Capacitación por concurso de resultados

Informe analítico 2009

Guía Metodológica para Sistematización y Análisis de la Capacitación por Concurso de Resultados

AGRORURAL: desarrollando y fortaleciendo capacidades en las familias rurales del país

AGRORURAL

PERÚ | Ministerio de Agricultura | Viceministerio de Agricultura | AgroRural

Capacitación por concurso de resultados

Informe analítico 2009

Guía Metodológica para Sistematización y Análisis de la Capacitación por Concurso de Resultados

AGRORURAL

PERÚ | Ministerio de Agricultura | Viceministerio de Agricultura | AgroRural

Capacitación por concurso de resultados: Informe analítico 2009 y Guía Metodológica para Sistematización y Análisis de la Capacitación por Concurso de Resultados

Ministerio de Agricultura
Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL)
Dirección de Servicios Rurales
Subdirección de Capacitación y Asistencia Técnica
Oficina Principal: Av. Alameda del Corregidor 155, La Molina, Lima, Perú
Central Telefónica: (511) 349-1406
<www.agrorural.gob.pe>

MINISTRO DE AGRICULTURA
Ing. Rafael Quevedo Flores

VICEMINISTRO DE AGRICULTURA
Ing. Luis Felipe Sánchez Araujo

DIRECTOR EJECUTIVO DE AGRORURAL
Arq. Rodolfo Beltrán Bravo

DIRECTOR DE SERVICIOS RURALES
Eco. César Sotomayor Calderón

SUBDIRECTORA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA
Eco. Rosario Valer Gutiérrez

La publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo del Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS), de la Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ) en el Perú.

Contenido

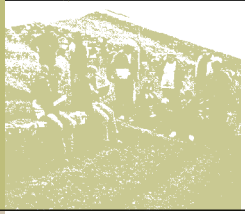
Introducción 7

Informe analítico de la capacitación por concurso de resultados 2009 9

1. Marco institucional 9
2. Capacitación por concurso de resultados 10
   - 2.1. Objetivo 10
   - 2.2. Conceptos básicos 11
   - 2.3. Proceso de implementación 12
3. Etapa preconcurso 13
   - 3.1. Taller de motivación, inducción y capacitación 13
   - 3.2. Diseño de bases 13
   - 3.3. Elaboración de planes de trabajo 15
   - 3.4. Convocatoria y difusión de los concursos 16
   - 3.5. Formación de jurados 17
4. Etapa del concurso 18
   - 4.1. Desarrollo de los concursos 18
   - 4.2. Concursos efectuados 20
   - 4.3. Elección de ganadores 23
   - 4.4. Premiación 23
5. Etapa posconcurso 24
   - 5.1. Pasantías realizadas 24
   - 5.2. Algunos testimonios sobre las pasantías 27

6. Aprendizaje y efectos de la capacitación 28
7. Lecciones aprendidas 29
7.1. Sobre el impacto de las exposiciones de los campesinos ante los espectadores 29
7.2. Sobre la participación de las organizaciones 31
7.3. Sobre las alianzas estratégicas 32
7.4. Sobre los talleres de socialización 32
7.5. Sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje 32
7.6. Sobre los jurados 33
7.7. Sobre la premiación 33
7.8. Sobre las pasantías 33
7.9. Sobre el proceso 33
Conclusiones y recomendaciones 34
1. Conclusiones 34
2. Recomendaciones 35

Guía Metodológica para Sistematizacion y Análisis de la Capacitación por Concurso de Resultados 37
1. Objetivo de la guía 37
2. Características de la guía 37
3. Conceptos básicos 37
4. Enfoque metodológico de la capacitación por concurso de resultados 38
5. Proceso de la capacitación por concurso de resultados 39
6. Etapas de la capacitación por concurso de resultados 41
6.1. Etapa preliminar 41
6.2. Etapa del concurso 42
6.3. Etapa posterior al concurso: sistematización, análisis y estrategias de acción 47



Introducción

En el Perú, la capacitación enfocada a la población rural se brindó a partir de la extensión agraria como servicio organizado por el Estado, servicio que dejó de funcionar en la práctica en 1987 cuando el entonces Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agraria (INIPA) fue reorganizado y se transfirieron las responsabilidades de extensión al Ministerio de Agricultura. Como este no llegó a implementar ningún programa nacional, desde esa fecha la capacitación se ha realizado a través de proyectos específicos generados por organizaciones públicas y privadas.

Estas organizaciones han aplicado diferentes métodos de trabajo ante problemas similares, lo que conlleva un uso ineficiente de los recursos y no contribuye a la capacitación efectiva de los productores. Además, estos procesos de capacitación se brindan por oferta de contenidos no por demanda, aun cuando en ellos se aplican metodologías participativas, y no se acompañan con etapas de seguimiento y evaluación para medir el aprendizaje reflejado en el cambio.

Por el contrario, la capacitación por concurso de resultados es una metodología que permite apreciar y compartir los aprendizajes logrados, las prácticas adquiridas y las lecciones aprendidas fruto de la capacitación y el saber de los actores.

En este marco la capacitación por concurso se constituye en una de las dimensiones de la gestión de la información y el conocimiento que es uno de los objetivos estratégicos de AGRORURAL.

Otra dimensión importante de la gestión de la información y el conocimiento lo constituye la sistematización como una metodología que facilita la reflexión, el análisis y la documentación de manera continua y participativa que genera nuevos conocimientos, basados en experiencias, que son retroalimentados y utilizados para tomar decisiones acerca de acciones a ejecutar para mejorar la implementación de un proyecto y, posteriormente, compartir las lecciones aprendidas, en un auténtico proceso de retroalimentación.

Durante muchos años las instituciones fusionadas en el actual Programa de Desarrollo Agrario Productivo (AGRORURAL) han ejecutado acciones, muchas de las cuales no han sido sistematizadas, por tanto existe la necesidad de describir, analizar y documentar las ricas experiencias de desarrollo que han acumulado con el fin de reflexionar sobre los impactos causados y sus posibilidades de mejoramiento, así como documentar las lecciones aprendidas, todo lo cual evitará que estos conocimientos se pierdan en el tiempo.

Para poder cumplir con este propósito, AGRORURAL implementó la metodología de *capacitación por concurso de resultados*, haciendo suya esta metodología de proyectos fusionados como Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS) y Desarrollo del Corredor Puno-Cusco.

A lo largo y ancho del país, y con la activa participación de las Direcciones Zonales, se llevó a cabo la capacitación por concurso privilegiando las actividades ejecutadas por el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS) que contaron con el financiamiento de la cooperación japonesa (Japan International Cooperation Agency [JICA]).

En el presente documento se ofrece una primera evaluación de la experiencia de aplicación de esa metodología correspondiente al año 2009 y una guía metodológica para su sistematización y análisis.

Informe analítico de la capacitación por concurso de resultados 2009

El presente informe busca analizar, sistematizar y difundir los resultados y los aprendizajes de las capacitaciones por concurso de resultados desarrolladas en el año 2009 por AGRORURAL, con la finalidad de mejorar su realización.

1. MARCO INSTITUCIONAL

Dentro de sus responsabilidades funcionales, AGRORURAL está a cargo de los procesos de *fortalecimiento e incremento de capacidades en materia de gestión empresarial, fortalecimiento institucional local y regional, y promoción de la asociatividad*, entre otros.

Hasta el año 2008, el ex Pronamachcs desarrollaba las capacitaciones a través de la oferta de cursos, cursos-talleres y otras actividades y métodos tradicionales de aprendizaje, con resultados poco mensurables. Estas actividades se ejecutaban a través del Componente de Capacitación y Fortalecimiento Comunal que tenía tres metas presupuestarias dirigidas al poblador rural estrechamente vinculadas a tres ejes estratégicos del sector agricultura:

- Capacitación y Extensión Rural (CER)
- Capacitación para el Desarrollo Empresarial (CDE)
- Organización y Capacitación para la Gestión de Sistemas de Riego (OCGSR)

Por ese motivo, AGRORURAL, consciente de la actual coyuntura y los nuevos enfoques institucionales, reorientó sus lineamientos de capacitación hacia la nueva metodología denominada «capacitación por concurso de resultados».

En ese sentido, la Subdirección de Capacitación y Asistencia Técnica (SDCAT) de la Dirección de Servicios Rurales se consolida como una unidad transversal líder y facilitadora de distintos procesos institucionales, constituyéndose como el área orientadora de los procesos de desarrollo y fortalecimiento de capacidades dirigida tanto a actores internos como externos de la institución.

2. CAPACITACIÓN POR CONCURSO DE RESULTADOS

2.1. Objetivo

2.1.1. Objetivo general

Promover el desarrollo de capacidades y habilidades en la gestión y el manejo de los recursos naturales a partir de concursos para generar espacios dinámicos y vivenciales de participación de las familias rurales que permitan afianzar y ampliar sus conocimientos, destrezas y capacidades de innovación tecnológica y gestión.

2.1.2. Objetivos específicos

- Visibilizar los resultados obtenidos por Pronamachcs con recursos del tercer acuerdo con el Japan Bank for International Cooperation (JBIC III).
- Conseguir la amplia participación de las organizaciones campesinas en los concursos mediante la presentación de las mejores experiencias alcanzadas durante la ejecución del proyecto.
- Determinar las mejores experiencias exitosas logradas por las organizaciones campesinas mediante un correcto y transparente proceso de concurso.

- Fortalecer las capacidades técnicas y organizativas de las familias campesinas organizadas.
- Promover e involucrar a las instituciones y las organizaciones del medio en el proceso del concurso.

2.2. Conceptos básicos

Los conceptos básicos empleados son:[1]

2.2.1. Capacitación

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje por el cual un individuo adquiere nuevas destrezas y conocimientos que promueven fundamentalmente un cambio de actitud.

2.2.2. Concurso

Es una competencia abierta, planificada y organizada de actores, quienes concurren en similares condiciones para el logro de determinados objetivos, en la que se escoge a los mejores. Al referirnos a concursos se plantea productos con potencial de competencia. Los concursos implican la aplicación por los actores de los conocimientos adquiridos en los procesos de capacitación. Estos actores se vinculan entre sí para competir sobre un mismo tema o actividad, en igualdad de condiciones.

2.2.3. Capacitación por concurso de resultados

El concurso por resultados se define como el proceso que permite a los concursantes presentar los resultados alcanzados hasta el momento de las actividades o los proyectos implementados con la institución en un periodo de tiempo determinado, sin considerar parámetros de inicio y de proceso.

1. Véase «Guía Metodológica para Sistematización y Análisis de la Capacitación por Concurso de Resultados», en la segunda parte de este documento.

2.3. Proceso de implementación

La capacitación por concurso de resultados es un proceso que comprende tres etapas:

- Etapa preconcurso
- Etapa del concurso
- Etapa posconcurso

En resumen, los concursos de capacitación son procesos en los cuales una o varias organizaciones campesinas compiten con otras organizaciones, en igualdad de oportunidades y bajo condiciones establecidas en bases previamente difundidas.

Esta metodología de capacitación se orienta a que las familias rurales tengan espacios flexibles, dinámicos y participativos que fortalezcan sus prácticas, habilidades y destrezas e innoven sus conocimientos tecnológicos y de gestión. Todo ello para propiciar la generación de competencias y la asociatividad entre las organizaciones que trabajan con la institución.

3. ETAPA PRECONCURSO

3.1. Taller de motivación, inducción y capacitación

En la primera semana de junio de 2009 se desarrollaron, en las Direcciones Zonales, los talleres de socialización e inducción de la nueva metodología de capacitación con la finalidad de brindar amplia información sobre esta al personal de la institución. Los talleres fueron facilitados por especialistas de la Sede Central.

En ellos se realizaron ejercicios en la elaboración de bases para las diferentes metas presupuestarias: CER, CDE, OCGSR y Manejo de Cuencas, como modelos que deberían ser adaptados por cada Agencia Zonal de acuerdo con los temas que se consideraran en los concursos.

A su vez, se convocó a concurso al personal de las Agencias Zonales para la elaboración de bases de las diferentes actividades que promueve la institución.

3.2. Diseño de bases

Los criterios principales para la elaboración de las bases fueron definidos por la Sede Central; además, cada Dirección Zonal los complementó con algunos lineamientos acordes con su realidad. Así, en general, se consideraron para la elaboración de las bases los criterios que se señalan a continuación.

3.2.1. Ejes temáticos

Se establecieron cuatro grandes ejes temáticos:

- Desarrollo Rural (CER)
- Acceso a Mercados (CDE)
- Gestión del Agua (OCGSR)
- Promoción de Comités de Gestión

3.2.2. Áreas temáticas

A cada eje temático le correspondían Áreas Temáticas específicas, dentro de las cuales concursaban las organizaciones campesinas y que eran determinadas por cada Agencia Zonal de acuerdo con las experiencias exitosas identificadas por los equipos técnicos y las mismas organizaciones: las bases se diseñaban según la naturaleza de estas áreas.

Los criterios para elaborar las bases se orientaban a valorar la asociatividad, la sostenibilidad, la participación, la articulación al mercado, la integralidad y la eficiencia productiva.[2]

Además se tomó en consideración los siguientes aspectos:

- Lenguaje sencillo para el fácil entendimiento por las organizaciones participantes.
- Sugerencias de los integrantes de las organizaciones campesinas, los profesionales y los técnicos de la Agencia Zonal.
- Impacto que debe generar el concurso en las organizaciones campesinas.
- Periodo de ejecución de la actividad en el ámbito considerado.
- Calidad de los trabajos que se vienen ejecutando en cada una de las actividades.
- Difusión y existencia de la actividad en el ámbito de trabajo.
- Número de integrantes y beneficiarios que se dedican a la actividad.
- Facilidad de implementación de la actividad en organizaciones que no están trabajando con AGRORURAL.
- Fácil verificación en campo de la actividad que se viene ejecutando.

2. Véase *Informe de concursos de capacitación de la Dirección Zonal de La Libertad*.

- Replicabilidad de la actividad en maquetas para mostrar al público en la última fase demostrativa.

3.3. Elaboración de planes de trabajo

Las Agencias Zonales, con el apoyo de las Direcciones Zonales, elaboraron sus respectivos planes de trabajo, en los cuales establecían las actividades que comprendía cada una de las etapas. En cada plan se indicaban las actividades y las fechas de ejecución, ajustándose a los plazos nacionales.

Las actividades más importantes consideradas en los planes que se programaron entre los meses de junio y octubre de 2009 se reseñan en seguida.

3.3.1. Etapa preconcurso

- Convocatoria.
- Difusión a través de talleres, medios escritos, gigantografías y, en algunos casos, avisos en la radio.
- Formación de jurados.

3.3.2. Etapa del concurso

- Entrega de bases.
- Inscripción de participantes.
- Selección de participantes.
- Publicación de concursos a realizar.
- Asesoramiento a las organizaciones concursantes.
- Calificación por el jurado en el campo, primera etapa de calificación, con la finalidad de determinar a los ganadores por microcuencas.
- Presentación pública de los trabajos.

- Entrega de premios.
- Entrega de informes.

3.3.3. Etapa posconcurso

- Viaje de pasantía de los ganadores del concurso.

3.4. Convocatoria y difusión de los concursos

Una vez definidos los planes de trabajo y elaboradas las bases, cada Dirección Zonal, en coordinación con las Agencias Zonales, procedió a la convocatoria en su ámbito. Para ello se utilizaron diferentes medios para su mayor difusión, por ejemplo:

- *Trípticos*: con la información de los concursos y la explicación de sus metas, las áreas temáticas en concurso, las etapas y los plazos comprendidos, y los premios ofrecidos. La distribución se hizo en el medio rural a los posibles concursantes.

- *Afiches*: se diseñaron afiches con la convocatoria de los concursos que efectuaban las Agencias Zonales, asimismo, se indicaba las instituciones, los distritos y las microcuencas participantes.

- *Gigantografías y pasacalles*: promocionando los concursos de capacitación a realizar.

- *Avisos radiales*: mensajes cortos y entrevistas en emisoras radiales locales en los cuales se explicaba los fines de los concursos y la oportunidad que significaban para las organizaciones campesinas de mostrar sus logros en los proyectos que vienen ejecutando. Estos mensajes llegaban a toda la población en general, tanto los interesados directos como el público, quienes se informaban de las actividades institucionales.

- *Reuniones y talleres por microcuencas*: cada extensionista, con apoyo de los profesionales de las Agencias Zonales, organizaba

una reunión informativa en cada microcuenca o en lugares accesibles a varias organizaciones. En ella se difundía entre los representantes de las organizaciones la metodología de los concursos y los mecanismos de participación, esclareciendo todas las dudas que se planteaban.

- *Orientación directa por parte de los extensionistas*: de manera complementaria, los extensionistas continuaban orientando directamente a los participantes sobre la intervención en los concursos durante sus visitas a las organizaciones, especialmente en sus ámbitos de acción, donde los motivaban a ser parte de los concursos de capacitación.

3.5. Formación de jurados

Como estaba establecido en las bases, los jurados los formaban profesionales y técnicos representantes de otras instituciones u organizaciones, con el fin de garantizar la imparcialidad en la calificación, identificándose a aquellos con mayor conocimiento sobre el tema a calificar; en la mayoría de los casos se comprometió la participación de profesionales de los gobiernos locales, líderes comunales pertenecientes a organizaciones campesinas de los distritos y representantes de las mesas de concertación. Además, también se incluyeron funcionarios de las Agencias Agrarias y las universidades e institutos tecnológicos, los gobiernos locales y los gobiernos regionales, el INIA, el Senasa y Cáritas, entre otras instituciones.

Sin embargo, en varios casos participaron como jurados profesionales y técnicos de otras Agencias Zonales de la propia institución.

En la práctica surgieron algunos inconvenientes con los jurados debido a que no se apreció desde un comienzo la carga de trabajo que significaba el proceso de evaluación de los concursos, especialmente en la fase de campo. En un inicio se consiguió un rápido compromiso de los profesionales, pero cuando se iniciaba la calificación se dieron cuenta

del tiempo que les iba a demandar y muchos optaron por renunciar porque no deseaban descuidar sus propias actividades.[3]

Frente a esta circunstancia, los equipos técnicos de las Agencias Zonales optaron por negociar con las instituciones participantes la asignación de profesionales que pudiesen dedicar el tiempo necesario y ampliaron el número de integrantes de los jurados para formar grupos. En contrapartida, se trató de brindar a los profesionales participantes todas las facilidades para el cumplimiento de su labor y también estimularlos con un certificado al finalizar la calificación.

Este problema fue superado en otras regiones a través de la capacitación y la formación de Comisiones de Evaluación de Microcuencas, las cuales estaban integradas por los promotores comunales y los extensionistas de cada microcuenca, a quienes se capacitó previamente en talleres. Para ello se diseñó herramientas de evaluación basadas en criterios de calificación por cada actividad.[4]

Estas comisiones fueron responsables, junto con el técnico extensionista, de evaluar en el campo a las organizaciones de sus microcuencas en las diferentes actividades, para establecer como resultado un ganador por cada actividad para que compitiesen en la siguiente etapa con los representantes de las otras microcuencas.

4. ETAPA DEL CONCURSO

4.1. Desarrollo de los concursos

Tras las convocatorias, las organizaciones interesadas en participar tuvieron que inscribirse y presentar sus perfiles, luego se produjo el proceso de selección en dos fases: preselección y selección final.

3. Este fue el caso de la Dirección Zonal de La Libertad.
4. Este fue el caso de la Dirección Zonal de Junín.

4.1.1. Preselección

Al ser la convocatoria abierta a todas las organizaciones, la fase de preselección buscó identificar a las que se ajustaban mejor a las bases mediante la utilización de criterios prácticos basados en las realidades locales.

Los evaluadores fueron previamente sensibilizados y capacitados en el empleo de las fichas de evaluación y el conocimiento de las bases, lo que les permitió realizar una evaluación imparcial; está labor resultó muy importante para el propósito de alcanzar la realización de un proceso transparente.[5]

4.1.2. Selección final

Durante la realización de esta fase se tuvo presente aspectos como el conocimiento pleno por parte de los jurados de las bases y las fichas técnicas con todos los detalles necesarios del tema puesto en concurso, para facilitar la visita de los jurados a los concursantes seleccionados.

La selección final se desarrolló en las plazas principales de las provincias, donde las organizaciones seleccionadas protagonizaron encuentros campesinos, trasladaron a estos lugares toda la documentación que sustentaba la naturaleza y el avance de sus proyectos: maquetas, videos, cuadros, fotografías, mapas parlantes, que mostraban el desarrollo de las actividades en las cuales habían sido ganadoras en sus respectivas microcuencas.

5. En el caso de la Dirección Zonal de Áncash participaron todos los Comités Conservacionistas de las microcuencas. Para evaluarlos se elaboraron fichas que permitieron una adecuada preselección.

   En esta etapa preliminar los jurados fueron liderados por los directivos de los Comités de Gestión de cada una de las microcuencas, los promotores comunales, con el apoyo del extensionista de campo. En este proceso se seleccionó el primer y el segundo lugar de cada microcuenca.

Se observó el interés, la motivación, la capacidad y el conocimiento de los líderes comunales y los productores campesinos, hombres y mujeres, que sustentaban sus trabajos ante los jurados calificadores; en muchos casos se trató de verdaderas clases magistrales acerca de cómo se deberían realizar las actividades promovidas por la institución. Fue un proceso de enseñanza-aprendizaje muy rico y aleccionador.

Además, la población en general tuvo la oportunidad de observar los trabajos presentados por las organizaciones participantes y, en la mayoría de los casos, el concurso tuvo repercusión en la prensa hablada y escrita local y regional.

4.2. Concursos efectuados

Con el financiamiento del JBIC III, en 37 Agencias Zonales pertenecientes a 11 Direcciones Zonales, en el año 2009 se realizaron 137 concursos de capacitación por resultados, los cuales contaron con la participación de un total de 1.320 organizaciones comunales, aproximadamente 34.860 personas, con un presupuesto de 1.133.561 soles (cuadro 1).

La Dirección Zonal de Puno, con 20 concursos de capacitación efectuados, es la que mayor cantidad de eventos desarrolló; le siguen las de Áncash con 18 concursos, Cusco con 16, y Ayacucho y Junín ambas con 14 concursos efectuados. A su vez, las de Lima y Huancavelica son las que menos concursos de capacitación desarrollaron (gráfico 1).

En los concursos, las Direcciones Zonales de Puno y Cajamarca son las que mayor número de organizaciones participantes tuvieron (gráfico 2).

En las Direcciones Zonales de Puno, Cusco y Apurímac, además de las organizaciones participantes con el proyecto, se contó con la intervención de otras organizaciones que participaron en los concursos motivadas por la convocatoria.

Cuadro 1. Capacitación por concurso de resultados 2009: participantes y presupuesto por Dirección Zonal									
N.º	DIRECCIÓN ZONAL	CONCURSOS				PASANTÍAS			AGENCIAS ZONALES
		Concursos efectuados	Organizaciones participantes	Personas participantes	Presupuesto ejecutado (soles)	Pasantías efectuadas	Personas participantes	Presupuesto ejecutado (soles)	
1.	Cajamarca	12	200	4.100	61.114	7	90	15.000	3
2.	La Libertad	13	122	3.500	127.904	6	97	30.680	4
3.	Áncash	18	155	3.729	102.000	11	173	66.600	4
4.	Lima	6	65	2.200	60.967	4	110	38.918	2
5.	Junín	14	130	2.600	97.800	8	139	50.571	3
6.	Huancavelica	8	42	850	30.000	0	0	0	1
7.	Ayacucho	14	110	3.400	130.000	7	126	65.700	4
8.	Apurímac	9	107	3.188	76.936	1	27	10.678	2
9.	Cusco	16	92	2.570	96.936	11	301	74.022	3
10.	Arequipa	9	60	1.980	130.904	1	26	9.120	3
11.	Puno	20	237	6.743	219.000	18	520	133.689	8
	Total	**137**	**1.320**	**34.860**	**1.113.561**	**74**	**1.609**	**494.978**	**37**

Gráfico 1. Capacitación por concurso de resultados 2009: concursos por Dirección Zonal

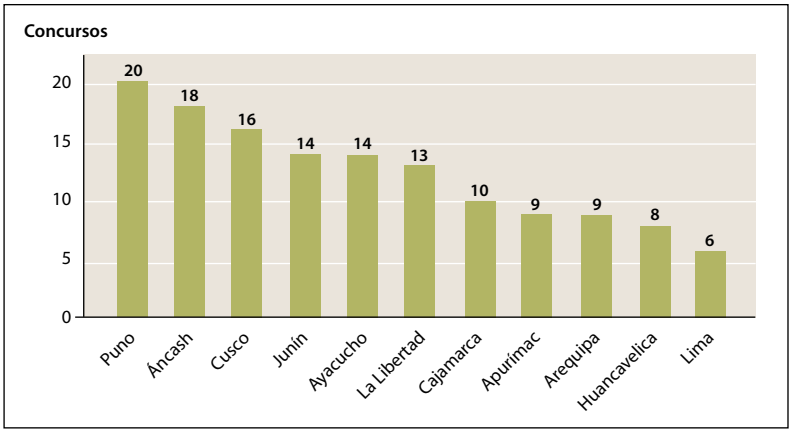
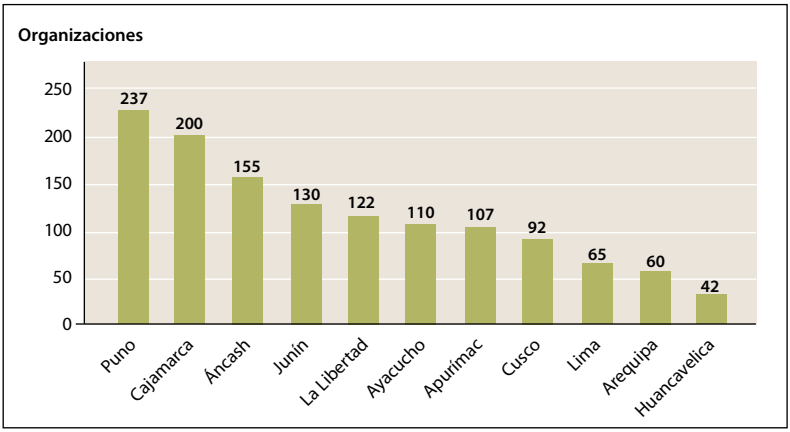


Gráfico 2. Capacitación por concurso de resultados 2009: organizaciones participantes por Dirección Zonal



En Puno y otras Direcciones Zonales se desarrollaron encuentros masivos en las plazas principales, fue una fiesta grandiosa de difusión de las actividades implementadas por la institución.

4.3. Elección de ganadores

Los ganadores fueron aquellos concursantes que alcanzaron los mayores puntajes como resultado de la calificación de los indicadores establecidos en las bases.

En cada área temática se valoró las propuestas según el grado de esfuerzo para alcanzar los resultados técnicos, productivos, ambientales o económicos. En función de esta valoración se asignó el presupuesto y también se determinó los premios: 1.º, 2.º y 3.er puesto. En la mayor parte de los concursos se premiaron los tres primeros puestos y en otros solo los dos primeros.

En esta etapa los jurados de las comisiones evaluadoras, sobre la base de los criterios de evaluación considerados en las bases, determinaron a los ganadores de los concursos. Estas comisiones, en coordinación con los representantes de AGRORURAL, y en algunos casos de las municipalidades, dieron a conocer públicamente los resultados del concurso mediante una comunicación formal a los grupos ganadores.

4.4. Premiación

En el mismo acto, con la presencia de las principales autoridades provinciales y representantes de las instituciones públicas y privadas, se entregaron los premios.

Según los primeros puestos determinados por cada área temática, se definieron los premios, tomando como criterio fundamental que el premio guardase una estrecha relación con el tema del concurso y contribuyese a mejorar las capacidades de los integrantes de la organización premiada para mejorar la experiencia exitosa.

En la mayoría de áreas temáticas los primeros puestos se premiaron con una pasantía a lugares donde los premiados podrían apreciar

experiencias exitosas relacionadas con el tema del concurso. En un menor número de casos el premio fue un curso de capacitación.

Los puestos segundo y tercero recibieron como premio módulos de herramientas, semillas, fertilizantes orgánicos, módulos de riego, equipos básicos para plantas procesadoras y módulos apícolas, entre otros.

En algunas regiones, para prevenir posibles suspicacias dentro de las organizaciones, a los ganadores de las pasantías se les entregó certificados de que habían sido ganadores de viajes a lugares definidos previamente de acuerdo con la actividad en concurso.[6]

5. ETAPA POSCONCURSO

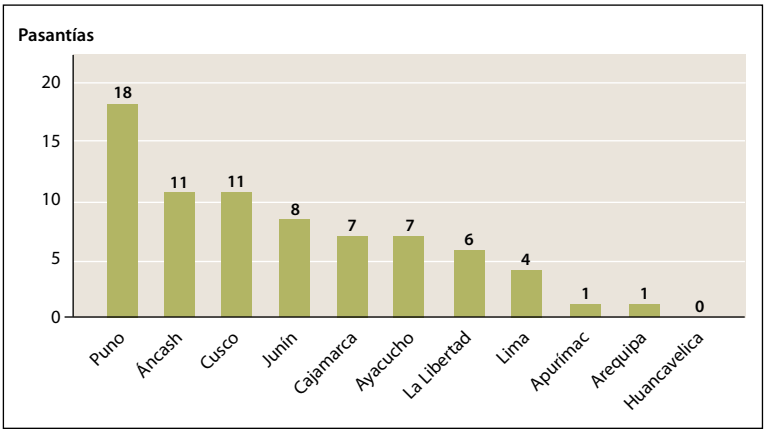
5.1. Pasantías realizadas

Después de los concursos se efectuó un total de 74 pasantías, con 1.609 personas, estos viajes tuvieron un presupuesto ejecutado de 494.978 soles (gráficos 3, 4 y 5).

En la mayoría de los casos los premios para los primeros puestos fueron pasantías a otras ciudades con la finalidad de visitar experiencias más desarrolladas de los trabajos que promueve la institución, las cuales estaban relacionadas con las actividades en las que ganaron las organizaciones. Por ejemplo, los ganadores de los concursos de manejo de viveros y plantaciones forestales viajaron a Porcón (Cajamarca) en donde se han obtenido avances significativos de plantaciones forestales masivas; los ganadores de los concursos de conservación de suelos viajaron en su mayor parte a Cusco; y los ganadores de gestión integral de cuencas eligieron conocer experiencias exitosas de Manejo Integral de Microcuencas Altoandinas (MIMA), en este caso se viajó a Piuray Cco-

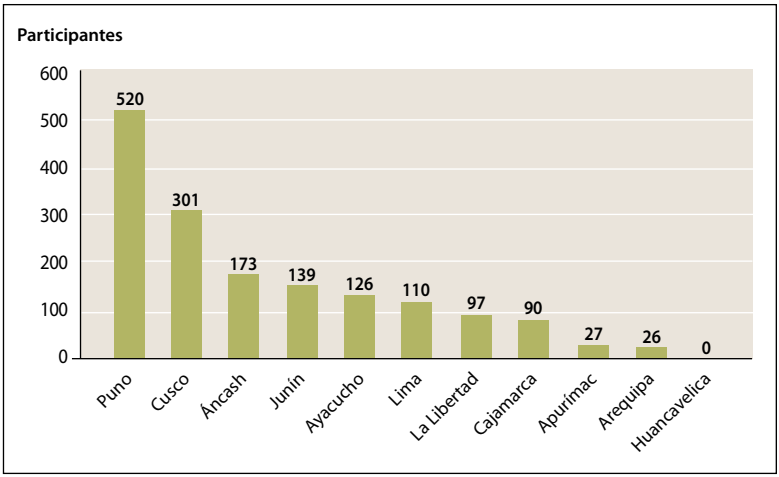
6. Este fue el caso de la Dirección Zonal de Junín.

Gráfico 3. Capacitación por concurso de resultados 2009: pasantías realizadas por Dirección Zonal



rimarca (Cusco), el valle del Colca (Arequipa), Tarma (Junín), Incahuasi (Lambayeque) y Huaraz (Áncash).

Gráfico 4. Capacitación por concurso de resultados 2009: participantes en las pasantías por Dirección Zonal

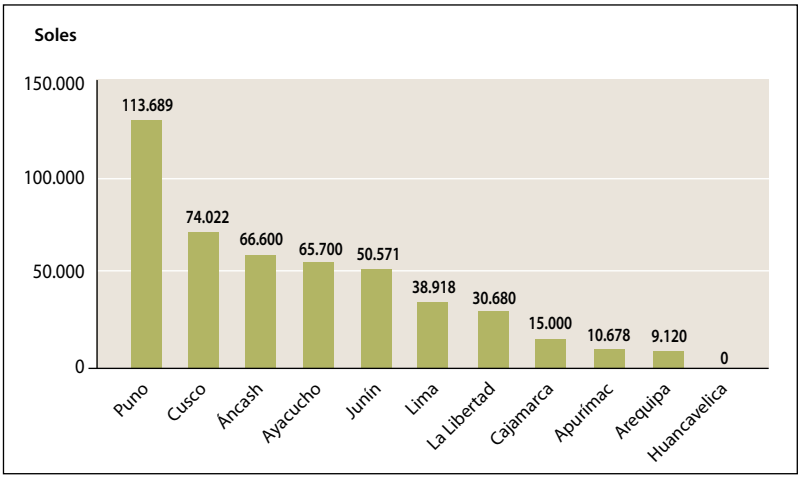


Las pasantías son una de las metodologías más impactantes de capacitación, la experiencia muestra que los efectos como resultado de estas son inmediatos, los participantes vuelven, además de motivados, enriquecidos con experiencias más avanzadas de trabajo y generalmente tienden a reproducir lo aprendido.

Aspecto destacable en estas pasantías fue que los premiados fueron la mayoría de los participantes de las organizaciones ganadoras, es decir, por organización viajaban entre 10, 15 o 20 personas, lo que facilita el compartir al retorno las experiencias y replicar lo aprendido en su comunidad. Anteriormente, estos viajes se realizaban solo con dos o tres personas por organización, quienes en muchos casos no tenían el respaldo ni la fuerza suficiente en su comunidad para realizar la socialización y, por ende, los cambios inmediatos fruto de las experiencias vividas.

Este es un aspecto que merece especial seguimiento por la institución. Debería definirse e implementarse a la brevedad posible indicadores de seguimiento de los cambios efectuados en las organizaciones y las

Gráfico 5. Capacitación por concurso de resultados 2009: presupuesto ejecutado en pasantías



personas como resultado de la pasantía, pues sería lamentable perder esta información sobre una experiencia que por primera vez se realiza en forma masiva y cuya evaluación permitiría determinar mejor los efectos y los impactos de las inversiones realizadas por la institución en estos procesos de capacitación.

En las pasantías se ejecutó un presupuesto de 494.978 soles, inversión cuya rentabilidad requiere de seguimiento y evaluación permanente por parte de la institución.

5.2. Algunos testimonios sobre las pasantías

A continuación se recoge, a manera de ejemplo, algunas impresiones de los ganadores sobre las pasantías.

> Los participantes de estas pasantías se han fortalecido con conocimientos innovadores sobre manejo de recursos naturales (agua, suelo, vegetación) y, a su vez, les ha permitido ver y conocer que existen muchas acciones complementarias que pueden hacer que mejoren sus condiciones de vida. Del diálogo directo establecido de «campesino a campesino» se han intercambiado saberes, experiencias y vivencias de otras zonas con diferente potencial que ha sido aprovechado con éxito (especialista de capacitación de Áncash).

> Estos viajes son para aprender de otros lugares, ahora conozco mejor cómo en nuestras comunidades tenemos mucho que hacer y con mi grupo nos organizaremos para recibir turistas (participante de Písac).

> Lo que se ha visto en el uso del agua es fabuloso, ahora vemos que desperdiciamos el agua, pero, si aplicamos lo aprendido en el viaje, podemos cultivar más terrenos con riego (agricultor de San Vicente de La Unión, Otuzco).

> Al conocer el cobertizo más grande del mundo en Chongos Alto, Junín, y ver que se está trabajando con ovinos de leche en una zona más alta que mi comunidad, vemos que podemos hacer lo mismo y más; es necesario conocer otras realidades para darse cuenta de que podemos

trabajar y producir más (agricultor de la comunidad campesina de Rogoday, Julcán).

Mostraron satisfacción por la oportunidad de prepararse y ser ganador de un concurso, aún es mayor la satisfacción al haber salido y aprendido fuera de la región y visitado otras experiencias con eficiencia en los procesos productivos con propósitos empresariales en la comercialización, lo que es saludable desde el punto de vista de retiro del programa (especialista de capacitación de Puno).

6. APRENDIZAJE Y EFECTOS DE LA CAPACITACIÓN

Los procesos de interaprendizaje, la metodología de capacitación «aprender-haciendo», se pudieron comprobar en el campo y permitieron replicar los trabajos captados de los lugares visitados en los viajes de pasantía, acciones que constituyen un capital intangible muy valioso no solo para las organizaciones participantes sino también para la institución.

Lo son también la mejora en el nivel organizativo de las organizaciones para participar en los concursos y las exposiciones de los dirigentes de cada grupo ante los jurados sobre temas técnicos, experiencia que no podrá ser fácilmente olvidada por los participantes y que contribuye a consolidar su liderazgo comunal y fortalecer sus capacidades como promotores técnicos comunales.

Esta nueva metodología de capacitación permitió al personal de la institución conocer y manejar el marco conceptual y metodológico para el desarrollo de futuros procesos de capacitación por concursos de resultados en cuanto a:

- Diseño de lineamientos.
- Difusión de convocatorias.
- Elaboración de bases.
- Reforzamiento de alianzas interinstitucionales.

- Desarrollo de los concursos de capacitación en sus diferentes etapas.
- Organización y acompañamiento a pasantías.
- Fortalecimiento de capacidades del personal en nuevas metodologías de capacitación.
- Promoción del desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de las familias para el uso sustentable de los recursos naturales a través de concursos.
- Potenciación de la energía innovadora y la capacidad de compartir conocimientos y experiencias exitosos mediante la metodología de capacitación «de campesino a campesino» y «aprender-haciendo».
- Fortalecimiento de la capacidad de gestión de las organizaciones campesinas para encaminar su propio desarrollo.
- Dinamización de los trabajos y las iniciativas de emprendimiento de las familias y las organizaciones de productores.[7]

7. LECCIONES APRENDIDAS

Los concursos como una nueva metodología de capacitación han dejado varias lecciones para mejorar la intervención del programa y de las organizaciones campesinas en la lucha contra la pobreza y la búsqueda del desarrollo rural, entre las principales están las siguientes.

7.1. Sobre el impacto de las exposiciones de los campesinos ante los espectadores

- El docente de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, quien participó como jurado, al término de las exposiciones

7. La relación ha sido elaborada recogiendo las opiniones de los especialistas en capacitación de Cusco y Puno y con base en la experiencia propia.

de las organizaciones campesinas de Canchis señaló públicamente ante la prensa:

> Jamás había escuchado explicaciones tan completas y fáciles de entender sobre los riesgos del cambio climático y las alternativas para mitigarlos, más aún si estas provienen de las mismas comunidades campesinas que plantean alternativas viables, basadas en el adecuado manejo de los recursos naturales, el manejo de las cuencas y el impulso de una agricultura limpia y sana.

- Expresiones de este tipo se escucharon en los diferentes lugares donde se llevaron a cabo los concursos:

> Fueron clases magistrales dadas por los campesinos participantes en los concursos, valiéndose en muchos casos de materiales de capacitación elaborados por ellos mismos con insumos naturales de sus comunidades (mapas en cuero de vaca, maquetas con pinturas naturales, etc.).

7.2. Sobre la participación de las organizaciones

- Es importante comprometer la participación plena de los promotores y los líderes comunales en los concursos, especialmente en la evaluación de los trabajos de sus respectivas microcuencas.
- Fue notorio el grado de involucramiento de las familias campesinas y las comunidades en hacer conocer sus experiencias y trabajos, así como representar adecuadamente a sus microcuencas.
- Los concursos efectuados tuvieron como efecto inmediato que las organizaciones mejorasen la presentación de sus trabajos; además, en muchos casos que ordenasen y pusiesen al día sus archivos.
- Las organizaciones campesinas se sienten motivadas cuando tienen la oportunidad de mostrar sus logros.
- La participación en los concursos ha incentivado a organizaciones y líderes a revisar sus aprendizajes y ser los protagonistas del proceso de capacitación.
- Los concursos permitieron mostrar los avances en temas tecnológicos y organizacionales desde una perspectiva tanto cualitativa como cuantitativa.
- Los concursos fomentan la solidaridad entre los integrantes de las organizaciones porque todos cooperan para hacer la mejor presentación.
- Los promotores campesinos han asimilado conocimientos y destrezas técnicas, los cuales requieren de monitoreo posterior para medir sus efectos e impactos.
- En los comités conservacionistas, el entusiasmo de los integrantes ha motivado a otros campesinos a integrarse en esas organizaciones.
- Las organizaciones campesinas cuentan con un significativo capital humano y un equipamiento básico para emprender proyectos autosostenibles.

7.3. Sobre las alianzas estratégicas

- La participación de los gobiernos locales en estos eventos fue positiva por el acompañamiento y el apoyo que brindaron para su desarrollo.
- Se tiene que involucrar a las autoridades locales y comunales para que se empoderen de los concursos y AGRORURAL tiene que actuar como facilitador del proceso.
- El programa se fortalece cuando abre sus puertas a otras instituciones para observar sus avances, como en el caso de la participación de los jurados en los concursos. Al final, se han establecido relaciones de coordinación que pueden plasmarse en proyectos y convenios.

7.4. Sobre los talleres de socialización

- Los talleres de socialización desarrollados por el personal de la Sede Central antes del inicio de los eventos de capacitación fueron muy útiles.
- También fue de mucha ayuda el taller de socialización realizado con los promotores y los líderes comunales para validar las bases y las fichas de calificación de las actividades.
- Tiene mucha importancia la sensibilización en las etapas previas a los concursos, ya que de ello depende su éxito.

7.5. Sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje

- Es importante la identificación de las mejores experiencias que implementa la institución, las que servirán para que las organizaciones ganadoras capaciten a otras organizaciones.
- Los concursos son un proceso de interaprendizaje donde todos los participantes ganan conocimientos.

7.6. Sobre los jurados

Los jurados calificadores deben ser personas idóneas y con conocimiento sobre el tema del concurso.

7.7. Sobre la premiación

Las etapas de premiación se deben desarrollar con actividades complementarias, como concursos de platos típicos, campeonatos de fulbito, vóley, etc.

7.8. Sobre las pasantías

- Las pasantías han ampliado el horizonte de actividades productivas y el manejo de recursos naturales entre los participantes.
- Los encuentros campesinos (fase final de los concursos) sirven para un intercambio de experiencias entre campesinos y despertar un sentimiento de sana competencia.
- Se debe ser eficiente en el manejo de los escasos recursos de capacitación en actividades con efectos inmediatos como las pasantías realizadas.

7.9. Sobre el proceso

- Para la determinación de indicadores y rangos de calificación de un concurso, previamente debe realizarse una validación en campo, evitando resultados que se ajusten a las bases pero no reflejen el verdadero esfuerzo y capacidad de los participantes.
- Aprendimos, también, que siempre existirá oposición para todo desarrollo y es posible aprovechar las circunstancias desfavorables convirtiéndolas en oportunidades de mejora.
- Como en todo concurso, hay ganadores y perdedores, muchas veces los perdedores terminan resentidos con la institución porque consideran injustos los resultados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Entre las principales conclusiones que se desprenden de los concursos están las siguientes:

- Se cumplió con los objetivos propuestos por la institución.
- Los concursos se desarrollaron exitosamente, lográndose involucrar a organizaciones comunales y autoridades locales y la presencia de los representantes de los gobiernos regionales, los gobiernos locales y el Ministerio del Interior.
- Se efectuaron un total de 137 concursos de capacitación que involucraron la participación de 1.320 organizaciones.
- Se efectuaron 74 viajes de pasantías a diferentes lugares del país, donde participaron 1.609 personas, lo que demandó una inversión de 494.978 soles.
- En relación con años anteriores en los cuales las pasantías se realizaban solo con dos o tres representantes por comunidad, en esta oportunidad viajó un número mayor de participantes por organización, lo que garantizará que las experiencias y los conocimientos aprendidos por los participantes se multipliquen.
- Las organizaciones ganadoras fueron premiadas con equipos e insumos agrícolas, pecuarios y forestales y oportunidades de capacitación (pasantías y cursos).
- Los concursos tuvieron buena aceptación y concurrencia de público.
- Hubo buena disposición y permeabilidad por parte del personal de la institución para implementar la nueva metodología de capacitación.
- Hubo una demora excesiva por parte de la Sede Central en dar los resultados del concurso de bases convocado entre las Agencias Zonales, lo cual retrasó el desarrollo de los concursos.

- Se ha logrado la participación y la colaboración en el proceso de calificación y la convocatoria de autoridades locales y funcionarios de los gobiernos regionales, los gobiernos locales y el Ministerio del Interior.
- Se observó el interés, la motivación, la capacidad y el conocimiento de los líderes comunales y los productores campesinos.

2. Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones producto de la experiencia de realización de los concursos están las siguientes:

- Se debe institucionalizar la metodología de capacitación por concursos en AGRORURAL.
- Se debe difundir en todo el país la «Guía Metodológica para Sistematización y Análisis de la Capacitación por Concurso de Resultados».
- Los concursos deben ser planificados y preparados con la debida anticipación y contar con la logística necesaria para involucrar al mayor número de organizaciones e instituciones.
- Es preciso fortalecer la capacidad de gestión del personal de las Agencias y las Direcciones Zonales con el fin de que sensibilicen a otras instituciones, en especial a los gobiernos locales, empresas privadas, etc., para que asignen presupuestos a esta importante metodología de capacitación.
- Luego de realizados los concursos, la institución debe continuar con el monitoreo y la evaluación de sus resultados, efectos e impactos producidos, especialmente de los 74 viajes de pasantías efectuados en los que participaron 1.609 personas. Con este propósito se debe, a la brevedad posible, elaborar, validar e implementar metodologías de seguimiento y evaluación con las organizaciones que efectuaron las pasantías.

- Aprovechar la experiencia de las organizaciones ganadoras para que sean ellas las que capaciten a las otras organizaciones en las actividades promovidas por la institución.
- Al término de los concursos, los equipos organizadores deben realizar reuniones de evaluación sobre el desarrollo de los procesos de capacitación para retroalimentar la actividad.
- Es necesario que se diseñen y validen fichas de evaluación fáciles de entender por parte de los promotores comunales.
- Se debe sensibilizar nuevamente a las organizaciones que perdieron en el concurso, ya que algunas han quedado resentidas (es decir, «no supieron perder») no solo con los jurados sino también con la institución.
- Dar un reconocimiento a los técnicos y los profesionales cuyas organizaciones ocuparon los primeros lugares y por el esfuerzo que les demandó participar en el proceso del concurso.

Guía Metodológica para Sistematización y Análisis de la Capacitación por Concurso de Resultados

1. OBJETIVO DE LA GUÍA

Disponer de una guía metodológica institucional como herramienta que permita desarrollar capacidades en actores para la implementación, el análisis y la sistematización de la *capacitación por concurso de resultados* (CCR).

2. CARACTERÍSTICAS DE LA GUÍA

- ¿Para quién?: profesionales y técnicas y técnicos de campo
- Características:
  - Flexible
  - Orientadora
  - Instrumental

3. CONCEPTOS BÁSICOS

- *Capacitación*: es un proceso de enseñanza-aprendizaje por el cual una persona adquiere nuevas destrezas y conocimientos que promueven fundamentalmente un cambio de actitud.
- *Concurso*: es una competencia abierta, planificada y organizada de actores, quienes concurren en iguales condiciones para el

logro de determinados objetivos y se escoge a los mejores. La referencia a concursos alude a productos con potencial de competencia. Los concursos implican la aplicación por los actores de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones; estos actores se vinculan entre sí para competir sobre un mismo tema y/o actividad, en igualdad de condiciones.

- *Capacitación por concurso de resultados*: la aplicación de los conocimientos adquiridos reflejados en el producto final sometido a concurso es lo que se conoce como «capacitación por concurso de resultados». Aplicar la herramienta de capacitación por concurso es solo utilizar un conjunto de formas y métodos que permita «leer» la realidad de un producto y reconocer a los actores involucrados y sus roles para comprender una realidad e incidir positivamente en ella.

4. ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA CAPACITACIÓN POR CONCURSO DE RESULTADOS

Los enfoques a tener en cuenta en la CCR son:

- *Equidad*: los participantes compiten en las mismas condiciones de oportunidad y accesos.
- *Transparencia*: el concurso se realiza en forma pública y los jurados son representantes de la sociedad civil.
- *Participación*: recoge la opinión de diferentes actores, reconoce su estrategia, socializa la información, propone acciones y permite implementar proyectos compartidos.

Las acciones derivadas de la aplicación de estos enfoques se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1. Niveles y tipo de participación en la capacitación por concursos de resultados	
Niveles de participación	**Tipo de participación**
Recolección de la información	Los actores ofrecen información.
Análisis de la información	Los actores reflexionan y desarrollan nuevos conocimientos.
Socialización de la información, retroalimentación y definición de estrategias con los actores	Los actores definen nuevas opciones y toman decisiones.
Implementación de acciones concertadas	Los actores ejecutan acciones.

La guía metodológica cumple una función particularmente útil para contribuir al mejoramiento de experiencias en marcha o para facilitar la realización de nuevos ejercicios partiendo del desarrollo metodológico alcanzado durante la experiencia precedente.

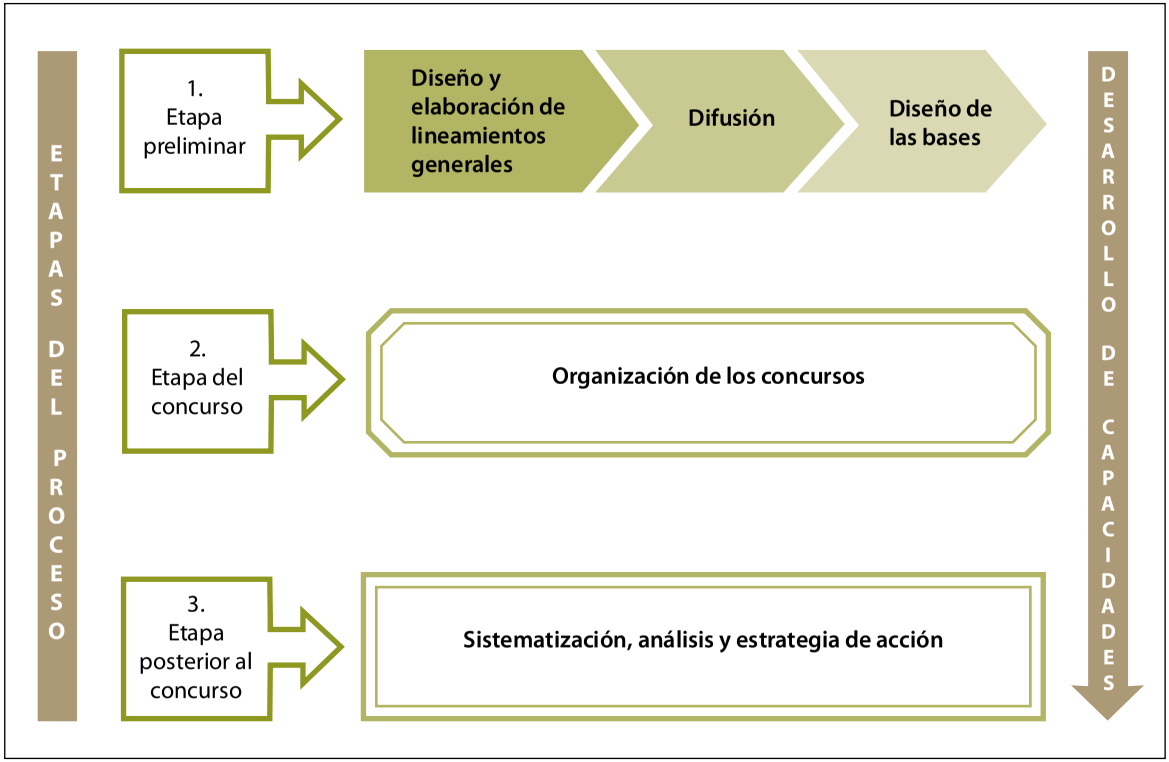
5. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN POR CONCURSO DE RESULTADOS

El proceso general de la CCR[8] se presenta en el gráfico 1.

Para la ejecución del proceso se recomienda el uso, en cada bloque, de *preguntas claves* que buscan orientar el análisis y no perderse en la información.

8. Esquema utilizado en todo el país por las Direcciones Zonales de AGRORURAL en año 2009. Instrumento relevante que debe ser tenido en cuenta para la sistematización y el análisis.

Gráfico 1. Proceso de la capacitación por concurso de resultados



En cada una de las preguntas claves se determina:

- La *relevancia* de la pregunta clave.
- Los *aspectos a indagar* para contestar la pregunta clave.
- Las *herramientas* de referencia que permiten recopilar y ordenar información para esta pregunta clave.

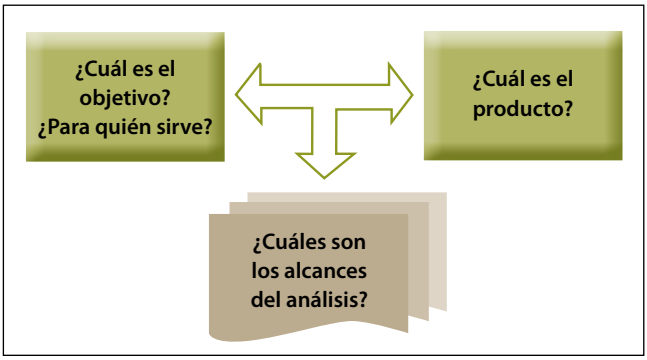
6. ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN POR CONCURSO DE RESULTADOS

6.1. Etapa preliminar

6.1.1. ¿Cómo diseñar y elaborar los lineamientos generales?, ¿cómo delimitar su alcance?

- La Subdirección de Capacitación y Asistencia Técnica (SDCAT) de la Dirección de Servicios Rurales de AGRORURAL elabora los lineamientos para orientar el desarrollo de los concursos.
- La SDCAT forma un equipo multidisciplinario para responder las preguntas claves de esta etapa (gráfico 2).

Gráfico 2. Preguntas claves en la etapa preliminar de la capacitación por concurso de resultados



En la práctica estos tres aspectos claves se tratan en un taller inicial.

6.1.2. ¿Cómo hacer la difusión?

- Realizar reuniones de trabajo con el fin de implementar talleres de sensibilización y difusión que permitan dar a conocer la metodología de CCR.
- Establecer un calendario de difusión a través de los medios de prensa escrita, radial y televisiva existentes en el medio donde se implementa el concurso.

6.1.3. ¿Cómo diseñar las bases?

La SDCAT elaborará la estructura del contenido de una base modelo. A partir de la experiencia efectuada el año anterior se cuenta con bases modelo de cada una de las actividades que desarrolla la institución, las cuales ya han sido validadas y se encuentran listas para su implementación, aun cuando siempre pueden ser mejoradas.

6.2. Etapa del concurso

6.2.1. ¿Cómo elaborar el Plan de Trabajo para la capacitación por concurso de resultados?

- Cada Dirección Zonal elaborará su Plan de Trabajo para implementar la CCR.
- Previamente se debe tener en cuenta lo siguiente:
  - El Plan de Trabajo es una herramienta de gestión participativa. Es la guía para la organización, una exposición para planear las actividades de un periodo de tiempo dado. En su elaboración debe participar el personal involucrado para que «lo haga suyo».
  - El Plan de Trabajo identifica (como metas) los problemas a solucionar, los convierte en objetivos precisos y verificables,

indica los recursos necesarios y los obstáculos a contrarrestar, esboza una estrategia e identifica las acciones que se debe emprender para conseguir los objetivos y completar los resultados.

- El Plan de Trabajo tiene que seguir una progresión lógica desde la introducción y los antecedentes hasta las metas y los objetivos. Mientras que los antecedentes explican la elección de los problemas a resolver, las metas definen las soluciones a estos problemas y los objetivos son resultado de las metas más precisos, finitos y verificables.

- Estructura del Plan de Trabajo:

  - Introducción y antecedentes (problemas): pueden combinarse, limite su introducción solo al material relevante al periodo que abarca el Plan de Trabajo. Los antecedentes deben comenzar por una exposición lógica que lleve a la selección de los objetivos (vinculada a resultados) que se pretenden conseguir durante el periodo correspondiente al plan.
  - Metas y objetivos (resultados): una meta no es específica, finita, concreta o verificable; sin embargo, puede señalar un objetivo porque este es más específico, es finito, tiene una fecha de conclusión y se puede verificar. Los objetivos se derivan de las metas y se generan a partir de ellas, son los elementos centrales del plan, proporcionan la justificación de las acciones a emprender. Indican a dónde se quiere llegar al final del periodo abarcado por el Plan de Trabajo.
  - Estrategias y métodos (de las aportaciones a los resultados).
  - Calendario de ejecución.
  - Presupuesto y fuentes de financiamiento.

6.2.2. ¿Cómo se hace la convocatoria?

Para garantizar la participación de los concursantes es muy importante utilizar para la convocatoria los medios adecuados existentes en el lugar, sean estos con financiamiento o por gestión, como por ejemplo:

- Radios: locales, campesinas o de los municipios
- Afiches
- Volantes
- Megáfonos
- Talleres o charlas de sensibilización
- Directa por extensionistas
- Ferias

La convocatoria debe ser oportuna, utilizar un lenguaje claro, sencillo y práctico. Se deben anunciar los temas (actividades) sometidos a concurso.

6.2.3. ¿Cuándo y cómo inscribir a los participantes?

- El lapso entre la convocatoria y la inscripción de los participantes debe ser como mínimo de 15 días.
- En el lugar de inscripción y el horario anunciado debe haber una persona responsable que conozca el tema para aclarar dudas y orientar a los participantes.
- Las fichas previamente elaboradas serán llenadas por los participantes, a quienes se les brindará apoyo si así lo requieren.
- La inscripción es voluntaria y a través de sus representantes.
- Al momento de la inscripción se entregará a los participantes las bases relacionadas con el tema en el que participan en el concurso.

- El registro de los participantes se hará por tema de concurso y por duplicado, con el fin de colocar un ejemplar en un lugar visible en el lugar donde se lleva a cabo el concurso.
- Concluida la inscripción de los participantes, en una reunión se discutirá las bases por tema de concurso para absolver las dudas y homogeneizar criterios.

6.2.4. ¿Quiénes pueden actuar como jurados de los concursos y cómo se les convoca?

- Pueden actuar como jurados personas naturales idóneas, conocedoras del tema sometido a concurso.
- Asimismo, representantes de instituciones públicas o privadas relacionadas con el sector agricultura.
- La convocatoria a los miembros del jurado se hará por medio de un oficio en el cual se detallará los aspectos de su participación.
- Confirmada la participación de los miembros del jurado, estos deben tener una reunión previa de coordinación con el objeto de uniformar criterios de evaluación y discutir las bases, las cuales se les entregarán.

6.2.5. ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta durante el desarrollo del concurso?

EQUIPO RESPONSABLE

Este equipo deberá estar desde la víspera del concurso para garantizar:

- Logística: local implementado, equipos audiovisuales y alimentación.
- Jurado: presencia de los miembros del jurado.

- Materiales: fólder con materiales para el jurado calificador (fichas de calificación por cada organización participante, ficha de consolidación de los puntajes obtenidos por cada organización, ficha de ránking final), actas de calificación y de entrega de premios.

PARTICIPANTES

- Deberán estar a la hora indicada para el inicio del concurso.
- Contar con una credencial de representación de su organización.
- Traer consigo los materiales que se van a someter a concurso (maquetas parlantes, pergaminos, murales, fotografias y videos, entre otros).
- Conocer las bases del concurso.
- Absolver las preguntas de los miembros del jurado y evidenciar su participación.

MIEMBROS DEL JURADO

- Deberán estar a la hora indicada para el inicio del concurso.
- Contar con la credencial otorgada por la Dirección Zonal.
- Tener las hojas respectivas de evaluación.
- Al término de la calificación deberán firmar las actas de calificación y de entrega de premios.

GANADORES

- Contrastados los resultados por los jurados calificadores, se hacen de conocimiento público.
- Los premios se entregarán de acuerdo a como fueron considerados en las bases.

- La entrega de premios se hará en acto público, con la participación de autoridades locales y el acto será difundido por medios de prensa escrita y radial.

6.2.6. ¿Qué nos permite el análisis de los resultados de la capacitación por concurso?

- Una representación simplificada de lo aprendido.
- Planteamiento de soluciones concretas y operativas.
- Sinergia entre diferentes actores.

6.3. Etapa posterior al concurso: sistematización, análisis y estrategias de acción

Una vez concluidos los concursos de capacitación y determinadas las experiencias y/o las actividades que fueron ganadoras de los concursos, los equipos de las Direcciones Zonales elegirán las experiencias más exitosas para que estas sean sistematizadas; para ello se indican a continuación algunos lineamientos que orientarán las sistematizaciones a realizar.

6.3.1. Aspectos que deben ser considerados antes de iniciar la sistematización

¿POR QUÉ SE SISTEMATIZARÁ?

Es importante que los participantes comprendan las razones por las cuales se va a sistematizar la CCR para que el propósito esté claro.

Cuadro 2. Razones para sistematizar la capacitación por concurso de resultados
Razones
Mejorar la ejecución de los concursos y prevenir problemas.
Aprender acerca de la dinámica de la capacitación por concurso de resultados.
Democratizar el proceso de toma de decisiones.
Evaluar los procesos y los impactos, entre otros.

La sistematización busca *recuperar y acumular el aprendizaje que deja la experiencia*, generando un tipo de conocimiento diferente al que provee la investigación, tiene potencial para generar interaprendizajes para la mejora de las capacidades.

La sistematización tiene tres elementos fundamentales:

- Es un *proceso de reflexión crítica* que tiene el propósito de provocar aprendizajes.
- Se orienta a *describir y entender lo que sucedió en una experiencia* y explicar por qué se obtuvieron esos resultados para mejorar para las actuaciones futuras.
- La reflexión se basa en la idea de *ordenar lo disperso o desordenado* (prácticas, conocimientos, ideas, datos, percepciones, opiniones, etc.).

¿Qué aspectos del concurso serán analizados?

La mayoría de los proyectos desarrollados tiene un gran número de experiencias concretas. Se puede sistematizar todo el proyecto o un componente específico como en este caso la capacitación. Es importante que todos comprendan bien lo que se sistematizará y estén de acuerdo

en que esta es una acción relevante y necesaria. Asimismo, es necesario precisar cuán general o detallada será la información recopilada y analizada (cuadro 3).

Cuadro 3. Aspectos o temas a sistematizar en la capacitación por concurso de resultados
Aspectos o temas a sistematizar
Todo el proyecto implementado.
Proceso de adopción de tecnología.
Procesos e impactos de la capacitación.

¿Quiénes participan en el proceso de sistematización?

Es preferible seleccionar estratégicamente a aquellos participantes que representen diversas opiniones y experiencias; mientras más variados sean los tipos de personas que participen más rico y valioso será el proceso. Los sistematizadores deben tener la capacidad de identificar y resaltar los aspectos centrales o esenciales de la experiencia, con el fin de evitar detalles innecesarios.

¿Cómo elegir las experiencias que se debe sistematizar?

Se puede elegir una experiencia que permita explicar una situación conocida (el carácter innovador de la experiencia, o sus resultados exitosos o no exitosos) o un tema que preocupa especialmente, por ejemplo, el componente crediticio.

¿Qué tipo de datos se recopilarán?

Las preguntas a responder y las respuestas a encontrar se muestran en el cuadro 4.

Cuadro 4. Preguntas claves para el análisis y la sistematización en la capacitación por concurso de resultados

Situación inicial	Intervención	Situación actual
¿Cuál era la situación de la población antes de la intervención?	¿Qué se hizo? (actividades)	¿Cómo se compara la situación actual con la situación inicial?
Describe el problema o la oportunidad de desarrollo antes de la intervención.	¿Cuándo se hizo? (organización en el tiempo)	¿Cuáles son los beneficios tangibles e intangibles?
Elementos del contexto	¿Quién lo hizo? (actores)	¿Quiénes han capturado los beneficios?
Las causas del problema o la oportunidad.	¿Cómo lo hizo? (métodos)	**Elementos del contexto**
Factores que limitaban las posibilidades de resolver el problema o aprovechar la oportunidad.	¿Con qué lo hizo? (medios y sus costos)	Factores que ampliaron la magnitud de los efectos o el número de los beneficiados.
	Elementos del contexto	
	Factores que favorecieron la intervención.	Factores que restringieron la magnitud de los efectos o el número de los beneficiados.
	Factores que dificultaron la intervención.	

6.3.2. Ciclo del proceso de sistematización y análisis

- *Situación inicial*: la sistematización debe describir con precisión cuál era el problema o la oportunidad a la que estaba referida la experiencia motivo del concurso.

  - Un problema que se quiere resolver, por ejemplo, la baja productividad de los campesinos, la escasez de agua, la erosión y la deforestación.
  - Una oportunidad, es decir, una alternativa nueva que si se aprovecha puede conducir a la mejora de las condiciones de vida y/o ingresos económicos de las organizaciones con las que se está trabajando.

  Esta descripción debe incluir los siguientes elementos:

  - Las causas directas del problema o la oportunidad.
  - Los factores del contexto que limitan las posibilidades de acción local para resolver el problema o aprovechar las oportunidades.

- *Proceso de intervención*: la descripción del proceso de intervención es la base sobre la que descansa la sistematización.

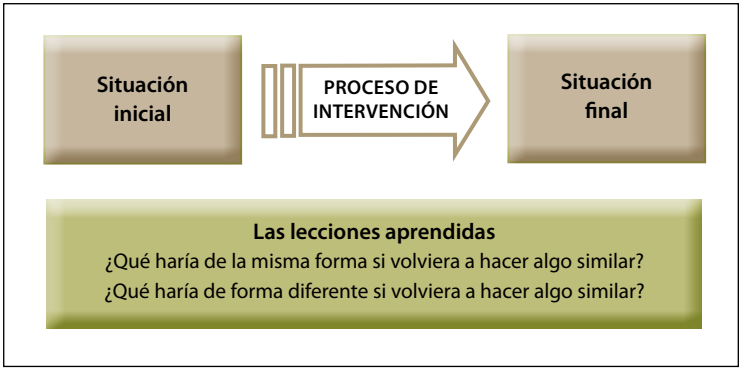
- *Situación final*: la descripción de los resultados de la experiencia se puede realizar comparando la situación inicial con la final o actual, es decir, se trata de describir los resultados tangibles e intangibles de la experiencia al momento de realizar la sistematización.

- *Análisis de la información y obtención de conclusiones sobre la experiencia sistematizada*: es importante consolidar la información para analizarla de manera integral. Este análisis integrado de la información servirá para el diseño de acciones macro que tengan un impacto general. Para el análisis de la información es necesario:

- Propiciar la reflexión acerca del proceso en general y sus resultados, así como sobre el compromiso con el mejoramiento de la calidad a partir de las experiencias acumuladas.
- Antes de realizar cualquier análisis es importante determinar cómo se van a utilizar los resultados.

▪ *Lecciones aprendidas*: son los conocimientos adquiridos basados en una experiencia que ha sido evaluada.

Gráfico 3. Ciclo del proceso de sistematización y análisis



Equipo Técnico de la Subdirección de Capacitación y Asistencia Técnica

Ing. Lucio Villanueva	Lic. Maritza Paz
Lic. Marlene Prialé	Srta. Lisbeth Talledo
Lic. Violeta Paredes	Econ. Jorge Arreluce
Ing. Ángela Matos	Ing. Alcides Soza

Directores zonales de agrorural

Amazonas	Ing. Pedro Pablo Vilcherrez Paredes
Áncash	Ing. Manuel Román Echevarría
Apurímac	Ing. Hido Félix Illama
Ayacucho	Ing. Erwin Guevara Robles
Arequipa	Ing. Edwin Alfredo Zúñiga Núñez
Cajamarca	Ing. Guillermo Malpartida Lagos
Cusco	Ing. Mireya Noriega Acurio
Huancavelica	Ing. Julián Zorrilla Monge
Huánuco	Ing. Óscar Román Claros
Junín	Ing. Gerardo Alejandro Ochoa Vásquez
La Libertad	Ing. Luis Humberto Tolentino Geldres
Lima	Ing. Renzo Zegarra Morán

Especialistas de Promoción y Capacitación de las Direcciones Zonales

Amazonas	Victoria Huamán Angulo
Áncash	Ana María Ling Laguna
Apurímac	Adriel Núñez Valencia
Ayacucho	María Isabel Moreno Gómez
Arequipa	José Gárate Delgado
Cajamarca	Rosa Olivera Gonzales
Cusco	Carlos Aguilar Bustinza
Huancavelica	Melia Luz Quintanilla
Huánuco	Alfredo Pérez Cabrera
Junín	Geremías Armas Cerrón
La Libertad	Tito Óscar Rengifo Marreros
Lima	Glicerio Jaime Campos
Puno	Willy Aquiles Butrón Arcaya

Corrección de estilo y cuidado de edición
Rosa Díaz S.

Diseño y diagramación
Ana María Tessey

Fotografías
Agrorural

Impresión
Forma e Imagen de Billy Víctor Odiaga Franco
Av. Arequipa 4550, Miraflores

Primera edición
Lima, Perú, octubre de 2010

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2010-13674

La publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo del Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS), de la Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH en el Perú.