**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**
**Centro Regional para América Latina y el Caribe**

PNUD

*Al servicio de las personas y las naciones*

# Programa de Formación Integral de Capacidades para la Gestión Local de la Seguridad Alimentaria

Guía de Implementación

**Serie Compartir Conocimiento**

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Centro Regional para América Latina y el Caribe

Al servicio
de las personas
y las naciones

# Programa de Formación Integral de Capacidades para la Gestión Local de la Seguridad Alimentaria

## Guía de Implementación

Serie Compartir Conocimiento

*Al servicio*
*de las personas*
*y las naciones*

Esta publicación es el resultado del trabajo conjunto entre la Unidad de Gestión de Conocimiento del Centro Regional de PNUD para América Latina y el Caribe, la Oficina de PNUD Cuba y el Ministerio de la Agricultura de Cuba y ha sido impulsada en el marco del Proyecto "Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA)", financiado por la Unión Europea.
Agradecimientos a todos los cubanos y cubanas que aportaron su entusiasmo, compromiso e inteligencia para el logro de este resultado..

**Compartir Conocimiento para el Desarrollo**
**Programa de Formación Integral de Capacidades para la gestión local de la Seguridad Alimentaria**
**Guía de Implementación**
**Vol. XIV**
ISBN 978-9962-663-05-8

**Autores:**
**Lic. Carlos Manuel Arteaga Hernández**
*Equipo Técnico Asesor del Programa de Gestión Integral Cooperativa. Proyecto PALMA.*
**Lic. Mariela Mon García**
*Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC)*
**Dra. Marta Rosa Muñoz Campos**
*Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Programa-Cuba*
**Msc. María Isabel Romero Sarduy**
*Centro Memorial Dr. Martin Luther King Jr.(CMMLK)*
**Dra. Aymara Hernández Morales**
*Oficial Nacional Proyecto PALMA. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.*
**Msc. Martino Vinci**
*Gerente Internacional Proyecto PALMA. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.*
Revisor: Tammy Singer
Diseño Gráfico: Miguel Nova

Marzo 2013

**Nota:** Esta publicación ha sido financiada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Unión Europea.
Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente la opinión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Consejo de Administración o de los Estados miembros ni el de la Unión Europea.

# Índice

**Introducción: Importancia y contenidos de esta Guía** **9**
La formación de capacidades: requerimiento para alcanzar la Seguridad Alimentaria 9
Contenidos y posibles usuarios de esta Guía 11
**Programa integral de formación de capacidades para la gestión local de la seguridad alimentaria. Principales pasos para su implementación** **13**
**Paso 1. Determinación del alcance del Programa: cobertura y temporalidad** **15**
**Paso 2. Sensibilización de los actores implicados en la gestión local de la seguridad alimentaria** **17**
¿Qué es y para qué es la sensibilización? 17
¿Qué actores se deben sensibilizar? 19
¿Qué tiempo se requiere para la sensibilización? 20
**Paso 3. Conformación de la estructura para gestionar el Programa** **21**
¿Cuál es la estructura básica que se debe crear? 21
¿Quiénes conforman los Equipos Locales Gestores? 22
¿Qué otra estructura apoya el trabajo de los Equipos Locales Gestores? 22
**Paso 4. Diagnóstico participativo de las necesidades de formación** **25**
Algunas herramientas que se pueden utilizar para el diagnóstico 26
**Paso 5. Construcción colectiva del Plan de Formación** **29**
¿Qué debe contener el Plan Formativo? 29
¿Cuáles deben ser los principios metodológicos del Programa Formativo? 30
Temáticas que pueden incluirse en el plan formativo 31
**Paso 6. Implementación de las acciones de formación** **33**
¿Qué debe hacerse durante la implementación? 33
¿Cómo concebir y ejecutar las acciones de formación? 34
Seguimiento y monitoreo de la ejecución del Plan Formativo 36
**Paso 7. Sistematización y evaluación de la experiencia** **39**
**Paso 8. Validación e institucionalización de los resultados del Programa** **43**
**Conclusiones**
¿Qué no debe faltar al poner en práctica un Programa Integral para la Formación de Capacidades para Gestionar la Seguridad Alimentaria? 45
**Esquema - Resumen. Pasos requeridos para la implementación del Programa** **47**
**Bibliografía básica** **49**

# Introducción:
# Importancia y contenidos de esta Guía

## La formación de capacidades: requerimiento para alcanzar la Seguridad Alimentaria

El problema de la seguridad alimentaria se destaca, cada vez más, como uno de los principales desafíos a escala mundial. Se vive una situación en la que nunca antes el planeta había producido tantos alimentos y, aun así, nunca antes tantas personas estuvieron privadas del acceso a este derecho humano, lo que compromete la sobrevivencia de millones de hombres y mujeres.[1]

Estudios recientes confirman que el alimento producido globalmente es el doble de la necesidad mundial. La escasez no es la causa de la actual crisis alimentaria; sino las contradicciones del sistema agrícola y alimentario mundial, relacionadas con un orden institucional corporativo en el que la prioridad del sistema alimentario está en función del lucro de las empresas transnacionales y no en satisfacer las demandas alimentarias de la población mundial.

América Latina y el Caribe han disminuido su autosuficiencia en materia de producción de alimentos y productos agrícolas, al mismo tiempo que persiste y se agudiza el problema de la subnutrición en grandes sectores de la población de esta región.[2]

Las desigualdades en términos de producto bruto, tanto absoluto como per cápita, entre los diferentes países o zonas de Latinoamérica generan fuertes desequilibrios territoriales, que producen dinámicas que frenan el desarrollo económico y social. Se desperdicia el potencial de desarrollo endógeno de esos lugares, causándose movimientos migratorios y tensiones sociales, que llevan a una distribución inequitativa de la riqueza y perpetúan las desigualdades entre países o regiones, pero también entre territorios de un mismo país.

1. Stedile , Joao Pedro; y Carvalho, Horacio Martins 2010. Soberania Alimentar: Uma necessidade dos povos. Mimeo

2. Hernández Sánchez, Homero. La Seguridad Alimentaria: un desafío para América Latina. En: Nueva Sociedad. No 65. Marzo- abril, 1983.

Diversos estudios efectuados por los organismos especializados sobre la realidad alimentaria latinoamericana, permiten afirmar que la región ha presentado una delicada situación, producto de la progresiva dependencia del mercado externo para los suministros básicos, lo que la coloca en condiciones de inseguridad y vulnerabilidad económica.[3,4]

América Latina y el Caribe podrán recuperar y preservar su seguridad alimentaria, si diseñan y aplican una adecuada estrategia para alcanzar una situación que se caracterice por los siguientes aspectos[5]:

- Contar con suficiente disponibilidad endógena regional de insumos básicos y de tecnologías de producción que son fundamentales para el proceso productivo.
- Obtener producciones de alimentos que se correspondan con los requerimientos nutricionales de las poblaciones, teniendo en cuenta la situación económica y ambiental de la región.
- Preservar y desarrollar aquellos cultivos autóctonos que sean proveedores de altos niveles de energía y nutrientes.
- Potenciar el uso de tecnologías de bajo componente extra-regional y de adecuada eficiencia y competitividad.
- Mejorar los términos de intercambio comercial de Latinoamérica y los equilibrios de las balanzas de pago y, asimismo, incrementar sustancialmente el comercio agrícola y alimentario intrarregional.

Con la finalidad de alcanzar esas condiciones, la región latinoamericana requiere desarrollar un sistema socioeconómico, que enfatice en la creación de condiciones y capacidades locales para el despegue productivo y empresarial, y propiciar la formulación de políticas de desarrollo local, que contribuyan a la permanencia de la población y al aprovechamiento de las capacidades endógenas.

En este sentido, Francisco Alburquerque señala que el desarrollo económico local "es un proceso de transformación de la economía y la sociedad de un determinado territorio orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural en el actual contexto de creciente competitividad y globalización económica, así como de mayor valorización de la sostenibilidad ambiental, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población de los territorios. Para ello se requiere una actuación decidida y concertada entre los diferentes actores locales, públicos y privados, a fin de crear un entorno territorial que fomente las actividades productivas en general […] para utilizar en forma eficiente y sostenible los recursos endógenos y aprovechar las oportunidades de dinamismo exógeno o el dinamismo de las actividades empresariales presentes en el territorio".[6]

Es, precisamente, en ese ámbito local donde deben identificarse los recursos, las oportunidades y las fortalezas para el logro de la seguridad alimentaria desde una perspectiva de desarrollo. Esto significa trascender el enfoque reduccionista, que solo pretende combatir el hambre mediante una mayor disponibilidad de alimentos a un corto plazo. Se requiere una visión prospectiva que fortalezca la competitividad de toda la cadena alimentaria a nivel local, potenciando a cada uno de sus eslabones y favoreciendo la articulación sistémica y sostenible de la disponibilidad, el acceso y el consumo. Para ello se necesita una estrategia de desarrollo

3. Seguridad Alimentaria en América Latina y el Caribe a la luz del PER. Perfil Estratégico Regional para América Latina y el Caribe (PER) 2007-2013. ARCAL- IAEA. Agosto 2008. http://tc.iaea.org

4. José Graziano da Silva. Estrategias de Desarrollo, Políticas Públicas y Seguridad Alimentaria en América Latina y el Caribe. Versión Preliminar para discusión. Septiembre 2008. En: Diálogo Rural Iberoamericano "Crisis alimentaria y territorios rurales". San Salvador, 2008.

5. Hernández Sánchez, Homero. La Seguridad Alimentaria: un desafío para América Latina. En: Nueva Sociedad. No 65. Marzo- abril, 1983.

6. Rodríguez Minier, Hernán. Las Políticas de Desarrollo Local en el marco del fomento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En: Revista OIDLES, Vol I No. 1, sept 2007.

concertada y compartida entre todos los actores territoriales y con un adecuado nivel de correspondencia de esa proyección local con las prioridades de desarrollo del país.

Esto supone que, a los esfuerzos que se realizan para lograr la seguridad alimentaria en América Latina y el Caribe, debe incorporarse la formación de capacidades para alcanzar una mejor gestión local de la misma. Esto permite crear condiciones para, desde una perspectiva del desarrollo humano, fortalecer la competitividad empresarial, la participación ciudadana, el diálogo del saber tradicional con el conocimiento académico y el quehacer político, la redefinición de los roles y relaciones de los decisores con especialistas y expertos; constituyéndose todos en sujetos de cambios personales, institucionales y territoriales.

## Contenidos y posibles usuarios de esta Guía

A partir del 2009, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de la Agricultura de Cuba (MINAG), con el apoyo financiero de la Unión Europea, iniciaron la implementación del Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA). Su objetivo fundamental ha sido fortalecer la capacidad local de 37municipios del país para generar un desarrollo local que favoreciera su seguridad alimentaria; en un contexto mundial de constante incremento de los precios internacionales y en una situación nacional altamente dependiente de las importaciones de alimentos. PALMA se implementa para acompañar al gobierno cubano en el desarrollo de un sector agropecuario más descentralizado y encaminado a la sustitución de importaciones.

Esta acción conjunta a favor de la seguridad y soberanía alimentaria de Cuba asumió las siguientes premisas interpretativas del desarrollo[7]:

- El desarrollo entendido como proceso, más que como resultado final, concibiéndolo como formas de relaciones cotidianas, como despliegue creciente de las potencialidades de auto-crecimiento individuales y colectivas, como posibilidad de participación y de auto-transformación.
- La sustentabilidad como requisito esencial del desarrollo, vista en la relación sociedad naturaleza; en el uso de las riquezas naturales, culturales, humanas históricas, tecnológicas; en la viabilidad económica; y en la apropiación de los agentes participantes en el proceso.
- El protagonismo de los actores sociales, individuales y colectivos, asumiendo al sujeto con capacidad de reflexividad, de generar un conocimiento sobre ellos mismos, sobre los otros y su entorno, y sobre esta base diseñar y poner en práctica acciones de cambio.
- El carácter participativo del desarrollo, concebido como construcción colectiva de relaciones horizontales, enfatizando en la cualidad de auto-organización de los actores en la escala de que se trate.
- La condición inclusiva del desarrollo, reconociendo la equidad de género, y la diversidad sexual, religiosa, generacional, racial, entre otras.
- El desarrollo como trayectoria con contradicciones y tensiones entre tendencias de avance y retroceso, entre la tradición y la innovación, entre intereses y necesidades diferentes, e incluso opuestas.

7. Espina, Mayra. Humanismo, totalidad y complejidad. El giro epistemológico en el pensamiento social y la conceptualización del desarrollo. En: La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello. La Habana, 2004.

Como puede apreciarse, el desarrollo es entendido por esta experiencia, no solamente como crecimiento económico, sino como formación de capacidades en los seres humanos y la potenciación de un ambiente que facilite el uso de esas capacidades adquiridas. Por lo tanto, uno de los factores claves para los resultados alcanzados fue la implementación de un "*Programa Integral para la Formación de Capacidades para gestionar la Seguridad Alimentaria a nivel local*" que abarcó el fortalecimiento de capacidades técnicas, gerenciales e institucionales de los actores que participan en la cadena alimentaria de los municipios beneficiados.

- La *formación de capacidades técnicas* aborda los conocimientos y habilidades agro-técnicas que se requieren para alcanzar incrementos productivos y utilizar racional y adecuadamente las tecnologías, los recursos naturales y la energía para alcanzar un desarrollo sostenible del sector agrícola.
- La *formación de capacidades gerenciales* se enfoca a la experticia que se requiere para avanzar hacia una gestión empresarial y organizacional eficiente a nivel local y al desarrollo de una cultura emprendedora y cooperativa que promueva el desarrollo sostenible del sector productivo en el territorio.
- La *formación de capacidades institucionales* se orienta al desarrollo de habilidades directivas, de gestión, pedagógicas, éticas, comunicativas, de concertación, que propicien un ejercicio horizontal del poder, que genere una visión integral y estratégica para la solución de los problemas y que favorezca la planificación y gestión sostenible del desarrollo en instituciones relacionadas con la seguridad alimentaria a nivel local.

Los aprendizajes de la experiencia del proyecto PALMA para implementar este Programa de Formación Integral para la Gestión de la Seguridad Alimentaria a nivel local, abordando estos tres tipos de capacidades, es el contenido esencial de esta Guía. En ella se sugieren pasos a seguir, temáticas, herramientas y recursos metodológicos.

Ese carácter propositivo o sugerente es la principal fortaleza de este documento. Es una herramienta flexible que requiere una adecuada contextualización y enriquecimiento por todos los actores que participen del proceso; en especial de los beneficiarios que demandan este Programa Formativo.

En esta Guía se asume la *formación* como transformación de las personas, las organizaciones y las instituciones en términos de capacidades, habilidades y valores. Implica desarrollar un conjunto de aspectos cognitivos, *afectivos* y prácticos que son garantía de la sostenibilidad de las acciones y procesos de la seguridad alimentaria a nivel local. Es por eso que un relevante eje transversal para la implementación de este Programa Formativo es la participación e inclusión, que implica que los actores estratégicos sean los verdaderos protagonistas del proceso, al ser parte y decidir en la conformación del programa.

Pueden ser destinarios potenciales de esta Guía, todos aquellos actores e instituciones interesados en promover la seguridad alimentaria. Entre ellos pueden mencionarse las empresas privadas, cooperativas y públicas; las instituciones docentes, científicas y extensionistas; las organizaciones no gubernamentales que trabajan esta temática, los gobiernos locales, los decisores de políticas agrarias y alimentarias, etc.

# Programa integral de formación de capacidades para la gestión local de la seguridad alimentaria.

## Principales pasos para su implementación

Paso 1. Determinación del alcance del Programa: cobertura y temporalidad

Paso 2. Sensibilización de los actores implicados en la gestión

Paso 3. Conformación de la estructura para gestionar el Programa

Paso 4. Diagnóstico participativo de las necesidades de formación

Paso 5. Construcción colectiva del Plan de Formación

Paso 6. Implementación de las acciones de formación

Paso 7. Sistematización y evaluación de la experiencia

Paso 8. Validación e institucionalización de los resultados del Programa

# Paso 1 Determinación del alcance del Programa: cobertura y temporalidad

Para determinar el alcance de un programa de formación para una gestión más eficiente y efectiva de la seguridad alimentaria debe analizarse cuidadosamente el contexto en que se insertará el mismo.

Pudiera pensarse en un programa de mediano y largo plazo con cobertura general cuando existen las siguientes condiciones:

- la metodología que se utilizará ya ha mostrado probada eficacia
- existe una demanda consciente y expresada de todos los beneficiarios potenciales de los contenidos que el programa propone
- los enfoques de la formación son conocidos en ese entorno
- existen suficientes recursos financieros

***Cuando los contenidos del Programa de Formación son innovadores para el contexto, se sugiere concebir un abordaje en forma de pilotajes, que facilite la experimentación y obtención de aprendizajes previos a un proceso de generalización***

Por otra parte, se sugiere implementar un programa de alcance más limitado cuando:

- los contenidos del programa resultan innovadores y se pretende romper con aspectos institucionales, culturales y/o prácticas arraigadas
- se requiere la experimentación y validación de la metodología
- se necesitan lograr transformaciones en un corto plazo
- existen limitaciones con la disponibilidad de recursos.

En este segundo tipo de condiciones, que resultan ser las más frecuentes, se sugiere la selección de experiencias pilotos de manera que puedan representarse la diversidad de los escenarios existentes. La selección de la(s) variable(s) que define(n) los "tipos" de escenarios son propios de cada contexto y se requiere un conocimiento adecuado del mismo para determinar cuáles son determinantes de esa diferenciación.

Entre las variables que pueden considerarse para realizar la selección de los pilotajes se encuentran:

- la situación física, ambiental, geo-climática, poblacional, cultural y socioeconómica
- la vocación y la potencialidad productiva
- las estrategias de desarrollo local existentes.
- las directrices de las políticas agrarias hacia determinados territorios.
- las capacidades de gestión instaladas en las instituciones locales.
- la infraestructura tecnológica (hídricas, parques de maquinarias, equipos de riego, mini-industrias)
- la formas empresariales (empresas privadas, del sector público, cooperativas, productores individuales, consorcios)
- la presencia de instituciones científicas, académicas, investigativas, responsables de la producción del conocimiento.
- la fortaleza de las organizaciones de la sociedad civil y el vínculo de estas con las estructuras locales.

Un estudio de los factores críticos para el logro de la seguridad alimentaria puede ser una importante herramienta para determinar variables que pudieran utilizarse para tener la tipología de los escenarios existentes y posibles. Los factores críticos se refieren a todos los aspectos que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de cualquier objetivo. Su análisis para el caso de la seguridad alimentaria permite tener una valoración sistemática del contexto y las variables que inciden en la situación existente; pero también facilita la priorización para intervenciones estratégicas o la construcción colectiva de escenarios deseados. A partir de ellos pueden analizarse las brechas existentes entre lo que existe y lo que se desea alcanzar.

Aunque el trabajo en pilotaje genera una actuación de menor alcance, en muchas ocasiones es muy pertinente porque, en comparación con una implementación de mayor alcance:

- Facilita un manejo más participativo durante todo el programa (desde el diseño hasta la evaluación).
- Supone el enriquecimiento metodológico durante el proceso de experimentación.
- Permite desarrollar un constante seguimiento y corrección.
- Resulta más viable para trascender la resistencia al cambio.
- Permite validar o invalidar la pertinencia futura de la réplica o la generalización.
- Facilita la combinación de una implementación de temporalidad más corta con aspectos de mediano y largo plazo.
- Es menos costosa la implementación.
- Permite un mejor manejo de los riesgos y una rápida implementación de cambios o medidas de mitigación.

# Paso 2 Sensibilización de los actores implicados en la gestión local de la seguridad alimentaria

## ¿Qué es y para qué es la sensibilización?

La sensibilización es un paso imprescindible para la arrancada del programa de formación de capacidades. Se trata de un conjunto de acciones que permiten familiarizar a los actores claves con lo que se propone para:

- Identificar y sumar a toda la matriz de actores e instituciones que deben ser parte del proceso formativo (facilitadores, formadores y formados)
- Convencerlos de la pertinencia de iniciar el Programa Formativo
- Convertirlos en demandantes del programa y no sólo en receptores.
- Apasionarlos con la idea para que transmitan, promocionen y movilicen a otros.

Una sensibilización exitosa debe basarse en un diálogo con esos actores del territorio sobre la situación alimentaria local, visibilizando tanto las potencialidades territoriales como los desbalances entre la producción y el consumo e identificando los obstáculos existentes para un desarrollo sistémico de la cadena alimentaria.

Propiciar que los actores se conozcan y reconozcan como parte del proceso de producción de alimentos en el territorio, destacando sus roles e interrelaciones, motivarles a esbozar colectivamente algunas acciones necesarias para el logro de la seguridad alimentaria a nivel local, repensar en conjunto los roles y diseñar posibles alianzas estratégicas para la búsqueda de competitividad, son aspectos recomendables durante la sensibilización. Permiten lograr que esos actores se apropien del proceso de transformación que se necesita para alcanzar mayor seguridad alimentaria; el cual, necesariamente, incluye una adecuada formación de capacidades.

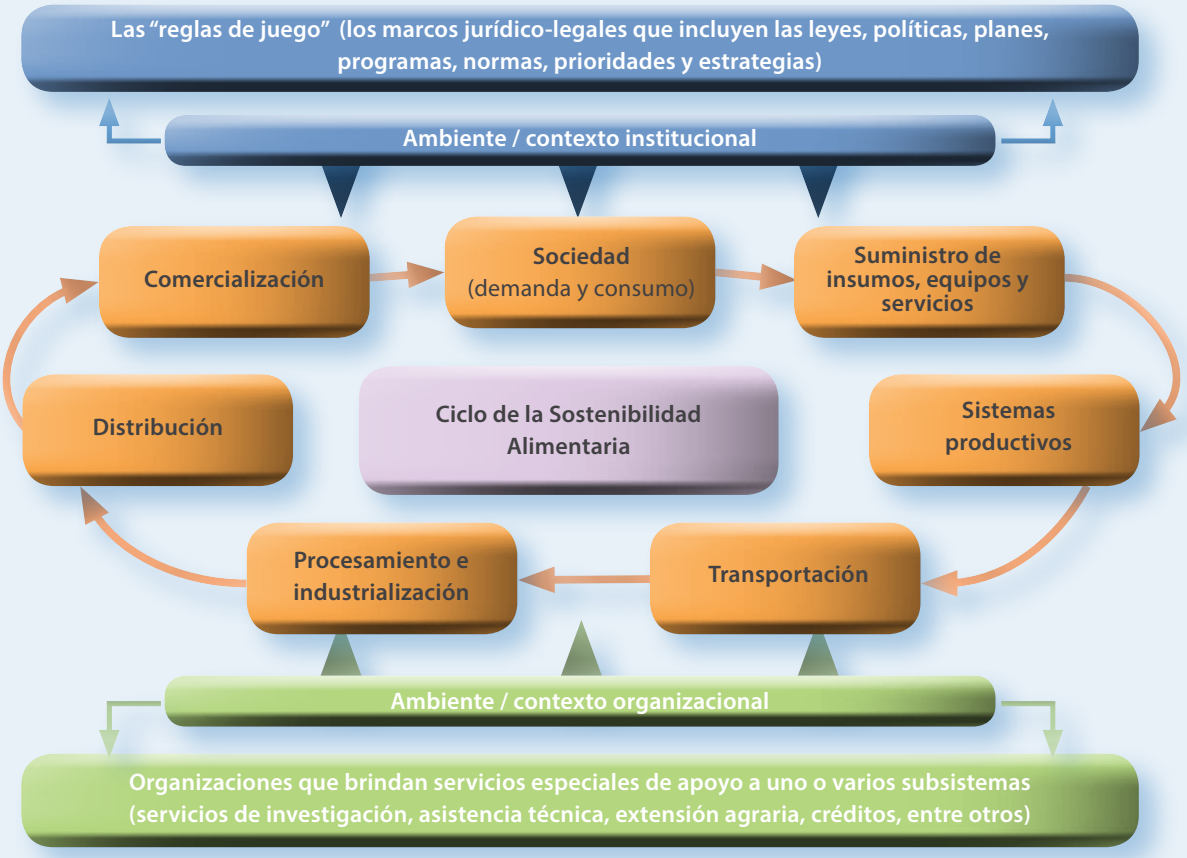
***Dialogar colectivamente sobre la problemática alimentaria en el territorio, contribuye a motivar y a generar entre los actores locales un reconocimiento de la necesidad de formar capacidades para una adecuada gestión de la cadena alimentaria.***

## ¿Qué actores se deben sensibilizar?

Para una adecuada identificación de los actores e instituciones que intervienen en todo el ciclo o cadena alimentaria, se sugiere elaborar un mapa con todos aquellos que intervienen en cualquier elemento del desarrollo de ese ciclo. El GRÁFICO 1 muestra un esquema general de ese ciclo, y puede utilizarse como instrumento básico para iniciar un proceso de identificación de los actores que intervienen en los distintos eslabones de esa cadena, que como puede apreciarse, los sistemas productivos son solo un componente de ese sistema. La cadena presenta eslabones que inciden en la disponibilidad, acceso y consumo de los alimentos.

Como se muestra en el gráfico, existen actores  e instituciones con roles directos o indirectos, permanentes o circunstanciales; técnicos o tomadores de decisiones políticas. Para poder generar un desarrollo sostenible de la seguridad alimentaria, es muy importante considerar que cada uno de estos actores, desde la función que desempeña, es de gran relevancia para el desarrollo sistémico de la cadena y, por tanto, requiere de capacidades técnicas y gerenciales para alcanzar las competencias necesarias, según su rol. Además, la formación de capacidades también debe apuntar hacia un mejor encadenamiento de estos actores, propiciando la capacidad local para el fortalecimiento y la articulación institucional.

**Gráfico 1.**
**Actores que intervienen en el ciclo alimentario**




8. 2020 Hacia la sostenibilidad alimentaria en Cuba.Aspectos básicos para la construcción colectiva de planes estratégicos para la sostenibilidad alimentaria a nivel local. Aportes desde las experiencias del proyecto PALMA

Entre los actores que inciden directamente en el ciclo alimentario pueden mencionarse:

- Demandantes (grupos vulnerables, asociaciones de consumidores, población local)
- Proveedores de equipos, insumos y servicios
- Productores
- Comercializadores
- Transportistas
- Distribuidores
- Compradores
- Consumidores

Como indirectos pueden considerarse los que inciden en el contexto en el que se desarrolla la seguridad alimentaria del territorio y los que apoyan de manera circunstancial a los actores directos:

- Entidades financieras.
- Organizaciones de la sociedad civil especializadas.
- Universidades y centros de investigación.
- Centros de enseñanza técnica y profesional.
- Entes legislativos o que establecen marcos regulatorios
- Proyectos y programas de cooperación para el desarrollo

Entre los que toman decisiones estratégicas están:

- los Gobiernos locales
- las representaciones locales de los distintos sectores involucrados (Agricultura, Comercio, Transporte, Industrias, etc.)
- instituciones de la administración pública que dictan e implementan políticas relacionadas con el desarrollo del sector.
- organizaciones y asociaciones políticas que representan intereses de actores que interviene en la cadena alimentaria (Sindicatos, Asociaciones de Campesinos, de empresas, de cooperativas, etc.)

Aunque el Programa que presenta esta Guía está esencialmente dirigido a la formación de capacidades locales, se sugiere incorporar acciones para la sensibilización de actores nacionales que pueden convertirse en facilitadores de lo que se implementará en los territorios. Cuanto menor sea la autonomía de las instituciones locales, este aspecto resulta más relevante para el éxito del Programa.

## ¿Qué tiempo se requiere para la sensibilización?

La temporalidad de la sensibilización es un aspecto muy importante. Al inicio se requiere un proceso intensivo, pero deberán mantenerse acciones de sensibilización durante toda la implementación del Programa.

Para poder abarcar todos los actores deberá trabajarse con una combinación de herramientas, como talleres, conversatorios, presentación de audiovisuales, plegables, ferias locales e intercambios con otras experiencias. La presentación frecuente de los avances de la implementación también resulta una acción muy eficiente para continuar la sensibilización y mantener apasionados y apropiados a los actores claves.

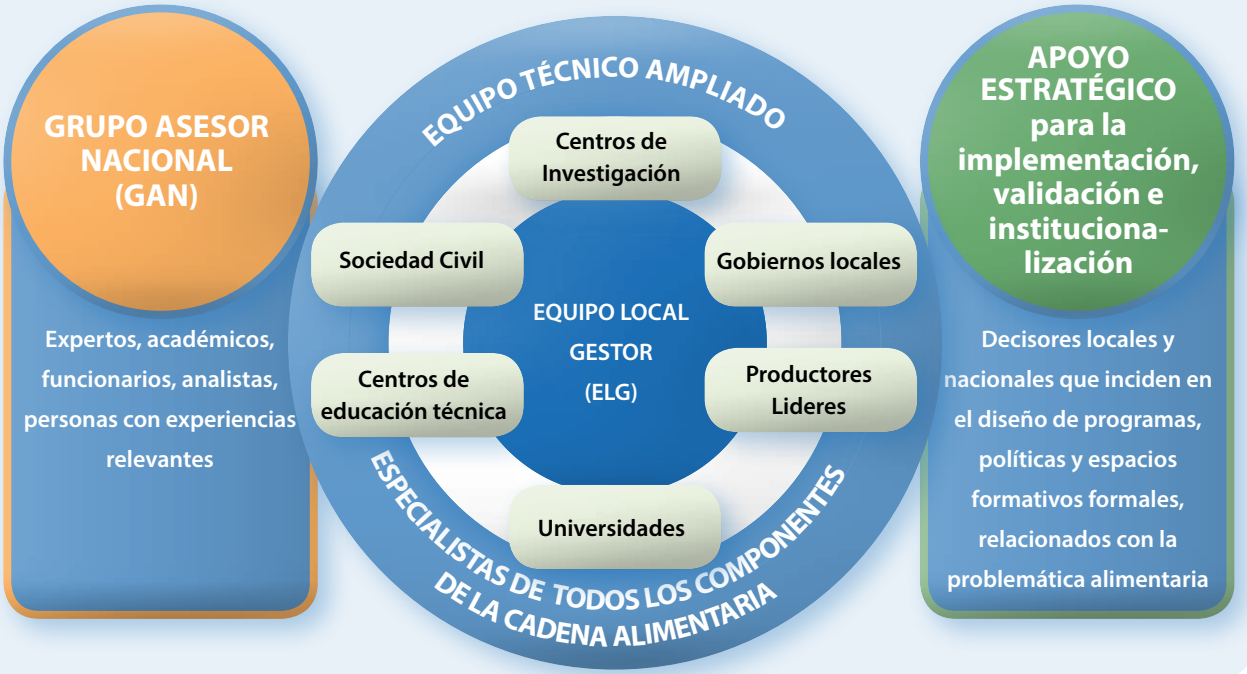
Sólo cuando se alcance la comprensión y motivación de los principales actores puede pasarse al próximo paso del Programa.

# Paso 3 Conformación de la estructura para gestionar el Programa

## ¿Cuál es la estructura básica que se debe crear?

Un aspecto fundamental para una adecuada implementación de este Programa de Formación de Capacidades radica en la conformación de la estructura para gestionar el mismo.

**Gráfico 2: Estructura para la implementación del Programa**



Como se aprecia en el GRÁFICO 2, el eslabón esencial de esa estructura lo constituye el Equipo Local Gestor (ELG) del Programa. Sus miembros deben apropiarse en un plazo breve e intensivo de los conceptos y las metodologías básicas para poder convertirse en gestores del Programa.

A partir de un diagnóstico participativo de la demanda de formación del territorio y mediante el desarrollo de una visión estratégica de estas necesidades, el ELG debe ser capaz de determinar las demandas formativas; identificar y articular las instituciones, organizaciones y personas con capacidad para el ejercicio de la formación; proponer herramientas para facilitar las acciones educativas; monitorear la implementación, y adecuar el proceso formativo a las características de los beneficiarios.

Este equipo se debe constituir en una herramienta del territorio para apoyar el fortalecimiento de las capacidades técnicas, institucionales y gerenciales que se requieran para desarrollar la cadena alimentaria. Su sostenibilidad depende en gran medida de la eficacia del Programa que se implemente y, en especial, de la credibilidad institucional que se logre sobre su rol como movilizador y articulador entre demandas de formación y saberes existentes dentro y fuera del territorio.

***Los Equipos Locales Gestores del Programa tienen la función de coordinarlo, concertar a los actores y gestionar el conocimiento. Para su mejor funcionamiento deben distribuir roles, valorizando las potencialidades de cada uno de sus integrantes***

Se recomienda monitorear la conformación y las capacidades de este grupo antes de iniciar el siguiente paso del Programa: el diagnóstico de las necesidades de formación. De ser necesario, deberá implementarse un programa de capacitación intensivo para asegurar que el ELG tenga las capacidades necesarias para las funciones que debe cumplir en las siguientes etapas del Programa.

## ¿Quiénes conforman los Equipos Locales Gestores?

Durante la fase inicial de sensibilización, puede comenzarse a identificar los miembros de los equipos locales gestores. El número de personas no debe ser muy extenso; se sugiere un número entre 5 y 10 personas, para poder garantizar una convocatoria más efectivay una dinámica de trabajo más operativa.

Entre los perfiles de las personas que integran el ELG se sugieren los siguientes:

- Conocimiento de la dinámica del ciclo alimentario del territorio.
- Credibilidad a nivel territorial (ser escuchado por otros).
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Habilidades para identificar los recursos humanos y los saberes del territorio, construyendo alianzas.
- Actitudes y aptitudes negociadoras y conciliadoras.
- Capacidad para escuchar y para apropiarse de nuevos enfoques, metodologías y conocimientos.

- Habilidades para comunicarse y trasmitir.

Como se aprecia en el GRÁFICO 2, canteras importantes para ubicar a estas personas pueden ser las instituciones científicas y de investigación, los centros educacionales y las organizaciones de la sociedad civil que se relacionan con el sector. Una buena experiencia ha sido incorporar en estos equipos a productores y productoras, quienes se convierten en una especie de "vigilantes" para mantener una percepción objetiva de la realidad del entorno productivo. También ha resultado factible involucrar a especialistas de los gobiernos locales con la finalidad de garantizar la correspondencia con las proyecciones de desarrollo del territorio; y al personal de las universidades, para favorecer una rápida apropiación de los conceptos y una adecuada trasmisión.

Un aspecto importante es el interés que tengan las instituciones y organizaciones a las que pertenezcan las personas que conforman este ELG. Los miembros del equipo deberán disponer de tiempo para gestionar el proceso de formación. Sus directivos deberán estar sensibilizados y apasionados por la idea del Programa para que faciliten la dedicación que requieren los miembros del equipo y conciban la inclusión de sus instituciones en el mismo como una oportunidad para su propio fortalecimiento institucional.

## ¿Qué otra estructura apoya el trabajo de los Equipos Locales Gestores?

Mediante una adecuada gestión del conocimiento existente a nivel local, el ELG debe liderar la conformación de un grupo más ampliado que represente a todas las instituciones involucradas en la seguridad alimentaria del territorio y que valorice el saber existente en la localidad. Este Equipo Técnico Ampliado (ETA) tiene un rol de apoyo al ELG, constituyéndose en un espacio de consulta, análisis colectivo, apoyo coyuntural sobre temas específicos, validando las propuestas; según los propios requerimientos del programa de formación.

En aquellos contextos donde el nivel nacional concentre parte relevante de la toma de decisiones que inciden en la seguridad alimentaria local y en los casos donde se pretenda una generalización o incidencia nacional (ya sea a corto o a largo plazo) se sugiere conformar un Grupo Asesor Nacional (GAN), de carácterinter-institucional y multidisciplinario. Sus propósitos son:

- Coordinar todo el apoyo que se requiera del nivel nacional
- Favorecer la correspondencia de las demandas de formación de capacidades requeridas a escala local para contribuir al logro de la seguridad alimentaria con las políticas relacionadas con la seguridad alimentaria que existen o que se proyectan en el país.
- Asesorar a los equipos locales en aspectos relevantes para el desarrollo de las capacidades locales.
- Acompañar la implementación del programa y monitorear los avances
- Facilitar espacios de concertación entre las instituciones locales y las nacionales sobre prioridades, enfoques, y proyecciones.
- Apoyar la apropiación y validación a nivel nacional de los aprendizajes que se generen de los pilotajes

Esta estructura local-nacional, que en algunos contextos podría ser local-regional (las estructuras de gobiernos federales pueden ser un caso); puede complementarse con consultorías internacionales, asesorías especializadas e intercambios (nacionales e internacionales). Estas modalidades aportan conocimientos, experiencias y prácticas en temáticas específicas. En aquellos programas en que los contenidos que se aborden sean muy innovadores para el contexto nacional o local, este apoyo pudiera ser de gran valor.

También se sugiere mantener un determinado acompañamiento de decisores locales, provinciales y nacionales, para contar con un apoyo estratégico que permita incidir con rapidez en obstáculos que se pudieran presentar durante la implementación y facilite espacios para la validación e institucionalización de la experiencia.

# Paso 4 Diagnóstico participativo de las necesidades de formación

El diseño del Programa de Formación de Capacidades requiere de undiagnóstico participativo para identificar las necesidades de formación de los diversos actores involucrados en la seguridad alimentaria del territorio. La determinación de los conocimientos requeridos y el diagnóstico de lo existente y demandado permite identificar las brechas cognitivas de esos actores, preparar una oferta para responder a susdemandas, e incentivar la motivación de esos actores para incorporarse de manera activa en el plan formativo que se diseñe.

Es importante que el diagnóstico se diseñe para identificar las necesidades formativas de acuerdo a la tridimensionalidad que pretende abarcar el Programa de Formación de Capacidades: conocimientos técnicos, gerenciales e institucionales. Un gran desafío lo constituye la identificación de la demanda de temáticas innovadoras y transversales. Es posible que las herramientas que se apliquen deban sugerir estas temáticas, si los actores locales no fuesen capaces de identificarlas fácilmente entre sus brechas formativas.

En el caso de la seguridad alimentaria, suele suceder con frecuencia que los actores pueden auto-diagnosticarse con cierta facilidad las brechas de know-how agro-técnico; pero muestran dificultades para identificar sus carencias en temas gerenciales y en dimensiones de equidad (género, generacional, etc.).

Para identificar las necesidades de conocimientos gerenciales, el diagnóstico puede apoyarse en un enfoque de competencias, que se dirige hacia "qué debes saber hacer", más que hacia "qué quieres saber". En este caso el saber es un medio para hacer algo bien y de manera competente.

Respecto a los aspectos de equidad, hay que considerar que el diagnóstico no sólo debe levantar las necesidades cognitivas, también debe identificar las formas más deseadas y pertinentes para trasmitir los conocimientos. Debe proveer insumos para conocer mejor a los beneficiarios del Programa. Es muy importante que permita identificar posibles estrategias diferenciadas para atender a desigualdades de género, generacionales y hasta territoriales.

En este paso del Diagnóstico, el ELG con el apoyo de los ETA y, de ser necesario, de consultores externos al territorio deben:

- seleccionar los instrumentos de diagnóstico y contextualizarlos[9]
- determinar una muestra representativa atendiendo a las peculiaridades de los territorios y a la diversidad de los actores vinculados al mismo
- liderar la aplicación de los instrumentos
- analizar y comunicar los resultados.

***El diagnóstico…***
***- es una herramienta que permite conocer las demandas de conocimientos, insumo clave para diseñar el plan de formación***
***- debe ser participativo y capaz de identificar las necesidades de los diferentes actores insertos en la cadena alimentaria; teniendo en cuenta la diversidad de género, sectorial y generacional, territorial, etc.***
***- ante cambios contextuales e intra-organizacionales puede requerir una actualización que determine una consecuente modificación del Plan de Formación diseñado.***

Si el diseño del Plan Formativo (paso siguiente) no parte de un adecuado diagnóstico participativo, se corre el riesgo de conformarlo desde la oferta (lo que tenemos disponible) y no desde la demanda (lo que los actores requieren). Esto pudiera convertir al Plan en una herramienta más formal que real, en el cual los beneficiarios potenciales del Programa de Formación no ven reflejadas sus necesidades y, por tanto, no lo consideran de utilidad.

Es por eso que el diagnóstico es el insumo básico para la construcción del Plan y deberá actualizarse cuantas veces se considere necesario. El ELG deberá estar muy atento a cambios contextuales e intra-organizacionales, que puedan requerir retomar el diagnóstico para redefinir las necesidades. Lo que arroja el diagnóstico no es una verdad conclusiva, sino una orientación flexible de hacia donde deben dirigirse los esfuerzos del Plan Formativo que se diseñe.

## Algunas herramientas que se pueden utilizar para el diagnóstico.

En el momento de seleccionar los instrumentos a utilizar para el diagnóstico, es muy importante tener en consideración que por si solo ninguno de ellos permite identificar todas las brechas cognitivas. La mejor opción resulta de una combinación de varios de ellos; logrando obtener información cuantitativa y cualitativa e incluyendo a la diversidad de los actores existentes. Especial énfasis debe prestársele a que las herramientas permitan identificar las necesidades cognitivas teniendo en cuenta aspectos como género, territorialidad, ocupación, edad, etc.

A modo de apoyo a la realización del diagnóstico, a continuación se presentan algunas de las herramientas que pueden utilizarse para identificar las necesidades formativas:

9. Más adelante se ofrecen algunos ejemplos de posibles instrumentos para el diagnóstico.

**La observación.**

Es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de aspectos que se consideren relevantes del quehacer cotidiano de los actores que son objetos de la observación En este caso se puede utilizar para identificar posibles brechas cognitivas que muestran los actores locales en el contexto preciso en el que esos actores deben utilizar sus conocimientos y que puedan ser atendidas por el Programa Formativo. Puede realizarse la observación participante, donde el observador se integra a las acciones que ejecutan los actores; o no participante, donde se ubica como un observador externo. Para diferenciarla de la mirada común que hace cualquier persona, se requiere elaborar una guía de observación, para que el o la observadora sepa hacia donde dirigir su atención e identificar los hallazgos de interés para el Plan formativo que deberá diseñarse.

**El cuestionario.**

Es un conjunto de preguntas a las que los actores deben responder, diseñadas con una secuencia lógica que debe apuntar hacia la identificación de las necesidades formativas de los actores. Las preguntas pueden ser de tres tipos:

- Cerradas: se ofrecen todas las opciones de posibles respuestas y el encuestado solo marca.
- Abiertas: solo aparecen preguntas, no hay respuestas pre-diseñadas.
- Semi-cerradas: se combinan posibles respuestas dejando una posibilidad abierta para incluir aspectos no concebidos previamente por el instrumento.

La elaboración de un cuestionario requiere experticia profesional. La secuencia de las preguntas, la categorización de las respuestas y la ubicación de aspectos de control y verificación son importantes para que el instrumento sea de utilidad. Se sugiere contar con el apoyo de un especialista con experiencia diseñando este instrumento.

**La entrevista.**

Es una conversación que se lleva a cabo entre el entrevistador y el entrevistado, en la cual el primero de ellos procura obtener la información que resulta relevante para el proceso de diagnóstico. Puede ser estructurada o semi-estructurada, en dependencia de cuanto se haya elaborado la guía de preguntas que se harán al entrevistado(a). Puede ser una herramienta muy útil para personas que puedan contribuir con su experiencia o visión a caracterizar las brechas cognitivas del territorio.

**El socio-drama.**

Es una dramatización que permite representar algún hecho o situación para extraer información pertinente para el diagnóstico. A partir de la asignación de roles a los actores, los mismos representan una situación específica. Para ello es importante, diseñar detalladamente qué es lo que debe representarse que permita obtener información útil para el diagnóstico que se pretende. Favorece la expresión de actitudes, valores, prejuicios, creencias, etc; y tiene especial valor para reconstruir estereotipos sociales.

**Matriz FODA.**

Es una herramienta encaminada a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Requiere una construcción colectiva; por lo que en este caso debe lograrse la participación de representaciones de toda la diversidad de organizaciones, instituciones y personas vinculadas a la problemática de la seguridad alimentaria del territorio. Además de constituir una herramienta clave para los procesos de diagnósticos, también facilita la elaboración de productos más prospectivos como estrategias y planes de acción de corto, mediano y largo plazo.

**Consulta a informantes claves.**

Es un instrumento para la obtención de información relevante a partir de la identificación de personas que poseen conocimientos válidos, relevantes y útiles acerca de la temática o situación problema que se diagnostica. Pueden ser funcionarios y técnicos, productores líderes, directivos, etc.

**Grupos de discusión.**

Es una técnica cuya finalidad es obtener información sobre un tema determinado generando un espacio de discusión grupal. Participan entre 10 y 15 personas y su principal fortaleza está en poder recopilar opiniones diversas, pero también permite identificar aspectos comunes y consensuar prioridades. La labor del facilitador para crear un ambiente propicio para el debate y de tolerancia a la diversidad de criterios es esencial para la utilidad de esta herramienta.

**Análisis de documentos.**

Se refiere a una revisión estructurada de documentos existentes que pueden apuntar a identificar las necesidades formativas. Permite aprovechar resultados de investigaciones científicas, de diagnósticos o de experiencias similares implementadas, que pueden aportar datos estadísticos, caracterización socio-demográfica del territorio, mapas, hallazgos de brechas, etc. que se convierten en insumos valiosos para el diagnóstico. Por lo general, es un instrumento complementario, pero muy importante; ya que permite capitalizar el conocimiento y la práctica existente.

**Diagnóstico Rural Participativo.**

Enfoque que agrupa diversos métodos y técnicas orientados a que la población local analice su realidad, exprese sus problemas y prioridades.Tiene el objetivo de analizar e intercambiar puntos de vistas sobre las alternativas que juntos pueden encontrar para satisfacer las necesidades locales. Vincula aspectos técnicos y socioeconómicos en la definición de problemas y búsqueda de soluciones para el desarrollo rural.

# Paso 5 Construcción colectiva del Plan de Formación

## ¿Qué debe contener el Plan Formativo?

Una vez identificadas las necesidades de formación en las dimensiones técnicas, gerenciales e institucionales, el Equipo Local Gestor debe preparar una propuesta del Plan para la Formación de Capacidades que cubra esas demandas.

Este Plan debe incluir los siguientes aspectos:

- Brechas cognitivas identificadas, incluyendo priorización y diversificación de demandas según aspectos relevantes de diversidad como género, edad, territorio, aspectos culturales, etc.
- Acciones formativas que se requieren para acortar las brechas.
- Beneficiarios metas de dichas acciones.
- Instituciones y actores con capacidades que serán responsables de impartir la formación; incluyendo los recursos externos al territorio, si fuese necesario.
- Modalidad de la formación más funcional para cada actividad
- Fecha de implementación y duración de cada actividad.
- Resultados esperados (aspiración de cambio de la brecha), con sus respectivos indicadores de medición.

Después que ELG prepara esa propuesta, se sugiere someterla a una revisión colectiva con el ETA del territorio y puede también someterse a la consideración del GAN, en aquellos casos en que se haya constituido. Es importante que sea analizada por todas las instituciones que asumirán responsabilidades en su implementación y que se genere un clima participativo y de concertación entre esos actores para que la propuesta del programa sea un producto verdaderamente colectivo y que cada una de las partes se sienta dueño del Plan que se diseñe.

***La construcción colectiva del plan formativo garantiza que el mismo:***
***- Responda a las demandas existentes***
***- No se convierta en un documento formal y sea valorizado como una herramienta útil***
***- Los actores locales se responsabilicen con su implementación***

También se sugiere sostener un debate con representantes de beneficiarios potenciales del Programa. Sus puntos de vistas pueden enriquecer mucho la propuesta y mejorar su adaptabilidad a las demandas y condiciones de quienes serán formados. Resulta pertinente contar en el entorno local con personas formadas en concertación y resolución de conflictos para que apoyen este proceso de construcción colectiva del Plan Formativo.

Después que el Plan sea revisado y enriquecido con los aportes de ETA, el GAN y los beneficiarios; se recomienda, para garantizar la legitimidad y sostenibilidad del Programa, presentar la propuesta del Plan a las instancias pertinentes de los gobiernos locales. El objetivo es que, una vez validado por las autoridades locales, el Plan se convierta en una herramienta metodológica-estratégica territorial para superar las brechas de conocimientos, preparandoa los actores locales como verdaderos protagonistas de las innovaciones y los cambios que se requieren para incrementar la seguridad alimentaria. La aprobación de la propuesta por los decisores del territorio puede ser la clave del éxito para el poder de convocatoria que se requiere durante la implementación y para garantizar la apropiación local que se necesita para la sostenibilidad de este Programa.

Un aspecto a tener en cuenta en la elaboración del Plan es su temporalidad. Los procesos de formación han de implementarse en un tiempo determinado, que debe adecuarse a las particularidades de los contextos donde se desarrollen y a los resultados que pretendan lograrse. Es muy conveniente trazarse metas alcanzables y no debe proponerse, necesariamente, la solución total de las brechas encontradas. En casos donde la carencia de determinados conocimientos sea muy grande, es pertinente proponerse resultados que apunten hacia una disminución progresiva de la brecha.

También debe considerarse la importancia de que el Plan de Formación incluya acciones específicas para no reproducir patrones de exclusión o estereotipos sexistas, generacionales u de otra dimensión. En especial, en el caso de la seguridad alimentaria debe prestársele especial atención a la participación de la mujer y a ofrecer oportunidades a través del proceso formativo para que la misma pueda acceder a roles no tradicionales.

## ¿Cuáles deben ser los principios metodológicos del Programa Formativo?

El enfoque del Programa de Formación de Capacidades debe estar centrado en las personas y en las instituciones, en sus necesidades, en sus relaciones entre ellas, con la sociedad y con la naturaleza. Ha de enfatizar en la construcción del conocimiento y no solamente en su transmisióny ha de incorporar los siguientes principios:

***La descentralización, participación e inter-institucionalidad:***

La formación no se concibe de manera vertical, central, uniforme. Como parte de los programas de desarrollo local, ha de responder a las necesidades y demandas físico–naturales, espaciales, administrativas y poblacionales. Debe aprovechar las potencialidades temáticas, metodológicas, prácticas que existen en las localidades y propiciar la articulación de organizaciones, instituciones privadas y públicas vinculadas al desarrollo social y económico de la localidad, en el territorio o a nivel nacional.

***La horizontalidad de los saberes.***

No se conciben saberes superiores o inferiores, sino saberes complementarios. Se destaca el aprovechamiento de conocimientos, experiencias y buenas prácticas de las localidades. Se toma del saber académico lo que es pertinente a las demandas territoriales y se valoriza el saber local.

***La práctica como espacio de aprendizaje.***

Aprender-haciendo constituye una clave del éxito de muchas experiencias de procesos formativos. Permite no solo adquirir, sino reconstruir conocimientos y habilidades, ejercitándolos, enriqueciéndolos y adecuándolos a los contextos, espacios físicos y territoriales.

***La interlocución de los decisores con los demás actores.***

Además de considerar a los decisores como beneficiarios de las formaciones, deben concebirse espacios formativos que favorezcan la interacción de las personas que trazan políticas y se encargan de su implementación territorial con los otros actores que intervienen en la cadena alimentaria del territorio. Estos espacios compartidos permiten construir y consensuar colectivamente nuevos conocimientos y enriquecen la reflexión que se producen en las actividades formativas.

***Visión prospectiva.***

El Programa de formación debe intencionar la construcción del escenario de desarrollo deseado. Partir del diagnóstico de la situación actual y planificar acciones que desarrollen capacidades, habilidades y valores que contribuyan a alcanzar ese escenario futuro.

## Temáticas que pueden incluirse en el plan formativo

Es muy importante recordar que los temas que incluye cada Plan de Formación deben corresponderse con las necesidades identificadas en el diagnóstico.

A manera de guía general, a continuación se ofrece un listado de posibles temas que pudieran estar incluidos en cada una de las dimensiones que deben abarcarse:

- **Formación de capacidades técnicas para incrementar productividad, eficiencia y sostenibilidad de las producciones a nivel local:**
  - Producción y uso de insumos, equipos y servicios (semillas, fertilizantes, recursos fitogenéticos, alimento animal, servicios veterinarios, equipos agrícolas, etc.).
  - Agrotecnia de los diferentes cultivos y de las producciones pecuarias.
  - Manejo de recursos naturales (suelo, agua, bio-diversidad, etc.) y eficiencia energética.
  - Innovación tecnológica.
- **Formación de capacidades gerenciales para mejorar la gestión y la competitividad de las empresas locales:**
  - Planificación Estratégica Participativa.
  - Gestión Empresarial.
  - Gestión con equidad de los recursos humanos.
  - Sistemas de Gestión Integrados: Calidad, Ambiente, Normas, Certificaciones.
  - Asociatividad: cooperativismo, economía solidaria, encadenamientos productivos, consorcios.
  - Marco Regulatorio para el sector empresarial existente (privado, público y cooperativo)
  - Gestión Social y Responsabilidad Social
  - Gestión Organizacional.
  - Comercio justo, inclusivo y solidario.
- **Formación de capacidades institucionales para mejorar la gestión interna y fortalecer relaciones sistémicas y sostenibles entre las instituciones:**
  - Planificación y Gestión Estratégica del Desarrollo
  - Innovación Institucional
  - Seguridad, soberanía y sostenibilidad alimentaria.
  - Desarrollo Humano Sostenible.
  - Concertación, conciliación, mediación y resolución de conflictos.
  - Gestión y desarrollo de cadenas agroalimentarias.
  - Gestión del Conocimiento y de la Comunicación.
  - Metodologías participativas e inclusivas para la toma de decisiones
  - Marco regulatorio para las instituciones y sus articulaciones entre ellas.
  - Desarrollo de servicios orientados a la demanda.
  - Sistemas de Gestión (Ambientales, con Equidad de Género, Calidad e Inocuidad)

# Paso 6 Implementación de las acciones de formación

## ¿Qué debe hacerse durante la implementación?

La implementación es la puesta en práctica del Plan Formativo y su cronograma de actividades. Si las necesidades fueron diagnosticadas de manera participativa e inclusiva, logrando representar los intereses de los beneficiarios, y la formulación del Programa fue un proceso colectivo que logró la apropiación de la institucionalidad local, la convocatoria para iniciar la implementación será mucho más fácil.

Si bien las instancias locales que representan al sector agropecuario tienen un rol sustancial en este Programa de formación; se sugiere que el liderazgo en el proceso de implementación esté en manos de los gobiernos locales. Ellos tienen mayor capacidad de convocatoria y pueden desempeñar un rol de facilitación durante toda la ejecución del Programa Formativo. Además, la responsabilidad de generar un desarrollo local que apunte hacia la seguridad, soberanía o sostenibilidad alimentaria es, en última instancia, de los gobiernos locales; quienes deben liderar un proceso de integración institucional para alcanzar esos objetivos.

Es por eso que este Programa, además de formar a los recursos humanos del territorio, prepara a esa institucionalidad local para integrarse y proyectar una visión sistémica y estratégica de la cuestión alimentaria de la localidad.

Durante esta etapa el ELG apoya directamente a los gobiernos locales en la gestión del proceso de implementación, incluyendo el monitoreo del cumplimiento de las acciones, la evaluación del progreso de los resultados y la elaboración de propuestas de modificación si fuese necesario. Además, asume un rol especial para mantener la sensibilización de los actores claves, actualizar los diagnósticos de necesidades y gestionar eficientemente los saberes existentes dentro y fuera del territorio.

***El liderazgo de los gobiernos locales durante la implementación del Programa Formativo es esencial. Facilita la convocatoria de los actores y garantiza la correspondencia del Programa Formativo con las estrategias y prioridades de desarrollo del territorio.***

El GAN también tendrá un rol importante en este paso. Asegura una mirada externa al territorio, que debe favorecer la articulación con las políticas nacionales y apoyar en la búsqueda de expertos y conocimientos que se necesiten movilizar fuera del territorio. En especial, puede brindar ayuda en articular intercambios de experiencias y consultorías.

## ¿Cómo concebir y ejecutar las acciones de formación?

Toda acción educativa debe concebirse cuidadosamente; esto evita la improvisación y garantiza la necesaria organización y lógica de trabajo.

La concepción de la actividad educativa implica un ejercicio de abstracción y concentración, previo al proceso que se facilitará. Ese ejercicio permite imaginar por adelantado (con el mayor grado de detalle posible) las acciones, los momentos, los tiempos y las maneras o formas de proceder que van a darse en el proceso de aprendizaje grupal, entendido como proceso de transformación.

Las siguientes preguntas pueden utilizarse como guía para la conformación de una actividad educativa:

| Pregunta | ¿Qué nos indica para la actividad educativa? |
|---|---|
| **¿Para qué la actividad?** | Objetivos de la actividad |
| **¿Con quiénes?** | Participantes |
| **¿Cómo?** | Recursos metodológicos y dinámicos a usar |
| **¿Con qué?** | Requerimientos y recursos materiales de apoyo |
| **¿Dónde?** | Local de las sesiones |
| **¿Cuándo y por cuánto tiempo?** | Los tiempos  y los horarios |

Si se parte de una concepción participativa del proceso de aprendizaje es importante garantizar que los formadores:

- Conozcan sobre el ambiente en que transcurrirá la actividad a partir de las motivaciones y relación con el tema de los participantes.
- Tengan conocimientos para facilitar la participación grupal.
- Posean habilidades para realizar una adecuada rotación de roles para el trabajo en subgrupos

A continuación se describen algunas de las modalidades educativas que pueden realizarse para implementar el plan formativo, abarcando sus tres dimensiones (capacidades técnica, gerenciales e institucionales):

| **Actividades docentes** |
|---|
| *Conferencias*<br>*Es la exposición ofrecida por un especialista en un tema determinado y su objetivo es, esencialmente, ampliar o actualizar la información que sobre la temática disponen los participantes. Para esta actividad es imprescindible seleccionar al público adecuado a partir de la relación con la temática que se vaya a abordar. Además, se sugiere:*<br>*• mostrar indicadores, datos estadísticos y ejemplos relacionados con la localidad que resulten cercanos al público con el que se trabaje*<br>*• utilizar un lenguaje apropiado para los oyentes*<br>*• promover el intercambio de saberes y experiencias* |
| *Cursos*<br>*Es una actividad de formación sustentada en un programa de estudio que define los contenidos y los tiempos para impartirlos. Suelen emplearse para preparar a una persona con el objetivo de que asuman una tarea determinada y debe concluir con una actividad que permita conocer el grado de apropiación de los conocimientos por parte de cada uno de los participantes. Resultan de gran utilidad cuando se quiere lograr que los participantes conozcan o profundicen en contenidos que requieren una labor más académica para ser trasmitidos. La preparación y capacidad de comunicación del instructor/ profesor es clave para el éxito de este tipo de acción.* |
| *Talleres*<br>*Es una modalidad formativa cuya intención es construir el conocimiento de manera colectiva, facilitando el intercambio de ideas y experiencias sobre el tema que se trate, combinando el conocimiento empírico y la información científica técnica disponible. Es recomendable cuando se requiere concertar diversidad de opiniones y construir un producto que garantice alto nivel de apropiación de todos los participantes. El rol del facilitador es vital para lograr los resultados esperados.* |
| **Demostración e intercambios de experiencias** |
| *Días de campo.*<br>*Es una forma de asesoramiento colectivo que permite recorrer las áreas de cultivos intercambiando experiencias. Este método se realiza con grupos pequeños de alrededor de 10 personas y su mayor utilidad radica en favorecer el principio de aprender-haciendo. Al preparar el día de campo se sugiere considerar:*<br>*• la información que se comparte con los participantes debe estar relacionada con sus prácticas habituales*<br>*• se deben mostrar las buenas prácticas de gestión y productivas*<br>*• se requiere socializar y aprovechar el conocimiento empírico local* |
| *Áreas demostrativas*<br>*Se refiere al desarrollo de áreas productivas, a pequeña escala, con buenos resultados en la gestión económica y productiva, que constituyan referentes para las localidades donde se encuentran enclavadas.*<br>*Tiene la intención de generar nuevos aprendizajes experimentales; facilitando la visibilidad de buenas prácticas a actores que potencialmente pueden y quieren replicarlas. Este tipo de acciones funciona mucho en el ámbito rural, ya que responde a la filosofía campesina de "ver para creer" o "vista hace fe" (frase popular utilizada por las y los productores para indicar que el conocimiento que valoran es el que muestra resultados perceptibles).* |
| *Intercambios*<br>*Visitas entre diferentes localidades, productores, empresas, cooperativas, donde se demuestran buenas prácticas y se comparten experiencias.Deben promover un proceso de reflexión y valoración de la pertinencia de lo que se conoce durante el intercambio, antes de iniciar un proceso de replicación. Buenas experiencias muestran la pertinencia de propiciar que en los intercambios participen una muestra representativa de todos los actores que se vinculan al logro de la seguridad alimentaria en las localidades. Esa interacción representativa de la diversidad de actores que intervienen en la cadena alimentaria facilita un mejor análisis de lo que se conoce.* |

| |
|---|
| *Ferias*<br>*Es una actividad amplia de intercambio de conocimientos, experiencias y productos, que se puede combinar con actividades recreativas o culturales para toda la comunidad. Puede ser sobre un cultivo concreto, tecnologías apropiadas o una actividad productiva general. En ellas se pueden combinar varias formas de capacitación como son: días de campos, conferencias, talleres, exposiciones de tecnologías, equipos, productos agrícolas, resultados, concursos de productos agrícolas y forestales, concursos infantiles, concursos de alimentos elaborados, expo-venta de literatura, etc.*<br>*Este tipo de actividades facilitan la socialización de experiencias innovadores y el reconocimiento social de la importancia de lo que quiere trasmitirse.* |
| **Herramientas para la gestión de la información** |
| *Banco de información digital o impresa*<br>*Se refiere a un banco de información organizada, actualizada y de fácil acceso. Puede ser digital o impresa, y ser el resultado de una acción propia del Programa o de los acumulados generados por las instituciones académicas y centros de investigación. Es una herramienta de gestión del conocimiento, que facilita la trasmisión y apropiación.* |
| *Manuales e instructivos*<br>*Ofrecen información y conocimientos básicos que se identifican durante el diagnóstico de necesidades. Es muy importante que tanto el lenguaje que se utilice, como el tipo de producto comunicacional se corresponda con el público al que está dirigido el manual. Se recomienda la utilización de formas de comunicación sencillas y no muy extensas.* |
| **Consultorías y asesorías especializadas** |
| *Complementan las acciones de formaciónde los diversos actores locales. Aportan conocimientos, experiencias y prácticas en temáticas específicas.Su principal factor de éxito está en su adaptabilidad al contexto donde se desarrolle el Programa, evitando una importación acrítica de experiencias foráneas.* |

Se requiere conocer bien los objetivos de la acción, los beneficiarios de la misma, y los recursos que se disponen para poder hacer una adecuada selección de la modalidad más conveniente. Algunas de estas formas pueden combinarse para lograr un mismo objetivo o para poder atender a demandas similares de beneficiarios diversos.

## Seguimiento y monitoreo de la ejecución del Plan Formativo

El seguimiento y el monitoreo son pasos metodológicos vitales que, aunque deben estar presentes desde el propio inicio del Programa, son imprescindibles durante la etapa de implementación del Plan de Formación.

El seguimiento se refiere al proceso de acompañamiento que se requiere durante todo el proceso de sensibilización, programación e implementación del Programa Formativo. Su función es garantizar la continuidad y adecuada ejecución de todas las etapas.

El monitoreo se encarga de verificar progresivamente el avance hacia los resultados propuestos. Cuando no existe un adecuado monitoreo los resultados pudieran diferir de lo esperado. En este sentido, tanto el seguimiento como el monitoreo, cumplen un papel principal en la prevención, identificación y mitigación de obstáculos y en la canalización de cambios en la estrategia de ejecución.

El GAN y el ELG serán los encargados de diseñar, planificar e implementar al seguimiento y monitoreo, que siempre deberá garantizar la participación de todos los actores involucrados en el Programa de formación (beneficiaros, formadores, facilitadores, gestores locales, asesores nacionales, etc.). Disponer de instrumentos participativos para este tipo de acciones garantiza que, durante el desarrollo del mismo, los actores ejecutores y los beneficiarios cuenten con la debida información para garantizar la correspondencia entre lo propuesto y lo alcanzado.

La estrategia de monitoreo debe diseñarse a partir de los resultados definidos por el Programa, estableciendo indicadores que permitan medir el progreso en el alcance de los mismos, constituyendo fuente de información para informes y rendición de cuentas. También deberá concebir un calendario para la implementación de las acciones y presentar la metodología que se utilizará para obtener, compilar y armonizar la información.

Para la realización de las acciones de monitoreo se sugiere de una preparación, al menos básica, en gestión por resultados y la existencia de un conocimiento adecuado de desarrollo, medición e interpretación de indicadores cuantitativos y cualitativos. Resulta conveniente que cada ELG seleccione, al menos, una persona con esta preparación o que la prepare durante la implementación del Programa Formativo.

Si el Programa se está implementando en varios territorios a la vez, se sugiere que el Grupo Asesor Nacional apoye en la formulación de herramientas de trabajo que armonicen la recopilación de información, favoreciendo la agregación de datos y la comparabilidad.

***Aunque el monitoreo debe estar presente desde el inicio del programa, su relevancia en la etapa de implementación es muy alta. Resulta la clave para identificar brechas entre los resultados esperados y los logrados y modificar el plan formativo para corregir las dificultades existentes.***

Las acciones de monitoreo pueden comprender los siguientes aspectos:

- Examinar los informes de avance o progreso regularmente con los actores, comparando lo alcanzado con lo programado.
- Realizar visitas de campo a los lugares de ejecución del Programa.
- Conversaciones y entrevistas con los actores directos y/o beneficiarios directos.
- Verificar la integración, participación y apropiación alcanzada entre los actores locales, aspecto esencial para el éxito del Programa, e identificar acciones para su fortalecimiento, si fuese necesario.
- Medir el nivel de asimilación que van alcanzando los beneficiarios e identificar posibles capacitaciones, asistencia técnica y otros recursos que se requieran durante la marcha del Programa, no previstas inicialmente.
- Corregir el rumbo a partir del seguimiento a los procesos de formación identificando los principales obstáculos presentes en el proceso.
- Identificar posibles estudios o evaluaciones adicionales que sean necesarios como resultado de la revisión del Programa.
- Compilar los elementos que puedan tributar a la construcción participativa de indicadores para la medición de impactos.
- Elaborar propuestas de modificación de procedimientos de monitoreo, de resultar necesario.
- Brindar retroalimentación a las partes interesadas.

Ha resultado una buena práctica la realización de encuentros o talleres de intercambio entre las diferentes localidades que estén llevando a cabo este proceso, a fin de compartir los resultados y aprendizajes que van teniendo lugar. Esto permite monitorear a través del diálogo constructivo entre actores y miembros de los ELG de diferentes territorios y facilita un espacio de interacción y concertación de intereses entre el nivel local y el nacional, favoreciendo la visibilidad del Programa y su correspondencia con las políticas locales y nacionales.

La sistematización y la evaluación son componentes importantes del Programa de Formación de Capacidades. Permiten extraer las lecciones y buenas prácticas, imprescindible para poder pasar a la replicación o generalización de la experiencia.

# Paso 7 Sistematización y evaluación de la experiencia

La sistematización pretende identificar, documentar y transferir los aprendizajes. Va másallá de la descripción de la evolución y resultados del proceso, e infiere un análisis detallado de cómo fue posible lograr los resultados propuestos. Dentro de sus propósitos está hacer más efectivo el intercambio, la transferencia y la adaptación del conocimiento.

Para llevar a cabo un proceso de sistematización es conveniente formar un equipo integrado por personas familiarizadas con el proceso, conocedoras de metodologías de sistematización, y que aporten desde sus saberes. Puede conformarse con externos al proceso; pero incorporando, al menos, una persona que haya vivido la experiencia que se va a sistematizar.

***La sistematización de la experiencia…***

- ***es un paso requerido previo a la replicación, escalamiento y generalización de la experiencia***
- ***debe hacerse de manera participativa para que incorpore las consideraciones de todos los actores.***

Este equipo tendrá entre sus funciones elaborar el cronograma de la sistematización con todas las actividades, mapa de actores, lugares y recursos metodológicos necesarios.

Un adecuado proceso de sistematización requiere:

- Determinación de qué es lo que debe conocerse sobre la experiencia, quiénes deben saberlo y cómo debe comunicarse.
- Reconstrucción histórica de la experiencia del Programa.
- Reconstrucción analítica e interpretativa de los resultados propuestos y alcanzados.
- Identificación de aspectos relevantes, resultados no esperados y factibilidad prospectiva de replicación y generalización.
- Valoración de la evidencia. Qué ejemplos y demostraciones tenemos de los resultados.
- Aprendizajes y recomendaciones de los que se derivan las lecciones aprendidas del proceso a partir de los factores de éxito.

Las siguientes preguntas pueden guiar el proceso de sistematización:

| Pregunta | ¿Qué nos indica para el proceso de sistematización? |
|---|---|
| **¿Para qué?** | **Objetivo que tendrá el proceso.** |
| **¿Para quién?** | Público objetivo que participara del proceso. |
| **¿Qué?** | Lo que se va a sistematizar. |
| **¿Cómo?** | La metodología de sistematización que se va a emplear |
| **¿Dónde?** | Lugar en que transcurrirá el proceso |
| **¿Quién?** | El equipo de sistematización |
| **¿Cuándo?** | Periodo de tiempo que comprende la sistematización |

Sistematizar la experiencia que tenga una localidad al implementar este Programa Formativo promueve una reflexión crítica y constituye una herramienta eficaz para ampliar el proceso de sensibilización de los actores que deben, de manera sostenible, continuar implicados en la formación de capacidades locales para la seguridad alimentaria. Además, es un insumo esencial para replicar las experiencias, promueve nuevos sentidos y lecturas sobre la práctica, produce "teorías locales" que propician que los territorios reorienten la acción. Esta Guía es un ejemplo de la pertinencia de desarrollar la sistematización.

Otra herramienta pertinente para valorar prospectivamente el desarrollo y sostenibilidad del Programa Formativo lo constituyen las evaluaciones, que indagan en aciertos y desaciertos relacionados con la eficiencia y eficacia del Programa.

A diferencia del seguimiento y el monitoreo, la evaluación debe ser desarrollada por actores que no hayan sido parte de la conformación e implementación del Programa Formativo. Se trata de una lectura externa sobre los resultados que se van alcanzando.

Resulta muy útil para todo Programa que intente promover cambios, contar con esa mirada externa que puede revelar aciertos y desaciertos; muchas veces invisibles para quienes están altamente comprometidos con la implementación. También facilita la inclusión de ideas que parten de otros contextos o experiencias similares.

Se sugiere que, en dependencia de la duración del Programa Formativo, se realice una evaluación intermedia y una final.

Es de vital importancia encontrar evaluadores con un perfil adecuado para realizar estas acciones. En especial, se requieren personas con capacidades para realizar mediciones de impactos, facilidades para utilizar técnicas participativas y habilidades para elaborar recomendaciones propositivas que puedan resultar en un mejoramiento del Programa.

La evaluación no debe concebirse como un ejercicio para develar las dificultades, sino como un proceso participativo para encontrar las oportunidades para mejorar los resultados alcanzados. Además debe enfocar la atención y las mediciones hacia el logro del fin que se pretende con este Programa: mejorar la seguridad alimentaria del territorio.

Los hallazgos que ellas aportan constituyen un argumento básico que se utiliza para pasar al próximo paso de validación e institucionalización.

# Paso 8 Validación e institucionalización de los resultados del Programa

En la etapa final del Programa de Formación de Capacidades se requiere prestar especial atención a:

- validar los resultados alcanzados mediante un proceso de socialización de los mismos; con el apoyo de las evidencias mostradas por el monitoreo, las evaluaciones y la sistematización
- explorar oportunidades y propiciar un proceso de institucionalización para garantizar la sostenibilidad

La validación consiste en la aceptación de evidencias de que el Programa es pertinente para alcanzar los resultados que se propuso. La institucionalización, encierra en sí un proceso de validación, pero también implica la apropiación en espacios de enseñanza formalizados o informales de la propuesta. A continuación ofrecemos algunos ejemplos:

| Validación | Institucionalización |
|---|---|
| La valoración de las autoridades o instituciones relevantes sobre la pertinencia del Programa<br>El interés manifiesto por otros actores para conocer y/o aplicar la experiencia<br>La extensión del pilotaje de la experiencia en el mismo lugar o hacia otros territorios<br>La obtención de premios y reconocimientos que otorgan actores e instituciones de prestigio. | La inserción del Programa o de alguno de sus aspectos en programas formativos formalizados (centros educativos)<br>La puesta en práctica del Programa o alguno de sus aspectos por redes y organizaciones de la sociedad civil<br>La generación de manuales o guías validadas institucionalmente para promover la experiencia<br>La generalización de la experiencia mediante programas o políticas territoriales o nacionales |

Este paso permite generar aprendizajes significativos para apoyar otros procesos estratégicos referidos al reordenamiento del sector agrario, la apropiación de nuevas visiones por parte de las instituciones encaminadas a trascender la dimensión tecnológica del desarrollo, el fortalecimiento de las sinergias entre ellas y la promoción de una cultura organizacional participativa.

La institucionalización se complementa con espacios informales entre los cuales se encuentran las redes y otros actores de la sociedad civil que pueden ser claves para validar y generalizar la propuesta.

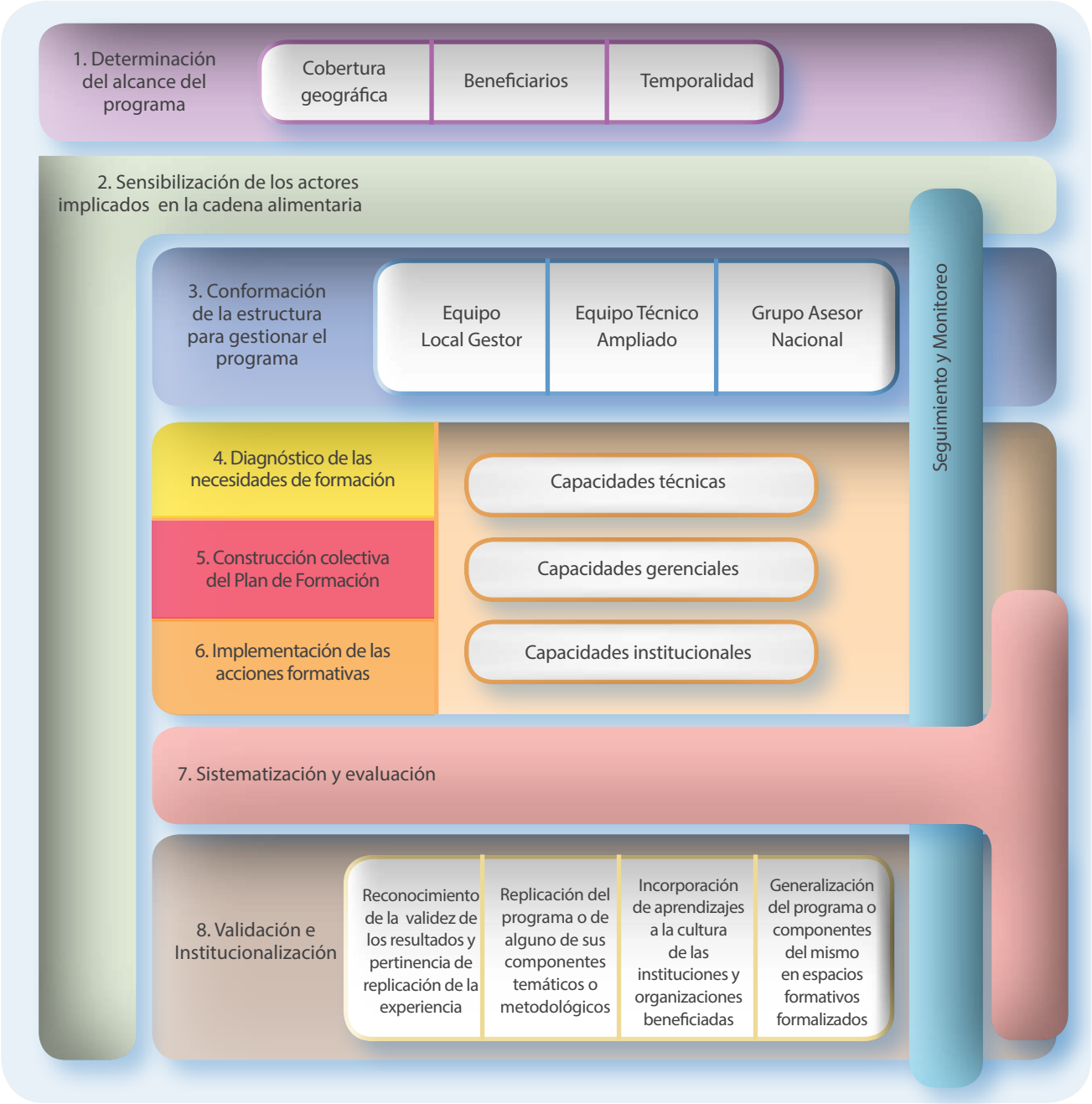
**La validación e institucionalización del Programa Formativo es clave para su sostenibilidad. Se refiere a cualquier proceso que:**

- **indique reconocimiento social de los resultados**
- **Incorpore en espacios formales e informales, la totalidad o partes de la experiencia**

Si el proceso ha sido verdaderamente participativo y han interactuado decisores de políticas y programas con el resto de los actores involucrados, la validación e institucionalización será mucho más fácil y podrá convertirse en el producto final del Programa Formativo. Se sugiere realizar un importante esfuerzo durante el Programa para que aquellos actores que pueden impulsar validación o institucionalización participen en el diseño e implementación de cada paso. Esto asegura que se apropien de la experiencia y, de esta manera, puedan reconocer y apoyar el aprovechamiento de oportunidades existentes o emergentes para la institucionalización.

# Esquema - Resumen

## Pasos requeridos para la implementación del Programa



# Conclusiones

## ¿Qué no debe faltar al poner en práctica un Programa Integral para la Formación de Capacidades para Gestionar la Seguridad Alimentaria?

Esta Guía ha sugerido los principales PASOS para implementar un Programa para formar capacidades para gestionar la seguridad alimentaria. Como se ha señalado en cada uno de ellos, el proceso concreto de implementación de lo que este documento propone requiere una adecuada contextualización y enriquecimiento por todos los actores que participan del proceso; en especial de los beneficiarios que demandan este Programa Formativo. No obstante, los aprendizajes derivados de la aplicación de esta propuesta indican algunas recomendaciones que podrían garantizar el éxito de un Programa que persiga estos objetivos:

- La definición del alcance del Programa debe partir del análisis de los contextos locales y supra-locales, prestando especial atención a situaciones de cambio que puedan generar escenarios diversos a un mediano o largo plazo.
- Se debe tener una visión sistémica de la seguridad alimentaria, involucrando a todos los actores que inciden en la cadena: tanto los que se insertan de manera directa en alguno de los eslabones como aquellos que inciden en el contexto donde se desarrolla la cadena o los que interaccionan con ella de manera circunstancial.
- La sensibilización de los actores locales y supra-locales sobre la necesidad y pertinencia de formar capacidades para gestionar la seguridad alimentaria es un paso inicial que crea las condiciones para ejecutar el Programa y debe mantenerse durante toda la implementación del mismo.
- La estructura requerida para la implementación debe estar conformada por Equipos Locales Gestores (ELG) que deben ser de carácter multidisciplinario e interinstitucional y apoyarse en un Equipo Técnico Ampliado (ETA) que se organice a partir de la gestión del conocimiento existente entre todos los actores que intervienen en la cadena alimentaria del territorio.
- Para identificar las demandas locales de formación se debe partir de un diagnóstico participativo que permita distinguir la diversidad de las necesidades existentes: sectoriales, de género, generacionales, territoriales, tecnológicas, entre otras.

- En primera instancia, deben atenderse las brechas y necesidades locales de formación, mostrándose una total correspondencia entre los temas que abarca el Plan Formativo con las demandas identificadas en el diagnóstico.
- Los gobiernos locales deben tener un rol protagónico. Son claves para facilitar la convocatoria de todos los actores involucrados y garantizar la correspondencia del Programa con las estrategias y prioridades de desarrollo del territorio.
- Desde el inicio se debe elaborar un plan de monitoreo que permita verificar el avance de los resultados propuestos. Esto resulta de gran importancia para identificar brechas entre los resultados esperados y los logrados y corregir dificultades que emerjan durante el proceso.
- Previo a la replicación o generalización de la experiencia debe realizarse un proceso de sistematización que permita reconstruir lo realizado e identificar los aspectos más relevantes. El mismo requiere de equipo dispuesto y formado en la práctica de sistematizar y de la incorporación de un enfoque participativo.
- Para obtener una mirada externa que contribuya a develar aciertos y desaciertos debe contemplarse un proceso de evaluación que desde un enfoque participativo valore la eficacia y eficiencia del Programa para cumplir las metas propuestas.
- Para la replicación o generalización de la experiencia y para la sostenibilidad del sistema de formación se requiere lograr el apoyo institucional. La participación de decisores de políticas y programas durante el diseño e implementación del Programa permite aprovechar oportunidades de institucionalización de la experiencia o de alguno de sus componentes.

# Bibliografía básica


1. Espina, Mayra. Humanismo, totalidad y complejidad. El giro epistemológico en el pensamiento social y la conceptualización del desarrollo. En: La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello. La Habana, 2004.

2. Graziano da Silva, José. Estrategias de Desarrollo, Políticas Públicas y Seguridad Alimentaria en América Latina y el Caribe. Versión Preliminar para discusión. Septiembre 2008. En: Diálogo Rural Iberoamericano "Crisis alimentaria y territorios rurales". San Salvador, 2008.Hernández Sánchez, Homero. La Seguridad Alimentaria: un desafío para América Latina. En: Nueva Sociedad. No 65. Marzo- abril, 1983.

3. Hernández Sánchez, Homero. La Seguridad Alimentaria: un desafío para América Latina. En: Nueva Sociedad. No 65. Marzo- abril, 1983.

4. Martin Guillermina. Presentación para discusión inicial de la metodología de Sistematización e intercambio de conocimiento del proyecto PALMA. La Habana, noviembre 2011.

5. Rodríguez Minier, Hernán. Las Políticas de Desarrollo Local en el marco del fomento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En: Revista OIDLES, Vol I No. 1, sept 2007.

6. Romero, M. Isabel y otros. Semillas que se esparcen. Género, participación y poder. Manual técnico – práctico de la ANAP. Editorial Caminos. La Habana. 2009.

7. Seguridad Alimentaria en América Latina y el Caribe a la luz del PER. Perfil Estratégico Regional para América Latina y el Caribe (PER) 2007-2013. ARCAL- IAEA. Agosto 2008. http://tc.iaea.org

8. Stedile, Joao Pedro; y Carvalho, Horacio Martins 2010. Soberania Alimentar: Uma necessidade dos povos. Mimeo.

**La experiencia viaja, cruza fronteras, y añade valor a los programas:**

Hemos emprendido la tarea de "Compartir Conocimiento" guiados por un concepto básico: muchas de nuestras experiencias pueden ser útiles para otros en la región. La experiencia puede viajar, cruzar fronteras, y añadir valor al trabajo de los demás.

Esta serie de publicaciones es el canal elegido para este propósito y, por supuesto, es el resultado de un esfuerzo compartido que incluyó el desarrollo de una metodología para agilizar la sistematización y el intercambio del conocimiento. En la iniciativa han participado colegas de Gobiernos Nacionales y Locales, Oficinas de País de PNUD, expertos temáticos, y los equipos temáticos del Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD.

Lo visible es sólo la punta del iceberg. En este caso, las publicaciones son sólo una parte de "Compartir Conocimiento". Son una presentación sintética de opciones de programación y aspectos relevantes de cada experiencia. Nos cuentan, de manera resumida, "cómo se hizo el programa y cómo se hace". Cada experiencia cuenta con una rica y detallada documentación en línea (documentos de proyectos, evaluaciones, informes, datos relevantes, etc.). Estas herramientas contribuyen a transferir, recrear y adaptar el programa sistematizado, la realidad suele retarnos.

**La Unión Europea y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo coinciden en los esfuerzos de cooperación orientados a la promoción del desarrollo, el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos y, la seguridad humana. La colaboración con las instituciones y organismos nacionales y regionales, permite contribuir a la promoción y generación de mayores oportunidades para los ciudadanos, las familias y la sociedad. Esta publicación es una contribución del trabajo conjunto entre los citados organismos.**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es la red de las Naciones Unidas que coopera con pueblos y Estados de todo el mundo para atender las necesidades del desarrollo y lograr un nivel óptimo de calidad de vida para las personas. Presente en 166 países, el PNUD trabaja con gobiernos e instituciones nacionales y regionales, la sociedad civil, el sector privado, los medios de comunicación y un amplio grupo de actores para ayudar a encontrar soluciones propias a los retos del desarrollo humano. En los países donde PNUD tiene presencia enfoca su cooperación hacia los siguientes temas: Gobernabilidad democrática, Reducción de la pobreza, Prevención y recuperación de las crisis, Energía y medio ambiente, Género y VIH/SIDA.

Con la colaboración de:

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**
**Centro Regional para América Latina y el Caribe**
Unidad de Gestión de Conocimiento
https://www.regionalcentrelac-undp.org
https://undp.unteamworks.org/node/76466

**Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba**

PNUD
*Al servicio de las personas y las naciones*

MINAG
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

Unión Europea