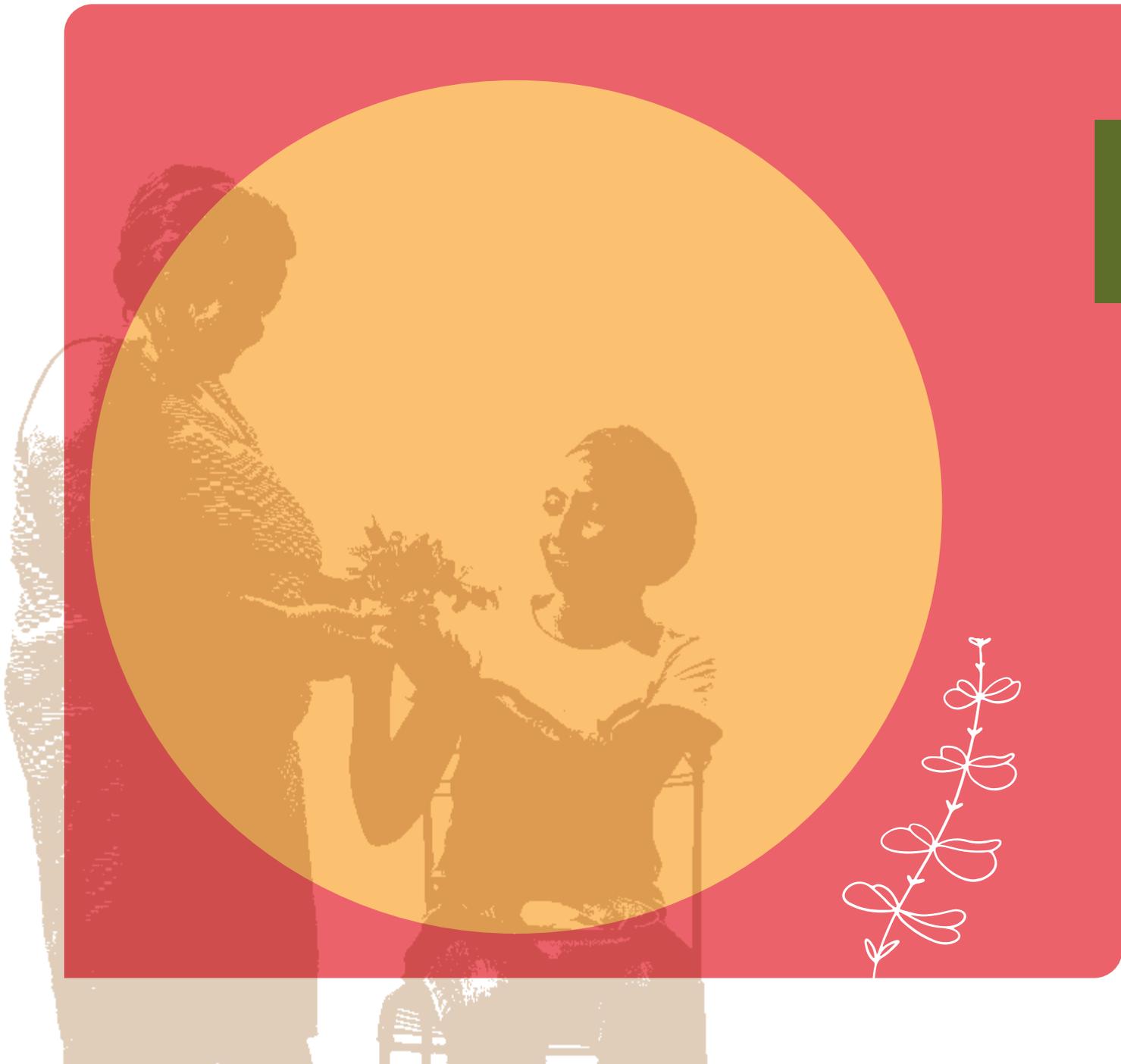


PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL

ESTRATEGIAS, BUENAS PRÁCTICAS Y
LECCIONES APRENDIDAS DE LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA EL DESARROLLO RURAL





PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL

ESTRATEGIAS, BUENAS PRÁCTICAS Y
LECCIONES APRENDIDAS DE LA
**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA EL DESARROLLO RURAL**

Salvador / Bahia / Brasil, Octubre de 2021



FICHA TÉCNICA

EQUIPO DEL PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL

Coordinación – *Fabiana Dumont Viterbo*

Asistencia Administrativa y Financiera – *Ana Luiza Santos*

Gerencia de Gestión del Conocimiento – *Aline Martins da Silva*

Gerencia de Cooperación Sur-Sur – *Ruth Pucheta*

Gerencia de M&A – *Adalto Rafael*

Asesoría de Comunicación – *Gabriel Monteiro*

EQUIPO DE PUBLICACIÓN

Elaboración – *Fabrício Nascimento da Cruz*

Edición y Revisión – *Fabiana Dumont Viterbo* y *Ruth Pucheta*

Diseño gráfico – *André Luís César Ramos*

Fotografías – *Acervo Programa Semear Internacional, André Frutuôso, Fabiana Dumont Viterbo, Manuela Cavadas e William França*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F981p Fondo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA).
Programa semear internacional : estratégias, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la gestión del conocimiento para el desarrollo rural – Salvador : Fondo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2021.

107 p. : im. color.

La publicación es un informe sobre estrategias, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la implementación de la gestión del conocimiento. Esta gestión, integra una de las estrategias adoptadas por el Programa Semear Internacional y tiene como objetivo ayudar al desarrollo rural.

ISBN 978-92-9266-159-5

1. Gestión del conocimiento. 2. Desarrollo rural. I. Título.

CDU 631.1:001

LISTA DE ABREVIATURAS

AECID • Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

ANA • Articulación Nacional de Agroecología

APQC • The American Productivity and Quality Center

ATER • Asistencia Técnica y Extensión Rural

CA • Cuadernos Agroecológicos

CLEAR LAC • Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados para América Latina y el Caribe
(Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a América Latina e o Caribe)

CSS • Cooperación Sur-Sur

CTA • Centro de Tecnologías Alternativas de la Zona da Mata

FGV • Fundación Getúlio Vargas

FIDA • Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

GC • Gestión del Conocimiento

GED • Gestión Electrónica de Documentos

GT • Grupos de Trabajo

IICA • Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

M&A • Monitoreo y Evaluación (Monitoramento e Avaliação)

POA • Plan Operativo Anual

PROCASUR • Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural

PSI • Programa Semear Internacional

SBGC • Sociedad Brasileña de Gestión del Conocimiento

UGP • Unidad de Gestión de Proyectos



SUMÁRIO

1. **PRESENTACIÓN .. 7**
2. **ANTECEDENTES DEL PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL .. 21**
3. **CONCEPTOS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO .. 25**
4. **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SEMEAR INTERNACIONAL ... 33**
 - 4.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRÁCTICA .. 36
 - 4.2. ENFOQUES .. 39
 - 4.3. PROCESOS DE GC .. 41
 - 4.4. GESTIÓN PARTICIPATIVA Y DESARROLLO DE ASOCIACIONES ... 43
 - 4.5. DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS .. 44
 - 4.6. CONOCIMIENTOS CRÍTICOS .. 44
 - 4.7. GOBERNANZA .. 46
 - 4.8. PERSONAS .. 46
 - 4.9. TECNOLOGÍAS .. 52
 - 4.10. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS ... 55
 - 4.11. ARTICULACIÓN CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS .. 57
 - 4.12. COOPERACIÓN SUR-SUR .. 58
 - 4.13. COMUNICACIÓN .. 59



5.	BUENAS PRÁCTICAS ..	65
5.1.	GESTIÓN ESTRATÉGICA, INTEGRADA Y COMPARTIDA ..	66
5.2.	CONSTITUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO ..	68
5.3.	PREMIO SEMEAR INTERNACIONAL DE PERIODISMO 2020/2021: DE LA FORMULACIÓN A LA ENTREGA ..	71
5.4.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERCAMBIOS ..	74
5.5.	SISTEMA DATA.FIDA: ELABORACIÓN, DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN ..	75
5.6.	TERRITORIOS DE APRENDIZAJE ..	77
5.7.	CUADERNOS AGROECOLÓGICOS ..	80
6.	ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y DISPONIBILIDAD DEL CONOCIMIENTO ..	83
7.	LECCIONES APRENDIDAS ..	87
7.1.	PERSONAS ..	88
7.2.	PROCESOS ..	88
7.3.	INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA ..	89
7.4.	GOBERNANZA ..	90
7.5.	COMUNICACIÓN ..	90
7.6.	FLUJOS DE CONOCIMIENTO ..	91
8.	COMENTARIOS FINALES ..	95
9.	REFERENCIAS ..	99
10.	ANEXOS ..	101



FIDA EN BRASIL





PROYECTO VIVA O SEMIÁRIDO (PVSA)

Familias Beneficiadas: 22.000
Familias Encabezadas por Jóvenes: 6.600
Familias Encabezadas por Mujeres: 9.500
Financiación FIDA: US\$ 20 millones
Financiación Gubernamental: US\$ 10,1 millones



PROYECTO PAULO FREIRE (PPF)

Familias Beneficiadas: 60.000
Familias Encabezadas por Jóvenes: 16.052
Familias Encabezadas por Mujeres: 10.800
Financiación FIDA: US\$ 40 millones
Financiación Gubernamental: US\$ 40 millones



PROYECTO DE DESARROLLO SUSTENTABLE DEL CARIRI, SERIDÓ Y CURIMATAÚ (PROCASE)

PROYECTO DE DESARROLLO SUSTENTABLE
DEL CARIRI, SERIDÓ Y CURIMATAÚ

Familias Beneficiadas: 22.000
Familias Encabezadas por Jóvenes: 1.570
Familias Encabezadas por Mujeres: 10.800
Financiación FIDA: US\$ 25 millones
Financiación Gubernamental: US\$ 15,5 millones



PROYECTO DOM TÁVORA (PDT)

Familias Beneficiadas: 12.000
Familias Encabezadas por Jóvenes: 3.600
Familias Encabezadas por Mujeres: 4.800
Financiación FIDA: US\$ 16 millones
Financiación Gubernamental: US\$ 12,2 millones



PROYECTO PRO SEMIÁRIDO (PSA)

Familias Beneficiadas: 70.000
Familias Encabezadas por Jóvenes: 20.200
Familias Encabezadas por Mujeres: 40.500
Financiación FIDA: US\$ 45 millones
Financiación Gubernamental: US\$ 50 millones

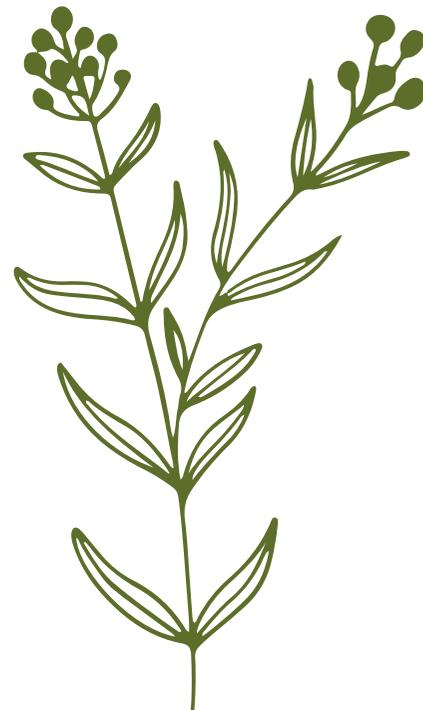


PROYECTO DOM HÉLDER CÂMARA (PDHC) 2

Familias Beneficiadas: 74.000
Familias Encabezadas por Jóvenes: 39.000
Familias Encabezadas por Mujeres: 37.000
Financiación FIDA: US\$ 18 millones
Financiación Gubernamental: US\$ 82 millones



ACTUACIÓN DEL FIDA EN BRASIL CON EL **PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL**





ACTUACIÓN DEL FIDA EN BRASIL CON EL PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) es una agencia de inversiones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que, en alianza con los gobiernos estatales y federales, celebra acuerdos de préstamos y donaciones para apoyar el desarrollo rural. En Brasil, el principal foco de inversión del Fida es la región semiárida, donde promueve acciones destinadas a fomentar proyectos productivos de generación de renta agropecuaria, cooperativismo, asociativismo y acceso a los mercados. Con la meta de promover la seguridad alimentaria nutricional y disminuir la pobreza en la zona rural entre sus pilares, el Fida fomenta el fortalecimiento de las actividades cuyos públicos prioritarios son las mujeres, los jóvenes y las comunidades tradicionales.

El Fida ya ha facilitado un monto de aproximadamente 300 millones de dólares para la implementación de trece proyectos en Brasil. En el 2020, se están ejecutando seis proyectos que benefician directamente a 250.000 familias. Cinco de ellos se llevan a cabo en alianza con los gobiernos de los estados, por medio de acuerdos bilaterales: Paraíba (Proyecto de Desarrollo Sustentable de Cariri, Seridó y Curimataú, Procase), Bahía (Proyecto Pro Semiárido), Sergipe (Proyecto Dom Távora), Piauí (Proyecto Viva el Semiárido) y Ceará (Proyecto Paulo Freire). En alianza con el gobierno federal, el Proyecto Dom Hélder Câmara (PDHC), abarca once estados: Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte, Alagoas, Bahía, Piauí, Paraíba, Sergipe, Maranhão, Minas Gerais y Espírito Santo.

Paralelamente a los proyectos, el Fida busca realizar acciones que van más allá del desarrollo productivo en las comunidades atendidas, estimulando el acceso a la información por medio de programas de donación, como el Programa Semear Internacional (PSI), cuya operatividad es apoyada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Con actuación en Brasil, el PSI tiene los siguientes ejes: Gestión del Conocimiento; Monitoreo y Evaluación; Comunicación; Diálogos de Políticas; y Cooperación Sur-Sur y Triangular. El PSI trabaja junto con los seis proyectos apoyados por el Fida en Brasil, fortaleciendo sus capacidades mediante la realización de actividades que estimulan el



conocimiento. El objetivo es facilitar el acceso a los saberes y a las innovaciones contextualizados para la convivencia con el semiárido.

Entre las actividades de la PSI figuran los intercambios; capacitaciones; talleres y seminarios con técnicos y beneficiarios de proyectos; formación técnica para gestores públicos; articulaciones institucionales; promoción del trabajo por la igualdad de género; apoyo a la recopilación de datos socioeconómicos y el metodizado de los resultados; publicaciones de libros; y producción de contenidos periodísticos y de comunicación en formatos impreso y digital. De esta manera, el programa ha venido contribuyendo, de manera expresiva, a la sistematización y difusión de las buenas prácticas rurales de los proyectos de Fida, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Funcionamiento de cada componente de actuación del PSI:

Gestión del conocimiento

Capacitaciones, intercambios, encuentros temáticos y seminarios son las principales actividades que se desarrollan para fortalecer los saberes y el intercambio entre los proyectos, con la participación de técnicos, técnicas, beneficiarias y beneficiarios. Los temas más trabajados son el acceso a los mercados, la agroecología, el género, la gastronomía y la caprinovinocultura. Muchos de estos eventos resultan en publicaciones que, en formato impreso o digital, contribuyen a la potenciación y a la visibilidad de estas buenas prácticas y experiencias exitosas.

Monitoreo y evaluación

Periódicamente se realizan capacitaciones dirigidas a técnicos y técnicas en estas áreas, con la promoción de reuniones en grupos de trabajo y la participación de profesionales de otras instituciones. Todos los proyectos del Fida en Brasil emplean un sistema de gestión integrada denominado Data.Fida, un gran producto desarrollado por Semear International para este componente, que contribuye a aumentar la calidad y la precisión de la información recopilada y procesada por los proyectos.



Comunicación

Un componente que impregna todos los demás, la Comunicación de Semear International usa diversos canales, como el portal y las redes sociales, para llevar el conocimiento y la información a los más diversos públicos. En el sitio web están disponibles, por ejemplo, las publicaciones (libros, cartillas, manuales y estudios), el acervo de videos y fotografías y el banco de buenas prácticas ya catalogadas, además de los textos creados semanalmente y difundidos entre los proyectos del Fida. Un producto reciente en esta área es el Premio Sembrar Internacional de Periodismo, que galardona los mejores reportajes de Brasil sobre buenas prácticas rurales y que se encuentra en su primera edición.

Cooperación Sur-Sur y Triangular y diálogos sobre políticas

El objetivo de la Cooperación Sur-Sur y Triangular es fomentar nuevos conocimientos y redes mediante la internacionalización de sus acciones. Por medio de intercambios, capacitaciones y seminarios en los que participan países de Latinoamérica y África, se abordan temas de interés común de la agricultura familiar, identificando técnicas y prácticas que pueden ayudar a los trabajadores rurales en su vida diaria. Además, el PSI trata de facilitar el diálogo sobre políticas públicas con el fin de apoyar espacios destinados al debate entre la sociedad civil, los gobiernos, la academia y los aliados.



Conozca más sobre las acciones del PSI, visite la biblioteca virtual y acceda a los eventos realizados para sumarse a la red de difusión de buenas prácticas rurales en el semiárido, accediendo a www.portalsemear.org.br.





1. PRESENTACIÓN

La sistematización de una experiencia produce nuevos conocimientos, lo que permite comprenderla de manera más profunda, alinearla con las reflexiones teóricas, trazar cambios de dirección, realizar mejoras en los procesos futuros, compartir las lecciones y aprendizajes que surgen de ella y facilitar un proceso de réplica o transferencia. Este entendimiento es el lema de este estudio: presentar el modus operandi y un conjunto de reflexiones sobre la implementación de lo que fue el Programa Semear Internacional (PSI).

En la interacción del programa con los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil, es posible notar la Gestión del Conocimiento (GC) materializada en el desarrollo de capacidades, seminarios, intercambios, articulaciones institucionales, estudios y publicaciones, fortalecimiento de las capacidades de los técnicos y técnicas gubernamentales y promoción del trabajo por la igualdad de género, como hilos conductores de transformaciones positivas en la vida de los agricultores y agricultoras familiares, las mujeres, los jóvenes, las comunidades tradicionales e indígenas en la región semiárida del Nordeste de Brasil, América Latina y África.



Para Dahlman (2002), la economía del conocimiento desempeña un papel importante en el fomento de la creación, la difusión y el uso del conocimiento de manera eficiente, por parte de las personas y las organizaciones, para los procesos de desarrollo económico y social. En cuanto a las dos dimensiones en cuestión, Velloso (2005) destaca que en el ámbito económico, el conocimiento debe intervenir en todos los sectores de la economía y no solo en los sectores de tecnologías avanzadas, y en la dimensión económico-social, el conocimiento debe abarcar todos los segmentos de la sociedad, especialmente los que se encuentran en desventaja social.

1

Según Milani (2005, p. 11), sistematizar es “construir la memoria de una experiencia de desarrollo local”, difundir conocimientos relacionados con las prácticas, estimular el intercambio y la confrontación de ideas, reconstituir visiones integradas de los procesos de intervención social. Como complemento, conviene citar a Holliday (1996, p. 42), pues la sistematización relaciona los “procesos inmediatos con sus contextos, confronta el hacer práctico con las hipótesis teóricas que lo inspiran”.

Con base en los autores mencionados, es importante comentar la estructura de esta publicación, que trae conceptos y prácticas de GC que, en cierta medida, integraron las estrategias adoptadas por el PSI, confirmando, a lo largo de su ejecución, madurez al proceso y, consecuentemente, la consolidación de buenas prácticas. Además, se presentan los enfoques, los conocimientos relevantes y los aspectos que permiten la creación de entornos facilitadores para la conducción de procesos de GC: tecnologías, gobernanza y relación con diferentes actores.

A continuación, se explicarán las buenas prácticas concebidas e implementadas en asociación con los proyectos apoyados por el FIDA que han añadido valor al conocimiento local y han cooperado con los actores y las redes de conocimiento ya presentes en los territorios, seleccionadas con el objetivo de inspirar la aplicación en otros contextos. Para ampliar la reflexión sobre la disponibilidad de los conocimientos producidos, también se destacan las directrices de la Estrategia de Sostenibilidad delineada y las lecciones aprendidas a lo largo del proceso.

Se espera que este contenido inspire a los gestores y gestoras para desarrollar programas o sectores de Gestión del Conocimiento (GC), estructurar sus flujos (creación, aplicación, transferencia y retención) y crear oportunidades de desarrollo para que las personas, organizaciones y territorios se conviertan en protagonistas de la Economía del Conocimiento¹.





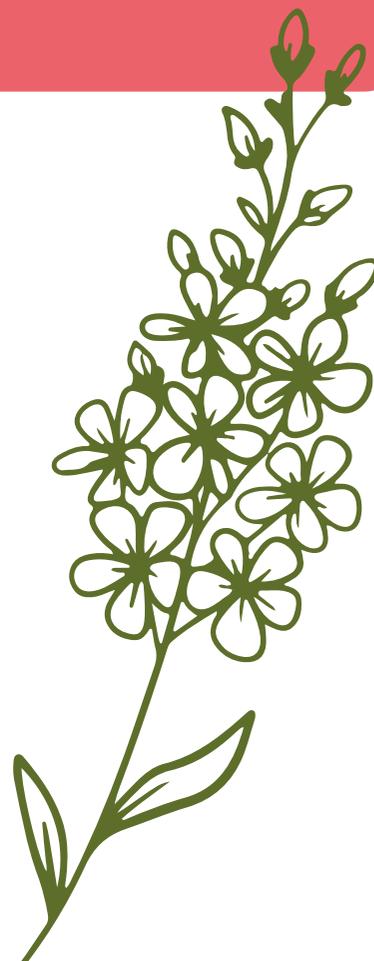


2. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA **SEMEAR INTERNACIONAL**

El PSI es una iniciativa financiada por el FIDA y ejecutada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). El programa defiende una comprensión sistémica del desarrollo, teniendo la GC como elemento estructurador para permitir el acceso al conocimiento, las innovaciones y las buenas prácticas gestionadas por la población rural, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y promover el desarrollo sostenible en las zonas semiáridas del Nordeste de Brasil.

Comenzó a funcionar en mayo de 2017, continuando el legado del Programa Semeear, también fruto de una donación del FIDA y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en asociación con el IICA, ejecutado entre 2011 y 2017. Su nueva configuración definió su enfoque como “capacitación para la gestión basada en resultados y la mejora continua de las innovaciones en las políticas públicas de lucha contra la pobreza rural en el nordeste de Brasil”.

Además de atender las demandas de los proyectos que ya formaban parte del portafolio del FIDA en Brasil, el programa basó su estrategia en la Cooperación Sur-Sur como principal



herramienta de advocacy y escalamiento, fomentando la integración regional. La nueva fase del PSI tenía el reto de crear oportunidades de internacionalización de las acciones para los países de Latinoamérica y África.

El enfoque sistémico del desarrollo es una de las principales características del programa, que promueve la gestión del conocimiento en concordancia con áreas estratégicas como: innovaciones productivas y tecnológicas, seguimiento y evaluación, acceso al mercado, género y juventud, negocios rurales, entre otros.

El PSI también tuvo como objetivo fortalecer las redes de colaboración y aprendizaje entre diversos actores sociales, establecer procesos dialógicos y participativos que fortalecieran la relación entre el conocimiento científico y el conocimiento local, y ampliar la conexión de los gestores públicos para la consolidación y mejora continua del flujo de políticas públicas para la agricultura familiar, alineadas con la perspectiva de convivencia con el semiárido.

Entre los objetivos estratégicos del PSI se destacan:

- Desarrollar y reforzar los sistemas de monitoreo y evaluación de resultados e impactos;
- Capacitar a las organizaciones sociales y a los gobiernos estatales en M&A, GC y aplicación y formulación de políticas públicas de lucha contra la pobreza rural;
- Compartir, con Brasil y otros países, los conocimientos sobre prácticas innovadoras en la agricultura familiar en condiciones semiáridas;
- Promover el diálogo sobre políticas públicas con Brasil y otros países para una mejora continua.

Entre el público prioritario de la acción del programa se encuentran los jóvenes, las mujeres de la agricultura familiar, las comunidades quilombolas y los pueblos indígenas, los líderes de los gobiernos estatales del Nordeste, los gestores públicos y los coordinadores de proyectos apoyados por el FIDA, además de los investigadores vinculados a las organizaciones de apoyo a la agricultura familiar.



A lo largo de cinco años de funcionamiento, el PSI ha llevado a cabo diversas actividades para reforzar el sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil; ha promovido intercambios de experiencias nacionales e internacionales; ha consolidado una comunicación eficiente y educativa; ha fomentado el diálogo sobre políticas de desarrollo rural; ha promovido iniciativas de aprendizaje entre países de Latinoamérica y África; y ha trabajado en la identificación y sistematización de buenas prácticas.

Buenas prácticas rurales sistematizadas, cualificación de las políticas públicas para la agricultura, equipos técnicos gubernamentales con capacidades fortalecidas, difusión de conocimientos con potencial para resolver problemas de relevancia pública, jóvenes construyendo alternativas para una vida digna y próspera en el campo, empresas rurales ampliando su presencia en mercados competitivos, mujeres teniendo el valor de su trabajo reconocido y conscientes de su participación efectiva en el ingreso familiar, actividades socioproductivas vinculadas a las tradiciones y saberes locales respetando los límites de la naturaleza son demostraciones de los efectos e impactos de la gestión del conocimiento como herramienta de desarrollo y lucha contra la pobreza, resultado de un conjunto de acciones promovidas y/o apoyadas por el PSI, que han alcanzado un alto nivel de madurez y puede ser difundido y replicado en otros territorios.





DESIGN
GRAFICA

3. CONCEPTOS Y PRÁCTICAS DE **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** PARA EL DESARROLLO

Desde la década de 2000, la GC ha ido conquistando niveles estratégicos en las organizaciones brasileñas. Su presencia en diferentes contextos interorganizativos suele estar asociada a la innovación, a la integración de las tecnologías digitales, a los flujos de información inherentes a la globalización, al cambio de mentalidad de los consumidores y los ciudadanos y, sobre todo, al reconocimiento del poderoso papel del conocimiento para añadir valor a los productos y servicios en general.

En este mismo periodo se observa un mundo marcado por la volatilidad, la sensación de urgencia, la complejidad y las múltiples ambigüedades. Durante la pandemia de Covid-19, la conciencia de la fragilidad humana, la ansiedad, la no linealidad y la incomprendibilidad se añadieron a este cotidiano.

La realidad actual recibe diferentes nomenclaturas, dependiendo del contexto y de los actores implicados: Posmodernidad, Sociedad del Conocimiento, Sociedad de la Información, Modernidad Líquida, Contemporaneidad, Posverdad, Sociedad del Caos, Sociedad del Cansancio, etc. Independientemente de las construcciones y significados



Segundo Polanyi (1966 apud Nonaka; Takeuchi, 2008) o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, e por isso, difícil de formalizar e comunicar.

2

relacionados con cada una de ellas, la realidad es que, en la actualidad, una parte importante de la sociedad está hiperexpuesta a las tecnologías digitales; a la infodemia (fake news) y vive en un contexto de saturación mediática, que acelera la fragmentación de las identidades, generando disputas de narrativas conectadas a nuevas arquitecturas de poder a escala planetaria. En resumen, un escenario que se impone cada vez más desafiante para los profesionales, organizaciones e iniciativas que trabajan con GC.

Pero, ¿por qué hacer GC? ¿Cómo hacer explícito el conocimiento tácito de los miembros del equipo o de los destinatarios de los proyectos y programas? ¿Cómo garantizar la participación de las personas en la producción y difusión de los conocimientos, en un escenario en el que la atención humana también se considera un bien escaso? ¿Cómo tratar responsablemente los activos intangibles que son los motores de la economía contemporánea?

Las organizaciones y empresas se ven impulsadas a pensar en la GC cuando sienten que este activo está a punto de desaparecer y sobre todo cuando esta carencia puede causar pérdidas económicas y financieras. Como ejemplo, podemos citar: fallecimientos, jubilaciones, dimisiones, mala conducta profesional, desastres medioambientales, daños en los equipos, etc.

Son numerosos los factores señalados por Dixon (2008 apud Fukunaga, 2015) que emergen como desafíos contemporáneos en este campo, como los problemas complejos que requieren cada vez más adaptabilidad por parte de los trabajadores del conocimiento; la erosión de la autoridad cognitiva (el conocimiento ya no se concentra en quienes ocupan la alta dirección de las organizaciones) y la baja adhesión y aplicación de la GC en los procesos de la alta y media dirección.

Por lo anterior, se observa que la GC está cada vez más presente en diferentes contextos organizacionales (en el ámbito público y privado y en las organizaciones de la sociedad civil); lo que no significa que este campo se constituya como una novedad (Fukunaga, 2015),



por el contrario, es el resultado de un proceso socio-histórico en el que sus movimientos de emancipación tienen registros desde la década de 1950 y fueron fundamentales para consolidar este campo que hoy se reconoce como estratégico para las dinámicas de crecimiento, desarrollo de las organizaciones y perpetuación de sus legados.

Los retos para los generadores, transformadores y usuarios del conocimiento son todavía muchos si se tienen en cuenta las lagunas que se deben llenar para llegar a un escenario en el que la relevancia que se ha logrado sea coherente con el nivel de apropiación de los contenidos, con inversiones en términos de infraestructura y tecnología que aseguren la recolección, generación, retención, aplicación y difusión del conocimiento de forma ética, centrándose en la utilidad emancipadora, que genera valor compartido, beneficios sociales para el desarrollo de los territorios y las comunidades, retorno económico y financiero para las organizaciones y sus redes de inversión y asociaciones.

Las prácticas de GC, como la sistematización de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas, la organización de Comunidades de Práctica, el Mapeo de los Conocimientos Críticos, entre otras, necesitan estar adheridas a la cultura organizacional, tener una intencionalidad estratégica y contar claramente con los flujos de creación, aplicación, retención y transferencia de conocimiento de las organizaciones o iniciativas desarrolladas por ellas. La sistematización de experiencias, la consolidación de informes, la tabulación de datos, la realización de tutorías, el recuento de horas de formación no son prácticas de GC si su intencionalidad no está clara y articulada con la estrategia de las organizaciones para ofrecer calidad a los accionistas, a los integrantes y a la sociedad en general.

Como afirma Longo (2014), es fundamental crear las condiciones para almacenar, sistematizar, retener y poner a disposición los conocimientos ya expuestos a quienes los necesitan, y proporcionar entornos adecuados para que se creen nuevos conocimientos generadores de valor añadido en las organizaciones. Es esencial ofrecer las condiciones necesarias para la eficacia de las acciones, de modo que los datos, la información y el conocimiento se preparen con un enfoque de utilidad, con fiabilidad y seguridad

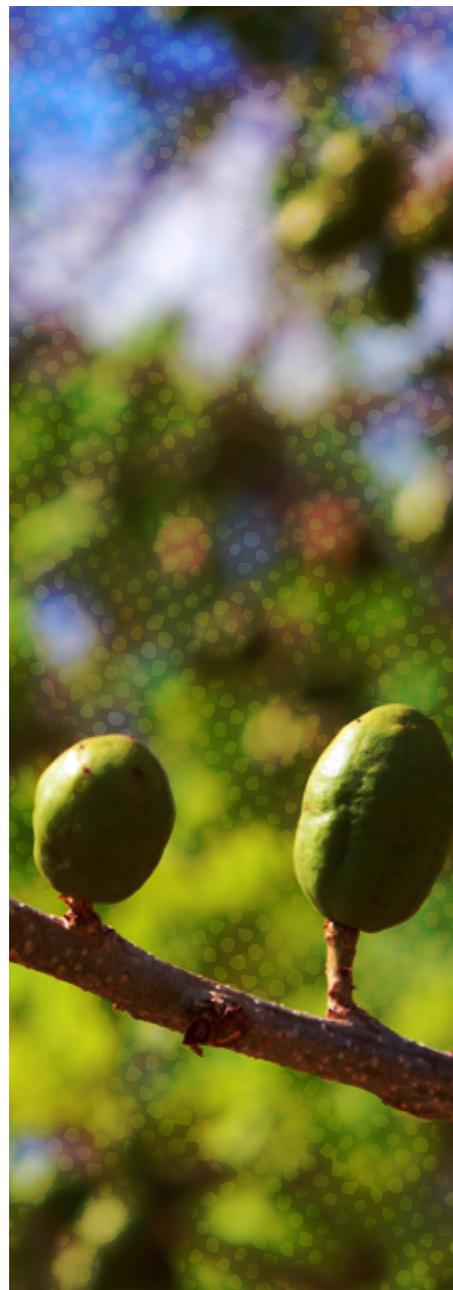


TABLA 1: DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

DATOS	INFORMACIÓN	CONOCIMIENTO
<p>Simples observaciones sobre el estado del mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurado fácilmente; • Se obtiene fácilmente con máquinas; • A menudo cuantificado; • Se transfiere fácilmente. 	<p>Datos con relevancia y propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesita una unidad de análisis; • Requiere consenso en relación con el significado; • Requiere necesariamente la mediación humana. 	<p>Información valiosa de la mente humana:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluye reflexión, síntesis, contexto; • difícil de estructurar; • difícil de captar; • a menudo tácito; • difícil de transferir.

Fuente: DAVENPORT (1998)

Complementando el cuadro anterior, Silva (2019) destaca otro pilar más, el de la Inteligencia/Sabiduría, destacando la capacidad humana de analizar, interpretar, integrar, predecir y actuar en las más diversas situaciones.

Sin embargo, se observa que cuando se trata de la GC, es esencial que se apliquen las prácticas. Se trata de un campo que merece más atención y prioridad en las agendas de los líderes y sus equipos, ya que establece una confluencia entre personas, procesos, tecnologías y cultura organizativa.

Para la Sociedad Brasileña de Gestión del Conocimiento (SBGC), la GC tiene como objetivo:

comprender y percibir el contexto para un enfoque de gestión intencional de los procesos de identificar, mapear, compartir, difundir, retener, proteger, experimentar, crear y aplicar el conocimiento en productos, servicios, procesos, metodologías y acciones de una organización y/o sociedad para la generación sistémica de la memoria, la inteligencia colectiva y colaborativa y la innovación continua, aumentando la capacidad de reestructurar y transformar su naturaleza, renovando persistentemente su ventaja competitiva. (SBGC, 2013)

O'Dell y Hubert (2011) destacan un concepto muy bien estructurado adoptado por *The American Productivity and Quality Center* (APQC), que establece que la GC es:

un esfuerzo sistemático que permite a la información y al conocimiento desarrollar, fluir y crear valor; y que busca crear y gestionar procesos para proporcionar el conocimiento adecuado a las personas adecuadas, en el momento adecuado y ayudar a las personas a compartir y actuar sobre la información para mejorar el rendimiento organizativo. (O'DELL; HUBERT, 2011, p.2)

Sin duda, el conocimiento es uno de los principales activos de las organizaciones y, por tanto, es necesario cuidarlo y atenderlo. Según Do Valle (2015) , los activos intangibles (conocimiento individual, habilidades, talentos, métodos, procesos, innovación, patentes, modelos de negocio y de gestión, relaciones, reputación, marca)son las principales fuentes de rendimiento y diferenciación en el siglo XXI, una constatación que obliga a reinventar la gestión de los negocios y las organizaciones en la Economía del Conocimiento.

Do Valle (2015) alerta de la necesidad de destinar atención y recursos a los intangibles de las organizaciones, especialmente al conocimiento, al que considera “el fabuloso tesoro desaprovechado por las empresas y organizaciones”, , ya que impacta directamente en la dinámica y resultados de los negocios y en la diferenciación de la organización.

Los miembros de las organizaciones, como agentes de cambio en diferentes niveles jerárquicos e insertos en la Economía del Conocimiento, están involucrados en la producción y refinamiento de datos y en las consolidaciones de las informaciones. Estos datos y consolidaciones, en consecuencia, generan conocimiento que fortalece y diferencia a las organizaciones en las que operan, añadiendo valor a los productos, aumentando los ingresos del negocio y fortaleciendo la cultura e identidad organizacional. Para Unger (2018), la Economía del Conocimiento consiste en la acumulación de capital, tecnología, competencias tecnológicas y ciencia aplicada a la realización de actividades productivas. Su característica ideal es la innovación permanente en procesos, métodos, así como en productos y tecnologías.

Es importante destacar que para la GC es fundamental tener posicionamiento, dirección y conexión con las estrategias, con el negocio o con el propósito, además de asegurar la



interfaz con la cultura de las organizaciones, las personas vinculadas a ella, sus procesos y sus tecnologías, como se puede ver en la siguiente imagen:

FIGURA 1 - ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Mertins, Heisig e Vorbeck (2003)

La GC solo tiene sentido si los gestores y las gestoras son capaces de entender su valor. Esta práctica debe formar parte de una propuesta estratégica clara, en la que los gestores definan su misión, visión, valores y objetivos estratégicos y, a partir de ahí, mapeen los conocimientos y procesos esenciales (aplicación, creación, retención y transferencia) para lograr esta propuesta.





4. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SEMEAR INTERNACIONAL

Una organización basada en el conocimiento es una organización de aprendizaje que reconoce el conocimiento como un **recurso estratégico y crea conocimiento que puede ser procesado internamente y utilizado externamente**, aprovechando el potencial de su capital intelectual, donde el trabajador del conocimiento es el componente crítico. (Longo, 2014, p. 56)

Nonaka y Takeuchi (1997), autores clásicos de la literatura técnica en este campo, afirman que la GC es la capacidad que tiene una organización para **crear** conocimiento, **difundirlo** e incorporarlo a los productos, **servicios** y sistemas. La intención de traer este clásico a esta sección es precisamente demostrar la correlación de las elecciones del PSI, en términos teórico-metodológicos, así como las buenas prácticas existentes en este campo.

Más que un componente estratégico, la GC es intrínseca al programa, sus enfoques, procesos y prácticas de creación, retención, transferencia y aplicación se conectaron con estrategias orientadas a abordar los contextos de pobreza en el semiárido del Nordeste de Brasil. Alineado con el FIDA, el IICA y sus asociados, el PSI fomentó la valorización del aprendizaje, el uso y la reutilización de los conocimientos como algo fundamental en la interacción de las personas, en el debate, la reflexión y el intercambio de ideas y lecciones





aprendidas, lo que contribuyó decisivamente a la eficacia de los programas y proyectos, además de la incidencia en las políticas públicas.

Es importante destacar que en la Estrategia de GC formulada por el FIDA (2019) existe una concepción que sirve de base para la implementación de las acciones del programa, destacando la GC como un conjunto de **procesos, instrumentos y comportamientos que conectan a las personas y las motivan a generar, utilizar y difundir buenas prácticas, conocimientos y habilidades especializadas para contribuir a la eficiencia, credibilidad y eficacia de las actividades de desarrollo**, destacando los siguientes efectos:

- **aumentar la calidad** y los resultados de los proyectos y programas en sus países;
- ampliación de la **escala de los resultados**;
- mayor uso del conocimiento basado en datos empíricos y en las experiencias;
- mayor **visibilidad, credibilidad e influencia**;
- fortalecimiento de la **cultura de aprendizaje**;
- fortalecimiento de los **vínculos y las concordancias** entre las operaciones y las actividades;
- uso intensivo del conocimiento a nivel nacional, regional y mundial;
- logro de **mejores resultados relacionados** con el desarrollo y contribución a los objetivos de la **Agenda 2030**;
- **identificación y sistematización de buenas prácticas** y resultados exitosos implementados por el FIDA;
- generación, movilización y uso de conocimientos para **reducir la pobreza rural**;
- potenciación de la eficacia en el proceso de ayuda al desarrollo; y
- como vía para definir la **sostenibilidad de las instituciones** que ejecutan los proyectos.

Todos los efectos mencionados anteriormente pueden percibirse en la dinámica de los procesos de conocimiento, desde la captación de una experiencia hasta su sistematización como producto de conocimiento del PSI o de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil.

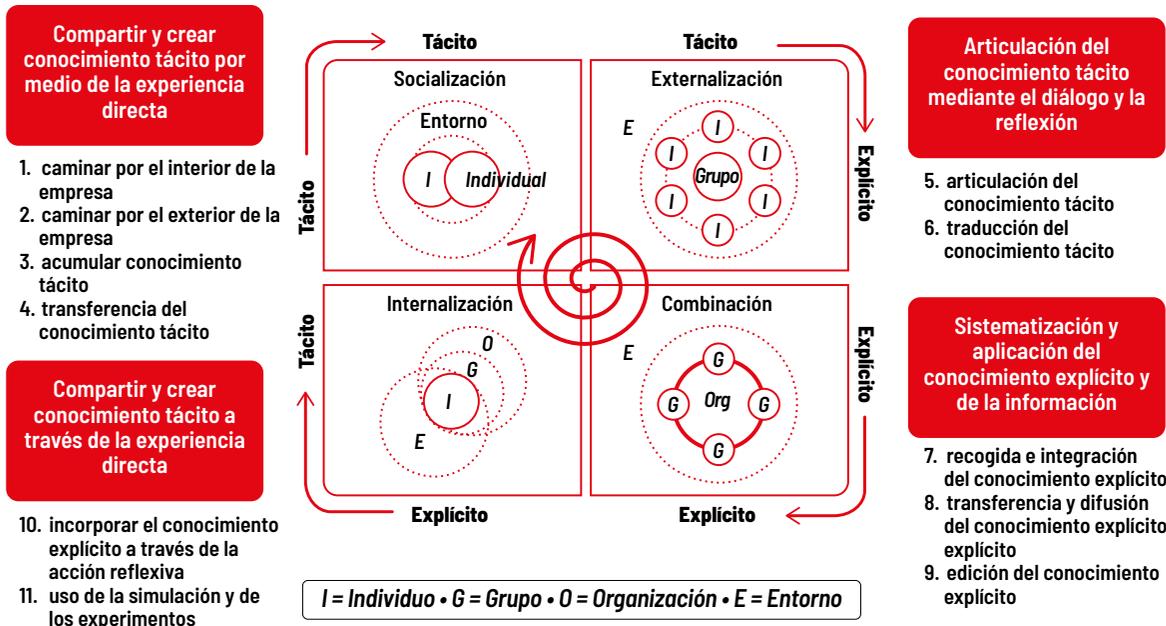
Transformar los conocimientos tácitos identificados en las comunidades y en las organizaciones apoyadas en conocimientos explícitos, desde la perspectiva del empoderamiento socioeconómico de las comunidades tradicionales, asociados a los desafíos de vivir en la región semiárida y a la organización de actividades que requieren la colaboración de diferentes actores en distintos niveles de gobernanza, fue y sigue siendo el desafío del PSI.

Este movimiento encuentra su sentido en las palabras de Nonaka y Takeuchi cuando hablan del ciclo de creación de conocimiento, que se puede comprobar en la infografía formulada por los autores:

La creación del conocimiento comienza con el proceso de socialización, en el que el nuevo conocimiento tácito se convierte a través de las experiencias compartidas en la interacción social cotidiana. Como el conocimiento tácito es difícil de formalizar y a menudo es específico del tiempo y el espacio, solo puede adquirirse a través de la experiencia directa compartida, como pasar tiempo juntos o vivir en el mismo entorno. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 96-97)



FIGURA 2 - CICLO DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



Fuente: Nonaka y Takeuchi (2008, p. 96)

La consolidación y difusión de productos de conocimiento asociados a enfoques diferentes y complementarios (inteligencia e innovación; interacción y colaboración; aprendizaje y competencia; información y contenido) se hizo posible en el marco del PSI, debido a la alineación de las acciones con su Comité de Gestión centrado en un objetivo: contribuir a la transformación de la realidad de los agricultores familiares de la región semiárida del Nordeste de Brasil.

4.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRÁCTICA

La GC presupone un conjunto de prácticas relacionadas con las estrategias que deben reflejar los flujos de comunicación, gestión y toma de decisiones, la cultura organizativa y la finalidad de los actores y las organizaciones.

El análisis documental, así como la interacción con el equipo de gestión del PSI, permitió identificar las diferentes percepciones de la GC, que materializan las políticas del FIDA, del IICA y de los proyectos asociados y, sobre todo, las demandas que surgen de las comunidades donde se implementaron las experiencias.

FIGURA 3 - PERCEPCIONES SOBRE LA CG EN EL PSI



La noción de GC asociada a la **sistematización** de la información relacionada con las experiencias provenientes del campo es la más frecuente entre los diferentes públicos, que siempre señalan las **publicaciones** como la materialización de los esfuerzos realizados por el PSI.

Desde el punto de vista de las interacciones, la dimensión relacional se destaca como fundamental en la construcción, implementación y consolidación de los efectos de las prácticas de GC del programa, por permitir contextos de **aprendizaje organizacional, inteligencia creativa y por efectuar intercambios simbólicos** (desde el punto de vista sociocultural) **y concretos** (experiencias que tienden a fortalecer las actividades socio-productivas y socioeconómicas). Los intercambios, los encuentros regionales y las misiones son prácticas de GC que materializan una perspectiva de aprendizaje más profunda, ya que además del intercambio de técnicas, las experiencias vitales (la dimensión existencial) son aspectos muy valorados por los públicos impactados.

Producir conocimiento en un escenario global marcado por el excesivo flujo de datos e información, no siempre veraces y coherentes, se ha convertido en un gran reto para el PSI. Lo que hizo factible esta producción fue la conexión de múltiples manos, voces, haceres y saberes, por lo que los actores involucrados en el programa se movilizaron para dominar técnicas de recolección, procesamiento, organización, almacenamiento de datos e información, además de la redacción de sistematizaciones.



FIGURA 4 - PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: PSI (2021)

Todo el conocimiento producido durante el período de implementación del PSI **se basó en las experiencias concretas** de agricultores/as familiares, jóvenes, mujeres, *quilombolas*, técnicos y técnicas que trabajan en los proyectos apoyados por el FIDA, con las innovaciones social y productiva como alternativas para convivir con el semiárido y enfrentar la pobreza en la región, identificando buenas prácticas de gestión, producción y organización comunitaria. La sistematización y difusión de los conocimientos es esencial para reforzar las dinámicas productivas propias de los territorios y las capacidades de sus principales actores, con vistas a multiplicarlas en otros territorios.

La GC no tiene mucho sentido sin una estrategia de difusión bien construida y aplicada. Pensada estratégicamente a nivel interno y externo, la comunicación del PSI aumentó la visibilidad de los productos de conocimiento resultantes de las actividades del programa, dándoles formatos accesibles y atractivos (sitios web, redes sociales, libros, folletos, etc.); dio voz a los beneficiarios de los proyectos apoyados por el FIDA Brasil, activó conexiones con potencial para amplificar el contenido del PSI y presentó de forma cualificada todo el legado intangible inherente a los proyectos.

Las estrategias de comunicación permitieron que usuarios de diferentes partes del mundo encontraran sentido a los contenidos compartidos y a medio plazo se espera que las lecciones aprendidas y las buenas prácticas accedidas se hagan realidad en otros territorios, especialmente en contextos apoyados por el FIDA.

Es importante destacar que la eficacia de la GC depende de las variables que conforman sus condiciones de habilitación, es decir, el entorno favorable. Lo son: **Cultura Organizacional, Tecnología e Infraestructura y Modelo de Gestión.**

En el contexto del PSI, algunas de estas condiciones se dieron desde el inicio de su funcionamiento, gracias al legado del programa anterior y a las condiciones que ofrecía la estructura del IICA. Otras se consolidaron con el trabajo del PSI. Directrices claras, una gobernanza del proceso bien diseñada, equipos cualificados, territorios movilizados, proyectos y beneficiarios comprometidos fueron decisivos para el éxito de las estrategias adoptadas y son fundamentales para cualquier proyecto de gestión del conocimiento que se inicie. La disponibilidad del archivo vivo que se transformó el PSI se convierte en una fuente de oportunidades para las comunidades, que al apropiarse de la dinámica de la Economía del Conocimiento seguirán transformando sus vidas, demostrando que el semi-árido sí puede ser un lugar próspero y dinámico.

4.2 ENFOQUES

Dada la amplia red de asociados del programa, fue posible identificar diferentes enfoques, de acuerdo con las palabras de Saito (2019):





- (i) **inteligencia e innovación:** búsqueda y análisis de información para generar insights, prospección tecnológica y seguimiento de tendencias;
- (ii) **interacción y colaboración:** acceso e intercambio de conocimientos tácitos, como reuniones, comunidades de práctica, etc.;
- (iii) **aprendizaje y competencia:** formación para reforzar las capacidades de los miembros de las organizaciones;
- (iv) **información y contenido:** acceso al conocimiento explícito, aquel que está registrado o es fácil de registrar en documentos, archivos, hojas, videos, sitios web, etc.

FIGURA 5 - ENFOQUES DE LA GC EN EL PSI



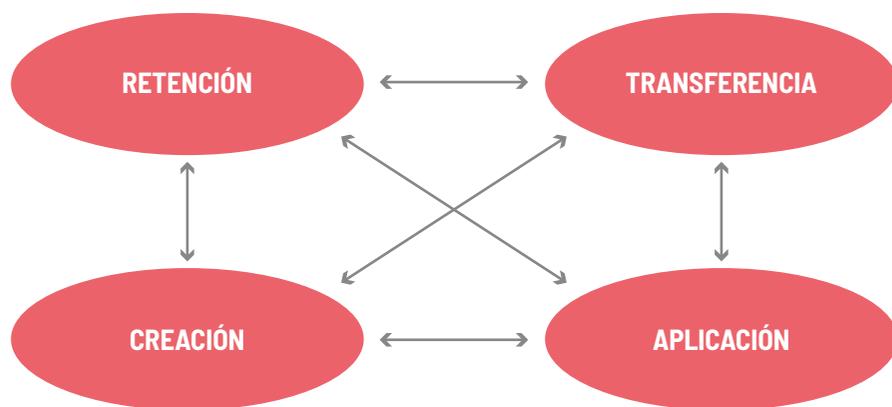
Es necesario destacar que, para ser eficaces, estas prácticas o procesos de GC necesitan un entorno favorable, es decir, un contexto propicio que facilite la dinámica del conocimiento en la organización, ya que, como señalan Nonaka y Takeuchi (2008, p. 99), “el conocimiento no puede crearse en el vacío, necesita un lugar en el que se dé sentido a la información a través de la interpretación para convertirse en conocimiento”.

Para ello, es esencial evaluar y supervisar tres importantes variables del entorno favorable que repercuten directamente en la forma y la continuidad de las prácticas o procesos de gestión de riesgos, tal como se reconoce y respeta en el ámbito del PSI. Son: (i) la cultura organizacional, (ii) el modelo de gestión y (iii) la tecnología e infraestructura.

4.3 PROCESOS DE GC

La literatura señala una diversidad de nomenclaturas y aplicaciones relativas a los procesos de GC. Para efectos de esta sistematización, se recurrió al Modelo de Referencia formulado por la SBGC (2013), el cual definió cuatro procesos, como se representa en la siguiente imagen:

FIGURA 6 - PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: SBGC (2013)



A partir de este punto, se describirán las actividades vinculadas a cada proceso de GC, ejecutadas por el PSI, considerando los múltiples puntos de vista de su equipo de gestión:

4.3.1 CREACIÓN: ETAPA DE DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO, O DE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO O EXTERNO

- Desarrollo de productos de GC con los asociados, los equipos técnicos de los proyectos y el Comité de Gestión;
- Creación de flujos de trabajo de GC que se convirtieron en una referencia para otros proyectos del FIDA;
- Establecimiento de los Grupos de Trabajo (GT);
- Intercambios (registro de sistematización, informes);
- Recogida de datos de los beneficiarios;
- Contratación de consultores para la realización de estudios.

4.3.2 APLICACIÓN: ETAPA RELACIONADA CON EL ACCESO, EL USO Y LA REUTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Evaluaciones retroactivas rutinarias para comprobar los efectos e impactos de las acciones en la vida de los beneficiarios: entrevistas posteriores al evento (6 meses/12), encuesta de percepción sobre los efectos de las formaciones/eventos para indicar los progresos;
- Los técnicos y las técnicas de los proyectos revelan, a través de diferentes medios, las percepciones de lo enriquecedoras que fueron las contribuciones del PSI para la transformación de la vida de las personas;
- Los técnicos y técnicas del proyecto sistematizan las experiencias que demuestran la asimilación de las aprendizajes en los cursos de formación y otras actividades ofrecidas por el PSI;
- Reportes de experiencias e informes.

4.3.3 RETENCIÓN: INCLUYE LOS SUBPROCESOS DE CONSERVACIÓN Y REGISTRO DEL CONOCIMIENTO

- Base de datos con las publicaciones del programa;
- Informes de progreso preparados y presentados al Comité de Gestión;



- Sistematización de experiencias;
- Banco de imágenes y vídeos.

4.3.4 TRANSFERENCIA: RELACIONADA CON LA DIFUSIÓN Y EL INTERCAMBIO

- Publicaciones en formato digital disponibles en el portal y en medios impresos;
- Organización y apoyo a eventos (intercambios, capacitaciones, seminarios, foros);
- Compartir contenidos en las redes sociales;
- Grupos de trabajo;
- Lives del Semear (difusión de contenidos durante el periodo pandémico);
- Lanzamientos de productos (estudios, libros, vídeos, manuales e informes);
- Artículos periodísticos.

4.4 GESTIÓN PARTICIPATIVA Y DESARROLLO DE ASOCIACIONES

Llevar a cabo una gestión participativa y establecer asociaciones diversas y variadas fue una de las principales estrategias del PSI para garantizar la ejecución de las actividades con la maximización de los recursos y los esfuerzos. Las asociaciones con organismos ministeriales, organizaciones nacionales e internacionales y proyectos apoyados por otras organizaciones internacionales garantizaron la ampliación de las posibilidades de influir en las políticas públicas y en las directrices internacionales, además de ganar escalabilidad en las acciones. Las asociaciones con universidades e instituciones educativas reforzaron la producción de contenidos y estudios, la implementación de capacitaciones de alto nivel y la difusión a gran escala del conocimiento científico producido.

Esta estrategia se concretó a través de:

- Alineación continua con el Comité de Gestión y trabajo participativo con los proyectos del FIDA;
- Constitución y actuación del GT con participación de técnicos y técnicas con ocupa-



ciones y especialidades en las siguientes áreas de conocimiento: Comunicación, Género y M&A;

- Contratación de servicios y consultorías técnicamente cualificados;
- Plan estratégico de comunicación interna y externa, fundamental para la consolidación de los productos de conocimientos;
- Unicidad del PSI proporcionando conexión entre los proyectos;
- Consolidación de las asociaciones y coproducción de trabajos.

4.5 DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS

La estrategia de difusión del conocimiento contempla varias facetas, interconectadas con otras estrategias y que recorren todas las líneas de actuación del programa:

- Definición de una estrategia de comunicación interna y externa para difundir contenidos relacionados con el PSI, el FIDA, el IICA, los proyectos y las experiencias de los beneficiarios;
- Establecimiento de asociaciones clave para la producción de contenidos específicos;
- Asesoría de prensa para la difusión de informaciones sobre las acciones del PSI y de los proyectos;
- Definición de múltiples formas de comunicación y diversificación de lenguajes para impactar a diferentes públicos (técnicos/as, gestores/as, gobiernos locales, productores/as).

4.6 CONOCIMIENTOS CRÍTICOS

Según Alvarenga Neto (2018), el conocimiento representa la suma de las experiencias de una persona y/o organización y solo existe en la mente humana y en la frontera entre las mentes. En las iniciativas de GC este conocimiento debe ser mapeado, siempre revisado y, cuando sea necesario, actualizado, para asegurar su convergencia con las estrategias de negocio o el propósito organizativo.

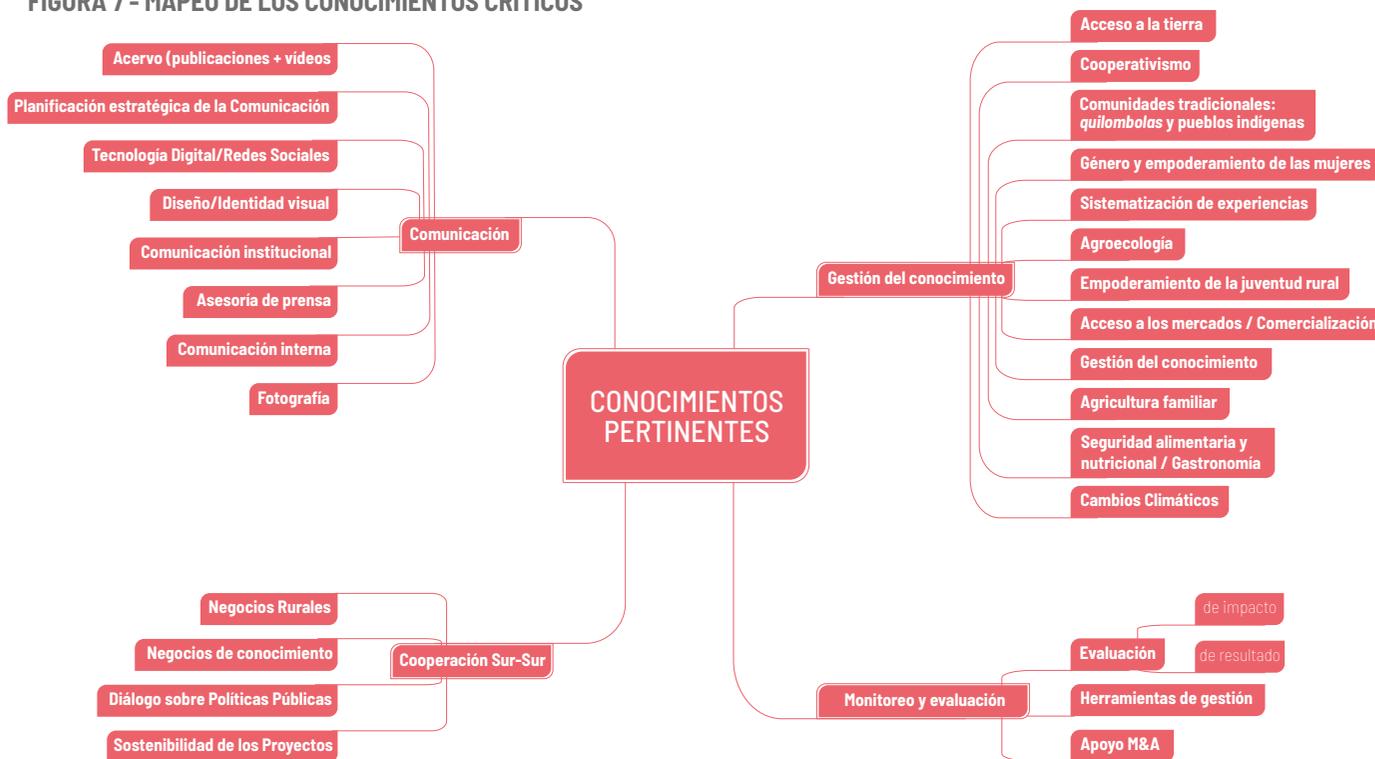
En este proceso se hace imprescindible identificar los conocimientos críticos, o estratégicos, aquellos que se consideran relevantes para la ejecución de la estrategia y que de alguna manera favorecen una ventaja competitiva en relación a experiencias similares.



Para definir los conocimientos críticos, se recomienda analizar cómo contribuyen a impulsar los resultados de la iniciativa, cómo se reducen los riesgos y si se pueden recuperar fácilmente.

En el caso del PSI, el conocimiento crítico mapeado resultó de la confluencia de las directrices estratégicas y las teorías del cambio de los financiadores, con las demandas expresadas por los asociados y los beneficiarios.

FIGURA 7 - MAPEO DE LOS CONOCIMIENTOS CRÍTICOS



Fuente: PSI (2021)

Para elaborar este mapa de conocimientos críticos del PSI, se tuvo en cuenta la adhesión a los documentos rectores, la correlación con las estrategias de los proyectos y el número de eventos celebrados que abordan dichos temas.

4.7 GOBERNANZA

La gobernanza del PSI por medio de los instrumentos de transparencia, equidad, responsabilidad y rendición de cuentas, garantizó la consolidación del respeto, la confianza y la imagen positiva del programa ante sus *stakeholders*, a través de acciones y productos de conocimientos alineados con las directrices compartidas y las demandas que surgen de las interacciones con el público, como se describe a continuación:

- Sinergia entre los proyectos, el equipo de gestión del PSI, el FIDA y el IICA dentro del comité de gestión del programa, asegurando la correcta ejecución del cronograma físico y financiero, así como la relación con otras organizaciones internacionales, gobiernos locales, entidades de Ater, organizaciones de la sociedad civil y agricultores y agricultoras familiares;
- Los productos de conocimiento resultantes del PSI confieren una mayor legitimidad ante los destinatarios, facilitan el diálogo y la conducción de iniciativas;
- Los GT (Igualdad & Género, Comunicación y M&A) actúan como un mecanismo de escucha cualificada y de construcción colaborativa de proyectos para servir mejor a los beneficiarios, validar las acciones, legitimar las decisiones y planificar las acciones colectivas de forma ágil;
- Validación de los resultados e impactos previstos en los componentes del programa, a través del oportuno seguimiento, monitoreo y evaluación;
- Accesos a los sitios web y los downloads demuestran el reconocimiento de la relevancia del trabajo desarrollado en el marco del PSI, en Brasil y en otros países con programas también apoyados por el FIDA;
- Alineación con los proyectos (temas demandados, procesos, rutinas de trabajo, relevancia, perfiles públicos, consultorías, sistemas, contextualización de las actividades);
- Rigor en los controles administrativos, sistema de pagos, procesos de licitación, actualización y aplicación del manual de procedimientos (alineado con el POA) respetando la matriz de responsabilidad (jerarquía) del PSI y los marcos legales.

4.8 PERSONAS

Según Macedo et al (2017), el trabajo del conocimiento con sus nuevos diseños, equipos ágiles y multifuncionales, comunicación multilateral, información compartida en redes y comunidades, desafía la gestión de las organizaciones en el mundo contemporáneo en el que vivimos.



GC, procesos, tecnologías e interculturalidades dinamizadas por equipos multidisciplinares son elementos que, bien combinados, dan como resultado la accesibilidad a los datos, la cohesión de los equipos, la alineación estratégica y el aprendizaje organizativo.

Para entrar en el universo de expertos responsables de la conducción del PSI, es oportuno presentar la tipología del Trabajador del Conocimiento, desarrollada por Geisler (2007), que contribuye a identificar y ajustar los perfiles de los empleados a las funciones y, en consecuencia, a garantizar la asertividad en las iniciativas centradas en la GC.

TABLA 2 - TIPOLOGÍA DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

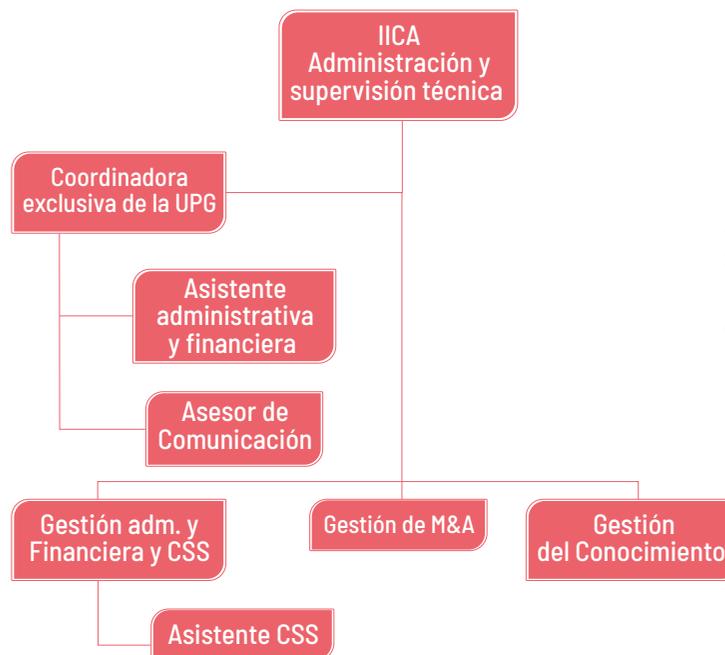
TIPO	GENERADORES	TRANSFORMADORES	USUARIOS
DESCRIPCIÓN	Los generadores de conocimiento son personas, unidades y organizaciones que buscan, recogen, adquieren, preparan y registran el conocimiento a partir de diversos recursos.	Son personas, unidades y organizaciones que transfieren, comparten y transmiten e intercambian conocimientos hacia y desde los recursos internos y externos de la organización.	Son personas, unidades y organizaciones que implementan, utilizan, adoptan, adaptan, absorben y explotan los resultados, beneficios e impactos del conocimiento.
ETAPAS DE CONOCIMIENTO	GENERACIÓN	TRANSFERENCIA	APLICACIÓN/RETENCIÓN

Fuente: Geisler (2007)



La figura siguiente muestra la configuración del equipo responsable de la ejecución del PSI.

FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA EQUIPE



Fuente: PSI (2020)



El organigrama muestra un equipo relativamente pequeño, teniendo en cuenta su tamaño, la complejidad del trabajo, los recursos movilizados y el número de asociados, territorios y beneficiarios involucrados. Ante estos escenarios, la estrategia adoptada por el financiador fue la de asociarse con una organización que aportara su marco administrativo consolidado, como el IICA. Además, la Unidad de Gestión del Programa (UGP), con el fin de alcanzar los resultados esperados y llevar a cabo las acciones necesarias, buscó desde el principio crear redes y establecer asociaciones estratégicas para la ejecución planificada, así como contrataciones estratégicas de consultorías de apoyo permanente, como diseñadores gráficos y analistas de medios sociales autónomos, o diversas consultorías para acciones específicas.

A continuación se describen las funciones contempladas para la eficacia de las estrategias de GC aplicadas por el PSI:

1. COORDINACIÓN UGP

RESPONSABILIDADES	PRINCIPALES RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el equipo UPG-PSI; • Preparar informes de progreso; • Preparar y/o revisar los Términos de Referencia para las consultorías y las adquisiciones; • Gestionar los datos e informaciones para el monitoreo y la evaluación; • Gestionar las rutinas y actividades, en consonancia con el Comité de Gestión; • Mantener una comunicación constante entre el FIDA, el IICA y los proyectos para alinear las directrices del programa; • Mapear los riesgos que pueden afectar la ejecución de las acciones del programa, y tener respuestas para su eliminación y/o mitigación; • Identificar nuevas asociaciones y reforzar las ya establecidas en el Semear 1; • Identificar y crear oportunidades para el PSI; • Proponer estrategias de sostenibilidad más allá de los 3 años del programa; • Cumplir las funciones de Secretaría Técnica y convocar las reuniones del Comité de Gestión del Programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un sistema de M&A (data.FIDA) implementado y en proceso de internacionalización; • Gestores/as y técnicos/as de gobiernos estatales y organizaciones sociales en M&A con formación en M&A; • Compartir los productos de conocimiento del PSI en Brasil y con otros países, principalmente en América Latina y África; • Aumento del acceso a las redes sociales del PSI, lo que demuestra el desarrollo de contenidos relevantes para los diferentes públicos interesados en los temas centrales del PSI; • Refuerzo del diálogo sobre políticas públicas mediante el apoyo a numerosos talleres y reuniones del Foro de Gestores y Gestoras de la AF; • Equipo trabajando con cohesión, compromiso y superando los resultados esperados; • Asociaciones establecidas a lo largo del Programa con gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, universidades, organismos y organizaciones internacionales que elevaron el nivel de ejecución.

2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

RESPONSABILIDADES	PRINCIPALES RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los recursos del PSI y de las contrapartes; • Preparar informes financieros; • Gestionar los gastos de recursos del FIDA; • Preparar, junto con el equipo de coordinación, los planes operativos anuales (POA) y los planes de compras y contratos; • Revisar y aprobar los gastos; • Revisar y aprobar los términos de referencia; • Llevar a cabo el trabajo de auditoría; • Apoyar la redacción de argumentos para las contrataciones directas u otras negociaciones de alto nivel; • Ayudar a la redacción (revisión y aprobación) de las adiciones contractuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías realizadas con resultados satisfactorios y sin reservas; • Contrataciones realizadas con respeto a los procesos y flujos de los órganos; • Una gestión y asignación de recursos eficiente que permitió una ejecución sin sorpresas; • Entrega de los informes POA y financieros en los plazos fijados.

3. GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR

RESPONSABILIDADES	PRINCIPALES RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">Organizar eventos internacionales (intercambios/ seminarios/ webinarios);Identificar, sistematizar y compartir las buenas prácticas en los proyectos del FIDA y de los asociados en otros países;Participar en misiones de supervisión;Facilitar los procesos de transferencias de buenas prácticas;Apoyar al FIDA en sus estrategias de Cooperación Sur-Sur (CSS);Desarrollar nuevas asociaciones internacionales estratégicas que funcionen en armonía con los proyectos del FIDA en Brasil y con el PSI;Proporcionar aportaciones relacionadas con el CSS para los informes de progreso.	<ul style="list-style-type: none">Desarrollo de asociaciones estratégicas internacionales trabajando en armonía con los proyectos del FIDA en Brasil y con el Programa Semear;Implantación de cuatro territorios de aprendizaje en Brasil, en colaboración con Procasur;Realización de diversos intercambios internacionales, centrados en los temas demandados por los proyectos;Elaboración de publicaciones dirigidas al interés de los diferentes públicos que se benefician del PSI;Promoción de capacitaciones para fortalecer los equipos técnicos de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil;La imagen del PSI se fortaleció como un programa que actuó fuertemente a favor de la CSS entre los proyectos del FIDA y otros asociados.

4. ASISTENTE DE COOPERACIÓN SUR-SUR

RESPONSABILIDADES	PRINCIPALES RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">Organizar eventos internacionales (intercambios / seminarios / webinarios);Contribuir con la gestión de la Cooperación Sur-Sur con las informaciones necesarias para la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones de cooperación internacional del PSI.Trabajar en estrecha colaboración con la dirección en la planificación, gestión y ejecución de todas las actividades del área.Preparar y/o revisar los términos de referencia para la contratación de consultorías, bienes y servicios y otros relacionados con la ejecución de las actividades de Cooperación Sur-Sur.Preparar las solicitudes de billetes, estadias y otras cosas relacionadas con los viajes.Proporcionar apoyo logístico y programático a todos/as los/as participantes en las actividades de gestión.Elaborar <i>briefings</i> y otros documentos solicitados por la administración. Proporcionar aportaciones relacionadas con la CSS para los informes de progreso.	<ul style="list-style-type: none">Implantación de cuatro territorios de aprendizaje en Brasil, en colaboración con Procasur;Realización de diversos intercambios internacionales, centrados en los temas demandados por los proyectos;Elaboración de publicaciones dirigidas al interés de los diferentes públicos que se benefician del PSI;Promoción de capacitaciones destinadas al fortalecimiento de los equipos técnicos de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil.

5. ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

RESPONSABILIDADES	PRINCIPALES RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">Identificar y difundir las buenas prácticas;Implementar las principales metodologías de sistematización de buenas prácticas para la formación de los equipos de los proyectos apoyados por el FIDA;Promover el intercambio de conocimientos entre proyectos y socios mediante intercambios, seminarios, webinarios y otros eventos;Gestionar los contratos, los plazos y las actividades de los/as consultores /as expertos/as;Mejorar las capacidades técnicas de los proyectos mediante la formación, la capacitación, los talleres y otras actividades de formación técnica;Involucrar al público prioritario en las acciones de GC, a saber: mujeres, jóvenes, comunidades tradicionales y agricultores/as familiares.	<ul style="list-style-type: none">Desarrollo de asociaciones estratégicas nacionales que funcionen en armonía con los proyectos del FIDA en Brasil y con el Programa Se-mear;Realización de actividades en colaboración con los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil (intercambios, talleres, seminarios);Elaboración de publicaciones en función de las demandas de los diferentes públicos que se benefician del Programa;Realización de cursos de formación que contribuyeron a reforzar las capacidades técnicas de los equipos de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil;Creación y gestión del GT de Género, que actuó intensamente en el apoyo a proyectos para fortalecer áreas clave como el género, la juventud rural y las comunidades tradicionales.

6. GESTIÓN DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN (M&A)

RESPONSABILIDADES	PRINCIPALES RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">Reforzar las capacidades de M&A para los servicios de asesoramiento de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil;Gestionar el desarrollo de sistemas de gestión integrada para los proyectos apoyados por el FIDA (Data.FIDA);Gestionar los contratos del Componente 1 del PSI;Elaborar informes analíticos sobre los progresos del PSI;Monitorear las rutinas y procesos internos, con el objetivo de asegurar la adecuación al diseño del proyecto y al Marco Lógico;Apoyar a la gestión del proyecto en los procesos de toma de decisiones;Coordinar la preparación de los estudios de evaluación de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil.	<ul style="list-style-type: none">Creación y liderazgo del GT de M&A de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil, central para el desarrollo del sistema Data.FIDA;Elaboración de estudios de resultados (PSI, proyectos apoyados por el FIDA en Brasil, entre otros);Rutinas de control y evaluación en el marco del PSI;Sistemas Data.FIDA y Data.IFAD-ESA;Promoción de la capacitación dirigida a los equipos técnicos de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil.

7. ASESORÍA DE COMUNICACIÓN

RESPONSABILIDADES	PRINCIPALES RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">■ Gestión del contenido de los vehículos de comunicación del PSI;■ Gestión de los procesos de comunicación y planificación de las estrategias de comunicación;■ Servicios de asesoramiento de prensa, así como de comunicación para los proyectos y el FIDA;■ Producción, redacción y revisión de diversos textos;■ Gestión del Premio Semear Internacional de Periodismo.	<ul style="list-style-type: none">■ Estrategia de comunicación aplicada y actualizada continuamente;■ Portal (página web) y redes sociales permanentemente actualizados y con creciente acceso por parte del público interesado;■ Aumento de la inserción de las agendas de los proyectos, PSI, FIDA e IICA en diferentes medios de comunicación;■ Elaboración de vídeos, folletos y otros materiales centrados en los resultados del PSI y los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil;■ Innovación en el lanzamiento del Premio Semear Internacional de Periodismo.

8. ASISTENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

RESPONSABILIDADES	PRINCIPALES RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">■ Apoyo en la emisión de billetes de avión y estadias;■ Logística de los eventos;■ Ejecutar las rutinas administrativas y financieras (pagos, gestión de contratos, relaciones con los proveedores de servicios);■ Apoyo en el proceso de licitación y contratación;■ Hacer llamadas telefónicas, organizar y actualizar archivos;■ Orientar al público interno y externo sobre cuestiones administrativas y financieras.	<ul style="list-style-type: none">■ Gestión y ejecución de los contratos, garantizando su realización en los plazos estipulados;■ Gestión eficaz de los pagos, de acuerdo con las normas y los plazos estipulados;■ Eventos planificados y ejecutados de forma eficiente y sin problemas;■ Comunicación eficaz con los consultores externos contratados por el programa;■ Organización eficaz de los documentos administrativos y financieros.

4.9 TECNOLOGÍAS

El uso de las tecnologías digitales permite estructurar escenarios e implementar medios que garanticen la disponibilidad del conocimiento a corto, medio y largo plazo, así como asegurar sus variados formatos de difusión.

Para garantizar el acceso y la disponibilidad de los conocimientos generados por el programa, el PSI seleccionó tecnologías de apoyo a la gestión y la comunicación, prestando siempre atención a los siguientes requisitos:

- organización y fiabilidad de los datos;
- aplicación alineada con el ciclo de gestión de la experiencia;
- generación de datos centrada en la utilidad y optimización de los procesos de decisión;
- mejora de la experiencia del usuario: en la captación de información, el análisis y la toma de decisiones;
- accesibilidad;
- baja susceptibilidad a los errores humanos;
- mejora de los procesos formales de comunicación;
- adherencia a las necesidades de los usuarios;
- disponibilidad de contenidos en diferentes idiomas;
- aceleración de los procesos administrativos.

En la tabla siguiente se enumeran las tecnologías que apoyaron los flujos de GC en el PSI.

TABLA 3 - MAPA DE TECNOLOGÍAS ADOPTADAS POR EL PSI

TECNOLOGÍAS	FOCO	BENEFICIOS
Sistema de M&A FIDA	Gestión integrada de proyectos apoyados por el FIDA en Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> □ Gestión integrada de proyectos y unificación de las informaciones; □ Control, seguridad y fiabilidad de los datos; □ Accesibilidad, disponibilidad en la web y celeridad en la emisión de informes; □ Medición de los impactos generados en las personas/comunidades (eventos, cursos, talleres); □ Templates de informes; □ Visión global de la cartera de proyectos, ejecución presupuestaria, beneficiarios; □ Facilita el M&A de los proyectos.
Sistema Integrado de Gestión del IICA	Gestión de Procesos de Licitación y Gestión Electrónica de Documentos.	<ul style="list-style-type: none"> □ Agiliza los procesos de licitaciones, pagos y contrataciones; □ Permite el almacenamiento/historial de la gestión de contratos y pagos; □ Facilita la comunicación con los miembros del IICA.



Portal Semear	<p>Disponibilidad de publicaciones, videos, resúmenes de eventos, artículos;</p> <p>Compartir y dar visibilidad a la información sobre el programa, los proyectos y el FIDA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Amplia difusión de información sobre los proyectos, el PSI y la región semiárida; <input type="checkbox"/> Visibilidad al acceso y al aumento del alcance de los beneficiarios del proyecto; <input type="checkbox"/> Hacer que las buenas prácticas lleguen a los agricultores y agricultoras; <input type="checkbox"/> Acceso gratuito y disponibilidad del acervo descargable de forma rápida, accesible y en diferentes idiomas; <input type="checkbox"/> Alcance altamente representativo.
Redes sociales digitales	<p>Difusión amplia y diaria de informaciones, además del contacto diario con el público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Interacción directa con públicos estratégicos.
Editores de Hojas de Cálculo	<p>Herramienta de gestión financiera y de control y monitoreo para alimentar los sistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Uso sencillo; <input type="checkbox"/> Filtra los datos, consolida las informaciones, etc.; <input type="checkbox"/> Accesible, de bajo coste y flexible; <input type="checkbox"/> Monitorea las acciones; <input type="checkbox"/> Gestiona la información/controles internos. (Objetivos del marco lógico, eventos, vacaciones, etc.); <input type="checkbox"/> Gestión financiera y presentación de informes financieros al FIDA.
Facilitación visual	<p>Mapa mental/Panel/Ilustración con memoria de los eventos (puntos relevantes).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resumen que ilustra otra forma de estimular nuevos aprendizajes.
Mensajeros instantáneos	<p>Comunicación rápida con el equipo, el IICA, los consultores (agentes internos y externos), el GT y los/as beneficiarios/as.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilita los procesos de comunicación; <input type="checkbox"/> Difunde las noticias con rapidez; <input type="checkbox"/> Atrae nuevas audiencias a los vehículos de comunicación del PSI; <input type="checkbox"/> Contribuye de forma recíproca a la construcción de planes de trabajo en el ámbito de los proyectos; <input type="checkbox"/> Facilita el diálogo con los/as agricultores/as con poco acceso a Internet o a las líneas telefónicas.
Discos Virtuales	<p>Compartir documentos con el equipo (cuenta específica del PSI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilita compartir los procesos administrativos.

Google Analytics y herramientas de medición de redes sociales	Medición y seguimiento de las estrategias y herramientas de comunicación.	<input type="checkbox"/> Posibilidad de realizar cambios durante los procesos de comunicación.
Google Forms	Recogida de datos de las audiencias de intervenciones; Lista de asistencia (cuanti) evaluación de eventos (quali).	<input type="checkbox"/> Banco de información con datos consolidados desde 2017.
ZOOM/Google Meet	Comunicación y relación.	<input type="checkbox"/> Dinamización de las reuniones.
Games	Dinamización del proceso de aprendizaje con los jóvenes.	<input type="checkbox"/> Aumenta la atención de los jóvenes en los procesos de formación dentro del programa.

Las tecnologías impulsan el proceso de innovación, gestión, flujos de comunicación y gestión del conocimiento. Solo es necesario seleccionar aquellas que sean las más adecuadas, accesibles, fiables, seguras y coherentes con los retos que se presentan en la gestión y sobre todo con el presupuesto disponible.

4.10 FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS

Durante los procesos de reajuste de la estrategia y de planificación de la UGP, y especialmente ante la pandemia del COVID-19, el programa tenía claro que su principal destinatario sería el sector técnico, centrándose en la creación y el fortalecimiento de las capacidades a través de capacitaciones, formaciones y minicursos. Este enfoque permitió que un programa reducido con un equipo y recursos limitados, aliado con los asociados adecuados, lograra resultados mejores y más eficaces.

El proceso de fortalecimiento de capacidades comprendió:

- Procesos diversificados para cartografiar la demanda real de conocimientos del público beneficiario;



- Calificación de las demandas y ofertas de conocimiento, centrándose en la utilidad y la relevancia, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes públicos;
- Formación de jóvenes rurales en emprendedurismo, ecogastronomía, turismo rural, entre otros temas de interés;
- Formación de jóvenes rurales como gestores y gestoras de empresas de conocimientos a través del Programa Territorios de Aprendizaje;
- Trabajo enfocado a la equidad de género (Cuadernos Agroecológicos, videos informativos, entre otros);
- Trabajo con las artesanas centrándose en la comercialización y grupos de formación y diálogo con un enfoque en el empoderamiento de las mujeres rurales;
- Búsqueda constante de la innovación: Territorios de Aprendizaje, minicursos de EAD, talleres sobre Instagram, Programa de Pasantías de Saberes por las regiones semiáridas de América Latina, entre otros.

El enfoque del GT “Aprendizaje y Competencia” agregó, en el ámbito del PSI, acciones relacionadas con la mejora de las capacidades de los equipos técnicos involucrados para colaborar con la mejora de sus entregas a los/as destinatarios/as.

Las capacitaciones, los talleres, los seminarios, los foros presenciales o mediados por tecnologías digitales, así como los intercambios nacionales o internacionales, fueron algunas de las herramientas de GC utilizadas para proporcionar información, conocimientos y saberes críticos al público para desarrollar sus habilidades, mejorar continuamente los procesos y consolidar el legado de sus actividades.

Las actividades de capacitación y formación de los técnicos y las técnicas fomentaron aún más el compromiso de los actores, además de la mejora de sus habilidades y competencias en este campo.

Las audiencias de las intervenciones se alternaron entre los beneficiarios finales de los proyectos del FIDA (agricultores/as, productores/as, etc.) y los propios equipos de los proyectos. Los principales conocimientos críticos que sustentaron las acciones implementadas fueron: acceso a mercados, monitoreo y evaluación, turismo rural, cooperativismo, seguridad alimentaria y nutricional, juventud rural, equidad de género y ecogastronomía. La selección fue el resultado de la escucha activa realizada con los proyectos,



los financiadores y los asociados, especialmente a través de las aportaciones de los GT, que se fueron constituyendo en interlocutores legítimos de las demandas surgidas de los territorios, grupos productivos, etc.

Los seminarios, en formato presencial, tuvieron un tamaño variable, en función de las experiencias aportadas. Los dedicados a consolidar y compartir los resultados de la utilización de los Cuadernos Agroecológicos, por ejemplo, estuvieron marcados por una gran asistencia y asumieron diferentes escalas, local o regional. En estos encuentros, las mujeres compartieron los resultados de los registros que daban cuenta de la dinámica real de la economía doméstica señalando los recursos no monetarios que componen los presupuestos.

Los intercambios también se consolidaron como prácticas de gestión del conocimiento muy importantes para el diseño de nuevos acuerdos de asociaciones interorganizativas, la difusión de buenas prácticas, el perfeccionamiento de las tecnologías sociales y para la consolidación del aprendizaje con la práctica y las interacciones entre las personas en el espacio donde se materializan efectivamente los cambios.

4.11 ARTICULACIÓN CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

El Foro de Gestores y Gestoras de la Agricultura Familiar del Nordeste puede considerarse una de las acciones más importantes del componente de diálogos y de las políticas públicas. Se ha convertido en un importante escenario que reúne a gestores del sector público y de la sociedad civil para debatir, analizar, estudiar y proponer políticas públicas para el sector.

Entre 2017 y 2021, el PSI apoyó seis ediciones del Foro: Fortaleza-CE, Natal-RN, São Luís-MA, Maceió-AL y Teresina-PI. Estos encuentros contribuyeron a mejorar el debate sobre las acciones y proyectos comunes relacionados con la agricultura familiar, la seguridad hídrica, la regularización colectiva de la propiedad de la tierra, la valorización de los productos de la sociobiodiversidad y la mejora de la asistencia técnica y la inclusión económica de los pueblos de las comunidades tradicionales.

3

Cuadernos Agroecológicos: una herramienta político-pedagógica creada por el Centro de Tecnologías Alternativas de la Zona de la Mata (CTA-ZM) en colaboración con el Movimiento de Mujeres de la Zona de la Mata y del Este de Minas Gerais, para medir y dar visibilidad al trabajo de las agricultoras agroecológicas, contribuyendo al mismo tiempo a la promoción de su autonomía.



Los temas del Foro están en consonancia con las premisas de funcionamiento del PSI, ya que el desarrollo de los territorios y la agricultura familiar son pilares fundamentales para el acceso a nuevas oportunidades de producción. El PSI también ha apoyado seminarios con la sociedad civil para promover el debate de propuestas de políticas públicas sobre temas basados en las demandas de la agricultura familiar brasileña, como la agroecología, los pueblos y comunidades tradicionales, el impulso de la cadena de producción caprina, entre otros.

4.12 COOPERACIÓN SUR-SUR

La Agencia Brasileña de Cooperación, del Ministerio de Relaciones Exteriores, entiende la CSS como el intercambio horizontal de conocimientos y experiencias originados en los **países en desarrollo** cooperantes. La idea es compartir las lecciones aprendidas y las prácticas exitosas disponibles, generadas y probadas para abordar desafíos similares al desarrollo socioeconómico.

Desde su creación, el PSI ha adoptado este modelo de cooperación internacional, cuya característica principal es el intercambio de competencias especializadas y experiencias exitosas entre los países, en una relación más horizontal, dialogante, solidaria e integral que la clásica cooperación “norte-sur” con tendencia unidireccional vertical. A pesar de contar con un componente y un presupuesto específicos para acciones concretas de cooperación internacional, a medida que las acciones fueron avanzando, el programa hizo de la CSS una estrategia transversal para todos los componentes, especialmente con el objetivo de la escalabilidad y la sostenibilidad de sus productos de GC.

Las acciones se planificaron de forma integrada entre cada área del programa (M&A, CG, Comunicación, Diálogo de Políticas y CSS) para activar una red de asociados a nivel regional, involucrando no solo a los proyectos del FIDA de América Latina y África, sino también a las organizaciones de la sociedad civil de varios países.

La transversalidad de la CSS se logró a través de:



- El fortalecimiento del diálogo y la aproximación entre los proyectos apoyados por el FIDA en el Nordeste de Brasil y sus asociados en otras regiones.
- Intercambios sobre temas estratégicos para la gestión de proyectos a nivel regional.
- La difusión de los instrumentos de GC y de las experiencias brasileñas, a través de eventos o productos de comunicación, por ejemplo los Cuadernos Agroecológicos.
- Internacionalización del sistema de datos del FIDA.
- La consolidación de redes o grupos de interés entre jóvenes de diferentes países, en colaboración con la Plataforma Semiáridos.
- La estrategia de comunicación de producir conocimiento en 3 idiomas (portugués, español e inglés).

4.13 COMUNICACIÓN

Las estrategias de comunicación asociadas a las prácticas de GC adoptadas por el PSI se destacaron en la trayectoria de ejecución, atrayendo el interés de diferentes públicos, debido a la calidad técnica de las producciones y a la relevancia de sus contenidos.

Sin duda, el conocimiento es el principal activo del PSI y la apuesta por su difusión a través del Área de Comunicación y de los servicios de asesoramiento de los proyectos ha contribuido en gran medida a aumentar la visibilidad de las acciones desarrolladas, además de proporcionar y reforzar la imagen positiva, la transparencia y la gobernanza del programa para la sociedad en general, que accede, da sentido a los contenidos y los incorpora a sus experiencias cotidianas, aplicando los conocimientos en los territorios, organizaciones, grupos productivos y rutinas de trabajo.

La comunicación tiene una interfaz con todos los componentes del PSI y opera estratégicamente en la cualificación de todos los contenidos producidos y las adaptaciones a los diferentes lenguajes para llegar a los perfiles de público más diferenciados.

El alineamiento institucional y táctico entre el Área de Comunicación del programa y las asesorías de los proyectos, a través del GT de Comunicación, fue un diferencial en la gestión estratégica de las acciones de comunicación, ya que aumentó la sincronización de propósitos, la optimización de los procesos y un mayor dinamismo en la producción y circulación de los contenidos, además de brindar un apoyo calificado a la producción de





eventos de los demás componentes del PSI y a las demandas de capacitación de los técnicos y destinatarios de los proyectos.

4.13.1 PORTAL SEMEAR INTERNACIONAL

El Portal Semear Internacional es uno de los principales vehículos de comunicación y difusión de los conocimientos generados a lo largo de la ejecución del programa. Reúne el acervo del PSI y se convierte en un canal de interacción con diferentes públicos, ofreciendo informaciones oficiales, detalles de los objetivos estratégicos, áreas de cobertura, consolidación de resultados, oportunidades profesionales, intercambio de noticias, así como productos de conocimiento (publicaciones, estudios, videos, buenas prácticas). El portal también tiene páginas con contenidos exclusivos sobre monitoreo y evaluación, género, y un hotsite para el Premio Semear Internacional de Periodismo.

Los conocimientos relevantes que se comparten son el principal motivo de acceso al portal y, asociado a su interfaz amigable, visualmente atractiva, de fácil lectura y navegación, concentra entre el 67% y el 75% de las búsquedas orgánicas.

La sección de “Buenas prácticas” es la más consultada. Contiene 54 buenas prácticas rurales captadas, analizadas y verificadas por los equipos técnicos de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil y sistematizadas por el PSI.

Con el fin de integrar el conjunto de Buenas Prácticas en el Portal Semear, las experiencias son evaluadas por los técnicos del proyecto en diferentes ámbitos. Después de la identificación como caso potencial de éxito, se verifica si la experiencia/solución efectivamente ayuda a resolver dificultades (financieras, climáticas, de adaptabilidad a la naturaleza en general), si tiene una historia de implementación mínimamente sistematizada, si tiene apoyo del proyecto o directamente del PSI, y si hay claridad sobre los cambios generados con su aplicación. Además, se evalúa el grado de sostenibilidad, de la relevancia pública en torno al tema y su potencial de replicabilidad/reutilización de los conocimientos. Por último, cabe destacar la disponibilidad del creador/a para recibir y ser entrevistado/a por técnicos y/o consultores para recoger informaciones sobre el contexto.

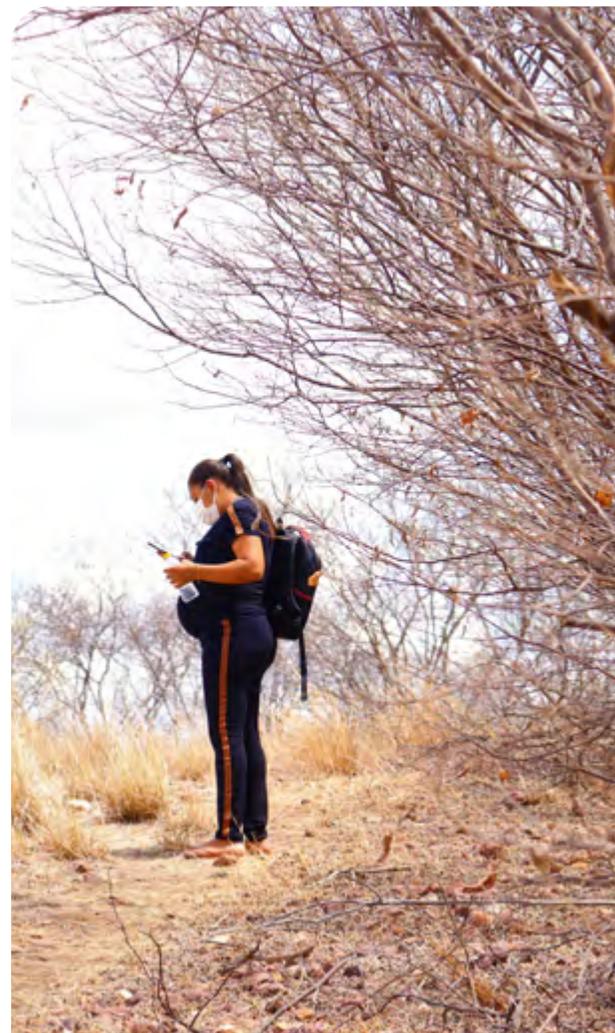
A continuación, se registra que las “Publicaciones” (estudios, manuales, etc.) son productos de conocimiento que también movilizan el interés de los usuarios, seguidas de las “Noticias”, que siempre contienen información reciente sobre la dinámica del programa, de los proyectos, del FIDA y del IICA.

El volumen y la regularidad en la frecuencia de difusión de los artículos periodísticos, las producciones audiovisuales, las publicaciones (libros, estudios y manuales) y las publicaciones en las redes sociales digitales se planifican con el fin de satisfacer las demandas de los diferentes grupos interesados, lo que se traduce en accesos orgánicos a este entorno digital.

4.13.2 AUMENTO DE LA PRESENCIA DIGITAL DEBIDO A LA PANDEMIA DE COVID-19

El mundo digital siempre ha formado parte del trabajo del Semear Internacional. Sin embargo, con la pandemia de COVID-19, se impusieron nuevos retos al programa, que tuvo que rediseñar todas las acciones en curso y las previstas, y luego estudiar y planificar cuidadosamente las estrategias de comunicación para garantizar una relación más estrecha con un público tan acostumbrado a los auditorios abarrotados, los abrazos y las emociones presentes en los encuentros presenciales. Teniendo en cuenta todas las incertidumbres del momento, y la garantía de cumplimiento de todos los protocolos sanitarios, el equipo del PSI planificó e impulsó un conjunto de acciones que redimensionaron el sentido de la presencia ante el público, con el apoyo de la comunicación del PSI y de los asesores de los proyectos:

- Proyecto “Lives del Semear International” – un ciclo de entrevistas en línea en directo en el perfil de Instagram del Semear International, en formato de “lives” – abordando los siguientes temas considerados relevantes para los públicos prioritarios del programa y de los proyectos apoyados por el FIDA (mujeres, jóvenes y comunidades tradicionales): juventud rural, género, innovación, lucha antirracista, ecogastronomía, agroecología, evaluación de impacto, desarrollo rural, convivencia con la región semiárida, mundo pospandémico.
- Mediación de Talleres de Comunicación para los gestores de la iniciativa Territorios del Aprendizaje en colaboración con el componente de Cooperación Sur-Sur del Semear



Internacional y con la Procasur, abordando los siguientes temas: identidad visual, planificación estratégica de la comunicación y fotografía.

- Terra Madre/BRASIL: apoyo a la edición virtual del evento, en colaboración con *Slow Food*, con la elaboración de un catálogo de productos de la agricultura familiar y el desarrollo del *hotsite* del evento.
- Apoyo en la producción de varios webinarios, como la presentación de los resultados de los Cuadernos Agroecológicos, el evento de lanzamiento del libro *"Gastroquinta: comida do quintal para a mesa"* (Gastroquinta: alimentos del patio a la mesa), la organización del intercambio internacional "Brasil y África - Difundiendo el uso de los Cuadernos Agroecológicos" y el intercambio entre Brasil y México sobre Estrategias de Sostenibilidad.

4.13.3 PREMIO SEMEAR INTERNACIONAL DE PERIODISMO

También en 2020 se llevaron a cabo las acciones previstas en la convocatoria pública del Premio Semear Internacional de Periodismo, creado con el objetivo de aumentar la visibilidad de las acciones de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil, estimulando el interés de los periodistas que trabajan en diferentes canales de comunicación para publicar contenidos sobre los proyectos, las acciones desarrolladas, sus resultados y todos los conocimientos generados.

A través de este concurso se premiaron los mejores trabajos periodísticos en las categorías de radio, televisión, prensa escrita e Internet, en los que se destacaron las Buenas Prácticas Rurales en el Semiárido Brasileño, implementadas por proyectos apoyados por el FIDA.

El reto de generar una comunicación eficiente y educativa se hizo posible para el PSI, gracias a que el equipo de la UGP del programa se centró en pensar en la comunicación de forma sistémica, y así planificar y ejecutar sus acciones, incorporando la dirección institucional de los financiadores y asociados.





5



Jovens &
Comunidade

5. BUENAS PRÁCTICAS



A lo largo de su ejecución, el PSI ha acumulado experiencia en los campos de GC, M&A y comunicación estratégica, permitiendo la aplicación de un conjunto de buenas prácticas de gestión, que reflejan la madurez del programa y tienen el potencial de expandirse en otros contextos.

Se seleccionaron algunas experiencias y los caminos para el diseño para la implementación, la gobernanza y la consolidación de los resultados están disponibles a partir de este punto, con el fin de fomentar las reflexiones y apoyar a los gestores y administradores de iniciativas similares a encontrar caminos seguros basados en los aprendizajes obtenidos del PSI.

5.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA, INTEGRADA Y COMPARTIDA

La gestión del PSI se basa en el diálogo, la toma de decisiones fundada en pruebas y con atención a los pilares de la gobernanza (transparencia, equidad, rendición de cuentas, responsabilidad) establecidos por sus financiadores, socios y beneficiarios.

La gestión integral del programa es responsabilidad del IICA, que mantiene el contacto con el FIDA, el organismo financiador, y crea una unidad de gestión con un equipo multidisciplinar encargado de ejecutar las acciones.

El equipo del PSI es responsable de la ejecución de las acciones del programa y, para garantizar que su planificación esté alineada con las demandas de sus beneficiarios, se creó un Comité de Gestión, que es un órgano de gobierno formado por los coordinadores de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil y un representante del IICA, y está en la coordinación del PSI actuando en la secretaría técnica. El comité es responsable de definir los lineamientos político-institucionales, técnicos y gerenciales del programa, para asegurar los estándares de calidad que se practican desde el inicio de las operaciones, la alineación con los objetivos finales del FIDA y del IICA, así como la satisfacción de las demandas y expectativas de los proyectos apoyados.

En este colectivo se plantean, debaten y aprueban las demandas. Posteriormente, se comparten con los equipos técnicos de los proyectos y los representantes de los GT, que, en muchos casos, actúan en colaboración con el PSI en la implementación de las acciones en los territorios.

Los resultados y aprendizajes alcanzados por el PSI reflejan un modelo de gestión que se ha ido perfeccionando a lo largo del ciclo de ejecución del programa, que cuenta con una matriz de responsabilidades clara y objetiva, se basa en un flujo continuo de comunicación que permite a los actores participar en procesos dinámicos de toma de decisiones, que repercuten en una ejecución alineada con la normativa, los marcos legales y las buenas prácticas de gestión, como se puede apreciar en la siguiente descripción del camino de decisión, planificación y ejecución de las iniciativas dentro del programa:





<p>COMITÉ DE GESTIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> dirige, delibera y monitorea la ejecución de las iniciativas en el programa; <input type="checkbox"/> recibe propuestas de los proyectos, evalúa y emite dictámenes; <input type="checkbox"/> aprueba los planes operativos anuales y determina las directrices presupuestarias; <input type="checkbox"/> cuando sea necesario, revisa los objetivos, modifica los planes;
<p>PSI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> coordina, ejecuta, integra los resultados, monitorea y evalúa el desempeño del Semear Internacional; <input type="checkbox"/> actúa como secretaria técnica, convoca y sistematiza las reuniones del Comité de Gestión del programa; <input type="checkbox"/> cumple con los instrumentos de planificación relacionados con el ciclo de ejecución del programa, elaborados de forma participativa y alineados con las directrices del Comité de Gestión del programa y las Misiones de Supervisión del FIDA; <input type="checkbox"/> analiza la oferta y la demanda de conocimiento por parte del público beneficiario, y la ajusta a los instrumentos de planificación en vigor; <input type="checkbox"/> presenta propuestas al Comité de Gestión y, en caso de aprobación/validación, las pone en práctica; <input type="checkbox"/> planifica, ejecuta y supervisa la realización de actividades (ya sea un evento, un estudio o una publicación) y, al final, monitorea todo el ciclo de sistematización; <input type="checkbox"/> define los perfiles de público adecuados para las actividades;
<p>COORDINADORES(AS) DE LOS PROYECTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> contribuyen a la definición de las estrategias que debe seguir el PSI; <input type="checkbox"/> acceden, conocen, evalúan y contribuyen a las propuestas; <input type="checkbox"/> definen el enfoque de las actividades e implican a los equipos técnicos en la planificación detallada; <input type="checkbox"/> seleccionan a los participantes/representantes del proyecto en cada actividad del PSI;
<p>EQUIPOS TÉCNICOS (Técnicos y Técnicas que generalmente integran el GT en las áreas de Comunicación, Género, Gestión del Conocimiento y Evaluación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> apoyan la construcción de propuestas, actividades, temas relevantes para el público beneficiario; <input type="checkbox"/> presupuestan y planifican la logística de las actividades con los coordinadores; <input type="checkbox"/> alinean las agendas con los(as) coordinadores(as) de los proyectos; <input type="checkbox"/> emiten comentarios a los(as) coordinadores(as), que validan y aprueban los recursos, alinean a las contrapartes y, junto con el equipo del PSI, ejecutan las propuestas;

El equipo ejecutor del PSI, a lo largo de su ejecución, consultó a su Comité de Gestión y a los técnicos participantes en los GT para alinear las demandas de conocimiento presentadas por los beneficiarios y beneficiarias con las directrices de planificación de sus acciones, buscando siempre la asertividad y la calidad de los resultados.

La acción conjunta entre los proyectos, el equipo de gestión de Semear, el FIDA y el IICA dentro del Comité de Gestión del Programa garantiza la correcta ejecución del calendario físico y financiero, además de mantener una buena relación con los organismos internacionales, los gobiernos locales, las entidades de ATER, las organizaciones de la sociedad civil y los agricultores y agricultoras familiares. Además de los informes ejecutivos y las evaluaciones de resultados, las actas de las reuniones del Comité de Gestión son también documentos que contribuyen a dar forma a la memoria del programa.

5.2 CONSTITUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

Comunidad de práctica es un grupo de personas que comparten un interés, un problema al que se enfrentan regularmente, y que se reúnen para adquirir conocimientos con el fin de desarrollar o mejorar una práctica en torno a ese tema. (SGBC, 2021)

Los GT, equivalentes a las Comunidades de Práctica, se organizaron por ejes reconocidos como pilares para el programa (Monitoreo & Evaluación, Comunicación, Equidad & Género) y se hicieron responsables del diálogo con los beneficiarios, de las acciones de movilización de los actores locales, del apoyo en la organización, producción y realización de eventos (seminarios, cursos, intercambios), y del monitoreo de los estudios. También fue responsable del diseño y la implementación de la sistematización, el monitoreo y la evaluación de los resultados e impactos del proyecto, el desarrollo del sistema de gestión de Data.FIDA, así como de las estrategias de difusión contempladas en el trabajo de los servicios de asesoría en comunicación.

El GT de M&A fue creado en julio de 2017 con el objetivo de alinear las demandas, los planes de trabajo, discutir las metodologías e instrumentos de M&A, identificar las buenas prácticas, mapear los obstáculos, intercambiar experiencias, implementar mejoras



continuas en los procesos y crear contextos de capacitación (talleres y entrenamientos) para los técnicos y las técnicas de los proyectos apoyados por el FIDA. En resumen, el GT M&A tiene como objetivo homogeneizar el desempeño de las áreas técnicas, con el fin de crear una visión de gestión única en el contexto de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil, ampliamente basada en una cultura de toma de decisiones y la implementación de acciones de impacto y políticas públicas basadas en evidencias.

La evaluación del impacto fue uno de los temas más demandados por los proyectos, por lo que el PSI proporcionó una capacitación específicamente orientada a las iniciativas de desarrollo rural para los asesores y asesoras de M&A de los proyectos. El curso *PRIME - Program in Rural M&E* - se realizó por primera vez en portugués, como resultado de la asociación entre el PSI, el Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados para Brasil y África Lusófona [FGV EESP Clear], el Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados para América Latina y el Caribe [Clear LAC], la Iniciativa Clear, el FIDA y el IICA. Esta acción fue marcada por la naturaleza sin precedentes de los proyectos del FIDA en todo el mundo.

Calificar las estrategias de comunicación del programa en función de las demandas de los proyectos, la identidad institucional de los socios y definir los instrumentos para implementar la difusión de información sobre el programa y los proyectos fueron retos superados por el **GT de Comunicación**. Este GT desempeñó un papel fundamental en la puesta en marcha de una innovación, que se presentará más adelante como una buena práctica: el Premio Semeiar Internacional de Periodismo.

El GT de Equidad de Género se creó en 2018, inicialmente para fortalecer la relación y el conocimiento sobre las acciones y eventos que cada proyecto venía realizando en este campo. La frecuencia de las interacciones permitió identificar agendas emergentes que, además de discutir temas interseccionales para enfrentar cuestiones estructurales como el machismo y el patriarcado, comenzaron a construir agendas y acciones que aumentaron la visibilidad de las experiencias exitosas lideradas por mujeres en la región semiárida del Nordeste, especialmente sus aportes relevantes en la dimensión económica, en la división del trabajo doméstico y en la seguridad alimentaria.



Entre las acciones de este GT se destacan la creación de proyectos colectivos, como el piloto de seguimiento del uso de los Cuadernos Agroecológicos, los seminarios sobre género – que calificaron el debate sobre el tema en el ámbito de los proyectos – y la realización de importantes estudios que destacan el protagonismo femenino.

Los GT se han consolidado como un importante canal de diálogo, pero también de construcción de soluciones alineadas con las demandas de los proyectos y las premisas del FIDA. En los GT se consulta a los técnicos sobre los posibles formatos que se pueden asumir en algunas iniciativas del PSI. Así, ejercen el diálogo y la toma de decisiones compartidas, al tiempo que coproducen las acciones (elaboración, planificación e implementación, y evaluación).

Las comunidades de práctica están formadas por personas que comparten voluntariamente un interés o una pasión común, interactúan con regularidad, intercambian informaciones y conocimientos, tratan de mantener la comunidad y comparten el aprendizaje, por lo que pueden caracterizarse por tener las siguientes dimensiones: empresa conjunta, dedicación mutua y repertorio compartido. (Wenger, 2010 *apud* Fernandes, Cardoso, Capaverde, Silva, 2016)

Los GT fomentan colectivamente el intercambio de conocimientos, prácticas y herramientas de trabajo. Son los interlocutores de los públicos de los proyectos y contribuyen a la definición de las demandas de conocimiento presentadas por los beneficiarios y beneficiarias, indicando directrices para la planificación de las acciones y, en consecuencia, generando aprendizajes compartidos y asegurando la legitimidad necesaria para la aprobación de las agendas con el Comité de Gestión del PSI.

Los GT se han convertido en potentes espacios de alineación institucional y táctica que permiten el seguimiento y la evaluación procesal del trabajo. Su diseño y funcionamiento favorecen la sincronización de propósitos, así como un mayor dinamismo en la producción y circulación de contenidos, el apoyo cualificado a la producción de eventos de los demás componentes y las demandas de capacitación de técnicos y destinatarios de los proyectos.

Todos los GT (M&A, Equidad & Género, Comunicación) han contribuido en gran medida a



proporcionar una dinámica más rápida y colaborativa a los desafíos emergentes dentro del PSI, ampliando el sentido de corresponsabilidad, reforzando la atención a la cultura organizacional y a las peculiaridades de los proyectos beneficiarios para asegurar una mayor eficiencia, eficacia, efectividad, optimización y asertividad en los flujos de trabajo, en los procesos de toma de decisiones y en la implementación de las acciones junto con las consultorías técnicas de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil.

5.3 PREMIO SEMEAR INTERNACIONAL DE PERIODISMO 2020/2021: DE LA FORMULACIÓN A LA ENTREGA

El Premio Semear Internacional de Periodismo fue concebido con el objetivo de dar visibilidad a las acciones de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil, haciendo uso de diferentes canales de comunicación, mediante la publicación de artículos sobre los proyectos, las acciones desarrolladas, los resultados y los impactos.

Se estimuló a periodistas de todo Brasil a producir contenidos relevantes sobre los efectos de la experiencia del PSI en la vida de los beneficiarios y en la transformación positiva de los territorios donde se encuentran, colaborando así con la difusión del conocimiento.

Esta iniciativa fue una importante e innovadora estrategia de comunicación y marketing que aseguró la presencia de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil en los principales medios de prensa (publicaciones impresas, internet, radio y televisión) en todos los estados del Nordeste, así como en las regiones del Sudeste y Centro-Oeste, difundiendo las informaciones y conocimientos generados por estos proyectos, situación que no sería factible mediante la contratación de servicios, ya que, en teoría, los costos podrían ser muy elevados.

La puesta en marcha del premio estuvo siempre en consonancia con el plan estratégico de comunicación formulado por el departamento de comunicación del PSI, del que surgió la idea inicial, cuyas acciones desplegadas requirieron la participación de diferentes instancias de gobierno, cuya comprensión quedará más clara en las descripciones que siguen:

ASSESSORÍA DE COMUNICACIÓN|PSI

- ❑ idealiza el premio, discute la idea con el Comité de Gestión y, tras su aprobación, prepara el proyecto de reglamento del premio y lo somete a la aprobación del FIDA y del IICA;
- ❑ tras la aprobación de la propuesta, los asesores que integran el GT de Comunicación aportaron con sus detalles y se involucraron en la elaboración de un plan de comunicación para el concurso;
- ❑ se organizó una agenda de lanzamiento para cinco capitales del nordeste; sin embargo, debido a la pandemia de COVID-19, el lanzamiento presencial solo tuvo lugar en dos de ellas: Aracaju - SE y João Pessoa - PB, y pronto se efectuó una edición virtual. Después se abrió el momento de la negociación de los temarios, con comunicados del concurso enviados a la prensa nacional;
- ❑ la ejecución de la planificación de la comunicación se refuerza con estrategias de *marketing* y generación de contenidos para las redes sociales, al tiempo que se desarrolla un *hotsite* específico para el premio;
- ❑ inicio de la entrega de las inscripciones y, al mismo tiempo, movilización de los profesionales para formar la comisión juzgadora. Tras la evaluación de los trabajos por parte de la comisión, se notifica a los candidatos ganadores y el resultado se publica en la página web y se difunde ampliamente en las redes sociales. Con la entrega del premio, se evalúa todo el proceso y se genera un *clipping* de la experiencia.

El premio es una acción específica de relación con la prensa, dentro de las estrategias de comunicación externa del PSI. Para participar en el concurso, era posible inscribir artículos periodísticos en cuatro categorías: prensa escrita, televisión, radio e internet, y los primeros puestos de cada categoría recibieron un premio de R\$ 12.500,00 cada uno, mientras que los cuatro segundos puestos fueron premiados con R\$ 5.000,00 cada uno.

Los enfoques incluyeron temas como: a) las técnicas desarrolladas para el procesamiento de determinados productos; b) el apoyo a la comercialización de productos de la agricultura familiar; c) los impactos generados tras una determinada inversión de un proyecto apoyado por el FIDA en esas comunidades; d) los resultados de las acciones centradas en el género con respecto al empoderamiento de las mujeres en el área rural; e) el protagonismo de los jóvenes rurales; f) los trabajos centrados en los quilombolas y los indígenas; y g) la gestión del conocimiento y la difusión de las Buenas Prácticas Rurales. Los periodistas presentaron sus producciones hasta el 05/10/2021.



Tal y como se establece en la convocatoria, la apreciación de los artículos debería ser objetiva y tener en cuenta los siguientes aspectos: técnica periodística, adecuación al tema, pertinencia del enfoque, innovación y creatividad de los temas, ética y diversidad de fuentes. Así, se enumeraron los siguientes criterios de evaluación:

- Proximidad con los temas propuestos en la convocatoria del Premio Semeiar Internacional de Periodismo, con los proyectos apoyados por el FIDA en la región semiárida brasileña, con el FIDA, el IICA, Semeiar Internacional y otros programas y donaciones del FIDA en Brasil;
- Objetividad periodística, potencial como noticia, profundidad de enfoque, concateación y articulación de ideas, precisión de vocabulario, claridad y concisión;
- Interés público y actualidad. Alcance y relevancia. Considerar el impacto potencial del artículo o del reportaje para promover los cambios. Considerar el carácter novedoso y la diferenciación del tema;
- Diversidad y calidad de las fuentes utilizadas. Considerar las entrevistas con personas del medio rural (beneficiarias o no) y con representantes gubernamentales (de los proyectos del FIDA o no) y no gubernamentales (del FIDA o no).
- Lenguaje: adecuación al público, facilidad de comprensión y calidad narrativa (considerar la creatividad de la narración, que puede implicar elementos poéticos que no perjudiquen la objetividad).

La convocatoria se publicó en el Portal Semeiar y en las redes sociales del PSI, y posteriormente se publicó también en la página virtual del premio, que se creó con el objetivo estratégico de dar aún más visibilidad al concurso. El formulario de solicitud, el *press release* y los contactos de los asesores de comunicación de los proyectos del FIDA y de Semeiar Internacional también se difundieron ampliamente en el sitio y la página web, para que pudieran participar en la elaboración de los reportajes. Además, la Comunicación del PSI trabajó para conseguir notas y artículos sobre el premio en la prensa general, en los medios de comunicación, atrayendo la atención de más interesados y, además, reforzando la imagen institucional del PSI.

Para el momento final del anuncio del resultado del premio, se preparó y ejecutó una amplia estrategia de difusión. Todos los reportajes y artículos periodísticos tuvieron una amplia visibilidad en los canales de comunicación del PSI y los propios medios de comu-



nicación ganadores también se encargaron de difundir la noticia de sus logros en sus respectivos estados, generando una buena difusión sobre la exitosa conclusión del premio. Además, en sustitución de la ceremonia de entrega de premios, el PSI recogió testimonios de todos los ganadores y material de *making-off* de los procesos de producción de los reportajes, para la producción de un vídeo de cierre del Premio Semear Internacional de Periodismo, que incluyó de forma dinámica todo el contenido recogido, así como los discursos institucionales de los organizadores.

5.4 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERCAMBIOS

Los intercambios (Anexo I) han propiciado numerosos contextos de aprendizajes dinámicos y profundos a lo largo de la ejecución del PSI. En estas acciones, jóvenes rurales, mujeres, agricultores y agricultoras familiares, técnicos y técnicas de proyectos, dirigentes rurales y gestores y gestoras públicos de otros siete países tuvieron contacto con experiencias significativas sobre temas de interés para la agricultura familiar en el semiárido brasileño.

Durante la ejecución de las actividades, el equipo del PSI desarrolló una experiencia muy peculiar a la hora de planificar, llevar a cabo y sistematizar estas interacciones con el fin de reconocer y potenciar los talentos y recursos locales, creando un espacio favorable para el intercambio de conocimientos entre los participantes, como se puede observar en los siguientes puntos:

- Esta metodología presupone la sinergia de múltiples actores (PSI, Asociados(as), Proyectos FIDA, Técnicos(as), Líderes de las Comunidades) que, al identificar una oportunidad para promover intercambios, validan las experiencias que pueden ser compartidas, los aportes de conocimiento que pueden resultar de las mismas, y definen los perfiles y la cantidad de público a seleccionar y movilizar para su participación.
- El mencionado colectivo participa en la identificación de la oferta de conocimientos basada en experiencias concretas que pueden sumarse a la experiencia del público predefinido.
- Posteriormente, se realizan visitas o consultas previas para profundizar en la información sobre las experiencias a socializar, además de evaluar la viabilidad de las mismas;
- Se sensibiliza a los líderes para que se unan, movilicen al público y participen en el intercambio (presencial o virtual);



- Estos actores son importantes interlocutores que presentan la propuesta de intercambio en los territorios e inician el proceso de selección de participantes con un perfil adecuado al tema/actividad que se propone;
- Todo el proceso está sistematizado, desde la concepción hasta la realización del intercambio, por parte del PSI o de consultores(as) contratados(as);
- Los participantes realizan una evaluación después de los eventos para indicar cómo esta acción ha contribuido a su proceso de desarrollo individual y/o colectivo.

Los intercambios impulsaron el diseño de nuevos acuerdos de asociaciones interorganizativas, la difusión de buenas prácticas, el perfeccionamiento de las tecnologías sociales, la integración de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil, África y América Latina y la consolidación de los aprendizajes con la práctica y las interacciones entre las personas en el espacio donde se materializan efectivamente los cambios.

En estos espacios también se produce la difusión de conocimientos relacionados con el trabajo del PSI, y es donde los proyectos apoyados por el FIDA y sus socios experimentan una relación de aprendizaje más profunda basada en los caminos recorridos por otros actores.

5.5 SISTEMA DATA.FIDA: ELABORACIÓN, DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

A lo largo de su historia, el PSI ha valorado la toma de decisiones basada en evidencias, por lo que ha invertido en acciones de fortalecimiento de las capacidades de gestión y del enfoque evaluativo, integrando diferentes tipologías y enfoques para mejorar las capacidades de las personas y organizaciones involucradas en las acciones del programa y de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil, principales interesados en las acciones productivas de este componente.

El Data.FIDA es el resultado de una demanda centrada en el fortalecimiento de las capacidades en M&A, la escucha activa, la cooperación y la coproducción que articuló a coordinadores de proyectos y socios estratégicos del FIDA interesados en desarrollar una solución capaz de mejorar los flujos de comunicación, potenciar los flujos de conocimiento, las rutinas administrativas y la consolidación de datos e informaciones cualificadas, fiables y consistentes sobre el progreso y el programa.



El Data.FIDA es una plataforma en línea para la gestión integrada de proyectos desarrollada para optimizar la gestión, mejorar los controles, consolidar los datos, almacenar las informaciones estratégicas y reforzar la gobernanza de los proyectos apoyados por el FIDA. Basada en las buenas prácticas de gestión y M&A de proyectos, la plataforma incluye nueve módulos (con una interfaz fácil de usar y una arquitectura de información intuitiva) que ofrecen una visión sistémica de la operatividad de los proyectos, la ejecución de los recursos y los impactos de su implementación, como se describe a continuación:

- Módulo 1 – Registro: Un entorno dedicado a registrar la información de los usuarios que tendrán acceso a la plataforma (miembros del FIDA, del IICA, de los proyectos beneficiarios, consultores, etc.), poniendo como parámetro el conjunto de permisos en función de las competencias de los actores implicados.
- Módulo 2 – Gestión de proyectos: los/as gestores/as y equipos con los permisos adecuados introducen información sobre los territorios, los municipios, las fuentes de fondos, las categorías de desembolso, los procedimientos de licitación, los datos sobre la cooperación técnica, la estructura analítica de los proyectos, el Marco Lógico, los indicadores, el Plan Operativo Anual y los planes de inversión.
- Módulo 3 – Financiero: agrega información sobre los tipos de cambio, las cuentas bancarias, las transacciones, el pago de gastos, la rendición de cuentas, la presentación de informes y el control en general.
- Módulo 4 – Planes de Inversión: gestión directa de los planes y generación de informes para notificación y monitoreo.
- Módulo 5 – Adquisiciones: términos de referencia y contratos.
- Módulo 6 – Capital humano y social: información sobre los eventos producidos por los proyectos, así como la participación en eventos externos, el lanzamiento y la presentación de informes.
- Módulo 7 – Monitoreo & Evaluación: dashboard de control que agrega varias informaciones de otros módulos del sistema.
- Módulo 8 – Administrativo: gestión de rutinas y flujos administrativos.
- Módulo 9 – Misión de supervisión: módulo destinado a registrar las misiones de supervisión del FIDA en los proyectos; y monitorear las recomendaciones indicadas por los equipos del Fondo.

Tras la consolidación de la plataforma Data.FIDA el objetivo pasó a ser la migración del 100% de los datos del cuadro lógico y la actualización de las buenas prácticas sistematizadas por el PSI.

Es interesante señalar que el programa también garantizó acciones de capacitación estructuradas para todos los asesores y asesoras de M&A de los seis proyectos apoyados por el FIDA en Brasil; donaciones del FIDA en Brasil y en otros lugares; especialistas de las organizaciones asociadas (como el BNDES); y el personal del FIDA y del IICA para que pudieran apropiarse y explotar todo el potencial de la herramienta.

Teniendo en cuenta el diseño e implementación de acciones de M&A asociadas a las prácticas de GC, así como las ganancias vinculadas a la implementación del Data.FIDA y el itinerario de formación de los equipos técnicos, se reconoce que este legado de la experiencia brasileña debe ser replicado en otros proyectos apoyados por FIDA en todo el mundo, ya que las demandas y obstáculos que surgen de estos proyectos son recurrentes en diferentes contextos. Ya se pueden registrar pruebas del potencial de ampliación de la herramienta, como la adopción de la herramienta por parte de los equipos técnicos de los proyectos apoyados por el FIDA en Malawi, que forma parte de un proyecto de adopción de Data.FIDA en todo el portafolio de África meridional. A partir de movimientos de esta naturaleza, se contempla la posibilidad de integrar las divisiones regionales del FIDA, abriendo la posibilidad de generar una visión global del portafolio del Fondo.

5.6 TERRITORIOS DE APRENDIZAJE

Como resultado del intercambio de experiencias para los territorios de aprendizaje (TA) en Colombia, realizado en 2019, se elaboró y planificó la propuesta de implementación del Programa de Territorios de Aprendizaje en Brasil, a partir de la decisión del PSI y de la Procasur de centrar los esfuerzos de la asociación en la réplica de la estrategia con los proyectos FIDA.

Territorios de Aprendizaje en Brasil es una propuesta para ampliar las innovaciones basadas en la gestión del conocimiento de los productores, las familias, las comunidades y las asociaciones rurales, y también una estrategia de salida para los proyectos apoyados



por el FIDA. A través de esta metodología, se invierte en potenciar y organizar pedagógicamente los aprendizajes de los talentos locales en cada territorio, construyendo propuestas de formación y educación localmente con soluciones útiles para otros operadores de inversión pública y privada en desarrollo rural, permitiendo a los talentos locales generar ingresos extra por la venta de servicios de conocimiento.

Se trata de una forma innovadora de gestionar el conocimiento local. El programa prepara a las comunidades para ofrecer formación y capacitación continuas a sus productores/ agricultores, dirigidas por ellos mismos, con metodologías de aprendizaje entre pares centradas en la transmisión de conocimiento, el intercambio de experiencias y el aprendizaje teórico y práctico con énfasis en su aplicabilidad práctica.

Uno de los principales objetivos del Programa Territorios de Aprendizaje es que los miembros de la comunidad sean reconocidos en el mercado de servicios técnicos rurales como proveedores remunerados de GT y servicios de asesoramiento y asistencia técnica rural, lo que representa una inversión segura del PSI en la sostenibilidad de sus acciones, asegurando la creación de nuevos núcleos o gestores de conocimientos.

Tras el intercambio realizado en Colombia, los técnicos de los proyectos del FIDA en Brasil y los beneficiarios participantes elaboraron Planes de Innovación y los sometieron a la evaluación del PSI y de la Procasur, conteniendo sus propuestas para los territorios de aprendizaje. Tras esta fase, se realizaron visitas técnicas de expertos de la Procasur a los tres territorios para analizar la densidad social y la viabilidad de las propuestas.

A partir del trabajo de campo, se identificó que el conjunto de organizaciones presentes en los territorios, la articulación de las asociaciones de productores y las empresas potenciales, como las posibles acciones de GC que podrían desarrollarse, permitirían implementar en los territorios el liderazgo de un grupo de jóvenes que serían elegidos por las asociaciones de productores que manifestaron interés en formar parte de la estrategia. Como continuación del proceso, y dadas las exigencias creadas por la situación mundial de la pandemia, se inició el proceso de formación de jóvenes y asesoramiento para el desarrollo de los TA en Brasil. Las actividades planificadas se adaptaron al formato a dis-



tancia, realizándose a través de reuniones y capacitaciones en línea, llegando a un total de cuatro territorios en ejecución: Bahía, Pernambuco, Paraíba y Piauí.

Desde entonces, los jóvenes gestores de cada estado, ya identificados y movilizados, suman un total de 16 jóvenes gestores comprometidos con las actividades de los TA Brasil con un perfil del 56% de mujeres, el 100% de jóvenes y el 18% de comunidades tradicionales. El proceso de formación se desarrolla desde 2020, con reuniones semanales periódicas en las que se abordan temas clave para la creación de empresas de conocimiento en cada territorio. Hasta junio de 2021, se realizaron al menos cuarenta reuniones online con los gestores, promoviendo la profundización en actividades y temas como: identidad, territorio, comunicación, activos territoriales, productos, mercado, etc.

El proyecto diseñado para aplicar la estrategia de territorios de aprendizaje se estructuró en ocho etapas. Debido a las limitaciones impuestas por la pandemia de COVID-19, fue necesario redefinir algunas acciones⁴.

- Etapa 1: Identificación de un territorio de aprendizaje potencial;
- Etapa 2: Identificación de los jóvenes gestores de los TA;
- Etapa 3: Formación - La estrategia de los TA;
- Etapa 4: Formación - Identificación y creación de un Menú de Talentos Locales;
- Etapa 5: Formación - El territorio de aprendizaje como empresa de conocimiento;
- Etapa 6: Formación - Elaboración de Planes de Comunicación;
- Etapa 7: Formación - Gestión de empresas de conocimiento;
- Etapa 8: Realización de intercambios piloto.

Buscando la integración de jóvenes de diferentes territorios de forma participativa y activa, se están aplicando y probando diversas metodologías durante el proceso de formación, con el fin de hacerlo más dinámico. Actualmente, además de los encuentros simultáneos, se utilizan juegos interactivos entre los encuentros, que abordan los temas estudiados de forma divertida y didáctica. La apuesta por la *gamification* – término que se refiere al uso de juegos y actividades laborales que no son solo de entretenimiento – ha sido acertada y ha demostrado el compromiso de los jóvenes gestores con los “retos” que presentan los juegos y las dinámicas.

4

<https://padlet.com/Procasur/LinhadotempoTABrasil>.



5.7 CUADERNOS AGROECOLÓGICOS

Debido a las profundas raíces del machismo y el patriarcado, las mujeres han visto históricamente tratado como invisible el valor social y económico asociado a su trabajo, hasta el punto de que en algunos contextos les resulta difícil percibir los efectos e impactos de su contribución a los procesos de desarrollo a diferentes escalas (desde el hogar hasta los espacios públicos). Esta situación, constatada también en los contextos de ejecución de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil, motivó al PSI a planificar acciones capaces de problematizar y resignificar la presencia de las mujeres en diferentes espacios, así como destacar cómo se revela el protagonismo femenino en la vida cotidiana de la región semiárida del Nordeste.

Una de estas acciones fue el proyecto piloto de los Cuadernos Agroecológicos, planificado por el GT con un enfoque en Equidad y Género, junto con todos los proyectos y organizaciones asociadas, financiado por Semear International y que involucró a aproximadamente novecientas mujeres rurales que viven en la región del semiárido de Brasil.

El instrumento y la metodología del Cuaderno Agroecológico fueron creados por el Centro de Tecnologías Alternativas de la Zona da Mata - CTA/ZM, en colaboración con el Movimiento de Mujeres de la Zona da Mata y Leste de Minas, en 2011, con el objetivo de medir y dar visibilidad al trabajo de las agricultoras agroecológicas. A partir de la interacción con el GT Mujeres de la ANA, el Cuaderno se implantó en otras regiones de Brasil.

En esta acción piloto, se tomaron notas diarias de 879 mujeres en cinco estados acompañadas por proyectos FIDA - Bahía, Sergipe, Paraíba, Piauí y Ceará - durante 13 meses - septiembre de 2019 a septiembre de 2020. Las notas demuestran el poder femenino en los aspectos de producción, comercialización e intercambios: 1.228 tipos de productos, movilizándolo cerca de R\$ 3.214.127,81 (considerando las relaciones socioeconómicas no monetarias) repercutiendo en una renta media de R\$ 440 por mes.

El uso de los Cuadernos Agroecológicos nos permitió identificar una revolución silenciosa en el campo liderada por las mujeres. Se configura como un instrumento político-pedagógico que destaca la presencia femenina en la agroecología y, sobre todo, su participación en la economía familiar.



La iniciativa puso de relieve un trabajo históricamente subestimado, sin visibilidad, sin reconocimiento. El seguimiento técnico de las notas en los cuadernos permitió identificar el perfil socioeconómico de las mujeres, mapear las actividades productivas presentes en los patios o propiedades rurales (frutas, verduras, hortalizas, pequeños animales) y a las que están vinculadas, las acciones de comercialización, los sistemas de canje, las donaciones, además de los aspectos relacionados con la renta, la seguridad alimentaria y nutricional, la división del trabajo doméstico y la participación en la economía. Los cuadernos cuantifican el trabajo de las mujeres al monetizar las producciones y los destinos resultantes de su trabajo diario, además de valorar la sabiduría y las experiencias de las trabajadoras.

Desde el uso de los cuadernos, las mujeres han transformado su percepción de su papel, entendiéndolo como relevante. La representatividad del trabajo doméstico se discute ahora en los hogares y se convierte en una prueba de empoderamiento en la participación económica.

A continuación se enumeran brevemente las actividades y los diferentes actores que las hacen posibles:

PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> planifica con el GT de Género la aplicación y el uso de los Cuadernos, aprueba la estructura del equipo y la logística con CTA y moviliza los proyectos; <input type="checkbox"/> aporta toda la estructura para la formación de multiplicadoras y, tras un año de monitoreo, realiza un Encuentro Regional para analizar los resultados (avances en el uso de la herramienta), monitorea la aplicación del cuestionario socioeconómico (un año después), consolida y difunde los productos de conocimiento.
EQUIPO TÉCNICO DE CTA	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> define el calendario, el presupuesto, firma la asignación del plazo de uso (metodología pedagógica y equipo), forma a las multiplicadoras (técnicas/agricultoras); <input type="checkbox"/> fomenta el uso y la actualización, responde a las preguntas, reflexiona sobre los progresos realizados, hace un seguimiento de la evolución social de las mujeres mediante el uso de la herramienta y aplica el cuestionario socioeconómico, sistematiza y comparte los datos de los cuadernos rellenos por las mujeres.
PROYECTOS FIDA/BRASIL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> alinean con el CTA y el PSI los detalles de la actividad, identifican y seleccionan a las técnicas y agricultoras que serán capacitadas para utilizar los cuadernos y movilizan a las organizaciones de ATER y a otras técnicas y agricultores. A través de los servicios de asesoramiento de M&A, organizan los datos recibidos y los envían al equipo del CTA para su sistematización.
TÉCNICAS MULTIPLICADORAS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> planifican la logística, movilizan a las agricultoras, forman a las técnicas y a las agricultoras y hacen un seguimiento mensual (mediante visitas, WhatsApp) de las notas en los cuadernos, envían los datos al equipo de M&A de los proyectos, organizan eventos para animar el proceso.
AGRICULTORAS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> participan en la formación, reciben el folleto, responden al cuestionario socioeconómico (hito cero), inician las notas diarias en el instrumento, consolidan los datos y comparten experiencias en las reuniones con otras mujeres.



CONOZCA MÁS SOBRE
LOS CUADERNOS
AGROECOLÓGICOS EN
LAS PUBLICACIONES
DEL PSI

6

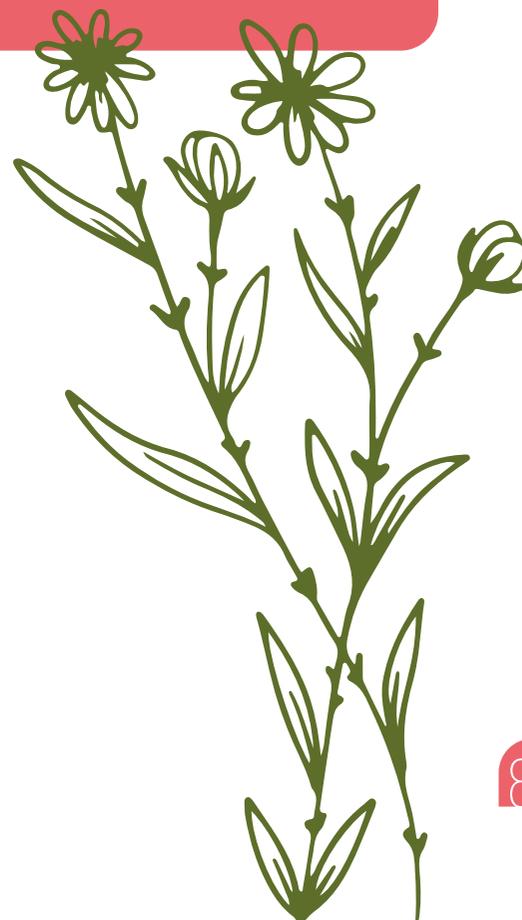


6. ESTRATEGIA DE **SOSTENIBILIDAD Y DISPONIBILIDAD** DEL CONOCIMIENTO

Los resultados obtenidos desde 2017 remiten a una historia muy positiva de construcciones colectivas, a través de la toma de decisiones a partir de las directrices del Comité de Gestión, de la creación de los GT, del desarrollo de actividades con diferentes actores y asociados, entre otros.

Los procesos de creación, aplicación y difusión de conocimientos del PSI, alineados con las orientaciones estratégicas de GC formuladas por el FIDA y el IICA, fueron un catalizador de los cambios en las relaciones entre los actores y en la propia dinámica de producción y circulación de conocimientos, en la creación de oportunidades para los agricultores y agricultoras familiares, las organizaciones comunitarias y los jóvenes, así como en la cualificación de los servicios de asistencia técnica ofrecidos por las agencias de promoción del desarrollo rural vinculadas a los gobiernos locales, y en el fortalecimiento de las capacidades de los actores en las áreas de monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento propiamente dicho.

Invertir en el conocimiento que portan las personas y las organizaciones, añadiendo valor, estimulando los encuentros y las conexiones, compartiéndolos de forma responsable y



conectándolos con las estrategias de desarrollo, ha dado como resultado la consolidación de un legado que tiene el reto de seguir siendo accesible para el público interesado. Un programa de GC debe estar relacionado con las estrategias empresariales o los objetivos organizativos y solo tiene sentido si los conocimientos derivados de él son accesibles. El programa está llegando al final de un ciclo, y mantener vivo el acervo derivado de la trayectoria del PSI es un gran reto para la red de gestores implicados, así como para los proyectos asociados. Por esta y otras cuestiones relacionadas con los posibles futuros de esta iniciativa, se elaboró el Plan Estratégico de Sostenibilidad del PSI, que se presentó al FIDA.

El documento Estrategia de Sostenibilidad del PSI puede compararse con un pacto, un compromiso con la preservación y la accesibilidad de la memoria del programa. El documento técnico presenta las estrategias, los asociados potenciales, las herramientas y las metodologías para garantizar la continuidad de las acciones y los resultados obtenidos por el PSI, junto con su público beneficiario y sus asociados.

La sostenibilidad de las acciones del PSI conlleva y amplía los objetivos y directrices comunes a la historia de esta iniciativa, ya que se compromete a:

- expandir el uso y adopción de Data.Fida por parte de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil y su internacionalización a proyectos de AL y África;
- fortalecer canales efectivos de diálogo, formular agendas e implementar de prácticas que potencien las fuerzas locales, con el conocimiento como motor;
- mejorar las capacidades institucionales de los equipos técnicos;
- inserir los beneficiarios en la economía del conocimiento, proporcionando contextos que permitan obtener ganancias financieras a través de la oferta de servicios asociada a las prácticas de GC por parte de las comunidades locales;
- fortalecer las políticas públicas de desarrollo rural;
- protagonismo comunitario, femenino, rural y de la juventud.

La propuesta tiene como objetivo presentar las estrategias, los posibles asociados, las herramientas y las metodologías para garantizar la continuidad de las acciones y los re-



sultados obtenidos por el PSI con su público beneficiario una vez finalizado el programa. El documento con las estrategias de sostenibilidad defiende la continuidad, mejora y ampliación de iniciativas como los GT (Monitoreo & Evaluación, Equidad & Género y Comunicación), la profundización de la formación en Evaluación de Impacto y GC, la conversión del Portal Semear Internacional en un formato de Catálogo o Biblioteca Virtual, la consolidación de la estrategia de ampliación del uso de Data.Fida y el fortalecimiento de las instancias de diálogo, propuesta e implementación de políticas públicas orientadas al desarrollo socioterritorial.

Además de exponer un diseño de implementación lógico, con objetivos y resultados bien detallados, las estrategias de sostenibilidad exploran escenarios considerando la continuidad del PSI (con o sin una nueva donación) demostrando las implicaciones, pero sobre todo la viabilidad de la propuesta y las ganancias. El documento también destaca la necesidad de reforzar la gobernanza, especialmente en lo que respecta a la matriz de responsabilidades, considerando las posibles arquitecturas y redes organizativas con capacidad para soportar el nuevo momento.



7



7. LECCIONES **APRENDIDAS**

La implementación de un programa con la magnitud y el nivel de madurez del PSI permiten la construcción de un legado convergente para la transformación social positiva de trayectorias de vida, organizaciones, movimientos, comunidades y territorios. El conocimiento creado es el principal legado del programa y su disponibilidad, difusión y aplicación siguen siendo sus principales retos.

El diálogo y la coproducción, de manera transversal, formaron parte de la estrategia del PSI, permitiendo la correcta aplicación de los recursos, el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales, la consolidación de importantes productos de conocimientos y un buen conjunto de lecciones aprendidas, que pueden ser útiles para los líderes que tengan el desafío de implementar iniciativas similares.

Consolidar lo aprendido es una de las formas de formular futuras estrategias con mayor asertividad. En este sentido, entendiendo que las lecciones aprendidas deben ser documentadas a lo largo de todo el ciclo del proyecto (inicio, planificación, monitoreo y control, ejecución y cierre) y que su registro debe convertirse en una base de conocimiento para apoyar a la organización en sus procesos de toma de decisiones, el PSI, en esta sección, presenta la red de lecciones que se sumaron significativamente a la implementación de las acciones.



Para Fukunaga y Lima (2019), una lección aprendida es un conocimiento adquirido a través de la experiencia, que se capta, registra, analiza y comparte. Para los autores, evitar la repetición de casos negativos y/o de fracaso y promover su aplicación en situaciones futuras – casos positivos y/o de éxito – surgen como los principales objetivos de esta práctica de GC.

Cabe señalar que las lecciones aprendidas son desviaciones identificadas en la trayectoria de una iniciativa (proyecto, programa o política) con respecto a lo previsto. Cartografiar, captar, analizar y registrar cómo esas desviaciones condujeron a la situación concreta es una misión importante para los trabajadores de la GC.

A partir de este punto, hay una lista de aprendizajes, subdivididas en dimensiones, acumuladas en el curso del PSI:

7.1 PERSONAS

- El tamaño del equipo inicial debe ser compatible con el volumen de actividades y el coordinador/director debe participar en el proceso de selección del equipo que estará bajo su gestión y la contratación de los miembros debe producirse simultáneamente;
- Consolidar una matriz de responsabilidad para distribuir de forma equilibrada las fuerzas de los equipos de CG, además de evitar la duplicación de entregas, reforzar la corresponsabilidad en la gestión de los procesos;
- Evitar la duplicación de diferentes funciones en un mismo puesto.

7.2 PROCESOS

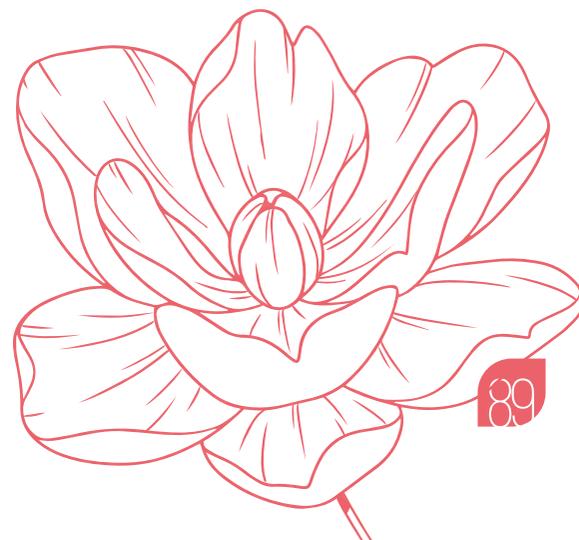
- Los procesos de selección para la composición de los equipos en los programas con la configuración del PSI deben exigir a sus profesionales competencias y cualificaciones específicas en el campo de la GC. La existencia de esta brecha requiere, en general, que los profesionales dediquen más tiempo y esfuerzo a calificarse en el campo para apropiarse de un léxico y de un conjunto de prácti-

cas propios, a medida que realizan los retos establecidos en los instrumentos de gestión del programa;

- Realizar un buen estudio de mercado, definir reglas de fijación de precios justas, tener claros los perfiles profesionales necesarios y de los productos esperados fueron factores que resultaron en procesos de selección exitosos y entregas con calidad. Es esencial que los procesos sean apoyados/seguídos por especialistas en el área que demanda contrataciones para asegurar la asertividad en las elecciones;
- El procedimiento aplicado a los contratos eventuales, adoptado por el IICA y el FIDA, puede ser una alternativa para una gestión ágil basada en la economía. La eficacia de los procesos de definición de las demandas y de las ofertas de conocimiento tiende a aumentar gracias a las escuchas activas y a decisiones en contextos participativos (foros de discusión, redes especializadas, e incluso formando parte de grupos, etc.);
- Conocer en profundidad los verdaderos intereses de los beneficiarios es una condición importante para el éxito de las prácticas de GC y del PSI que, a lo largo de su ejecución, ha consultado a su Comité de Dirección y a los técnicos y técnicas participantes en los GT para definir las demandas de conocimiento presentadas por los beneficiarios y beneficiarias como orientación para la planificación de sus acciones.

7.3 INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

- Proyectos y programas de mediana y gran envergadura requieren múltiples contrataciones, por lo que los consultores son considerados socios estratégicos en la materialización de sus resultados. Han añadido su experiencia al trabajo realizado por la UGP del PSI;
- Disponer de una buena infraestructura de almacenamiento de contenidos vinculada a bases de datos robustas mejora los procesos de búsqueda y, en consecuencia, la gestión de los productos de conocimiento;
- Los aparatos tecnológicos deben estar apoyados por procesos de gestión bien diseñados, con responsabilidades claras y resultantes de un proceso de delegación planificada, que facilite los controles de forma sistémica, comprometidos con



la disponibilidad de conocimientos para el público a través de un conjunto de permisos coherentes con la actuación.

7.4 GOBERNANZA

- La estructura de apoyo proporcionada por el IICA (con sus procesos bien estructurados, las comisiones de licitaciones y contrataciones, la contabilidad, los sistemas de gestión, los archivos, el apoyo jurídico, los especialistas) fue esencial para reforzar la gobernanza y garantizar la fluidez de los procesos, dado que el trabajo fue realizado por un equipo reducido;
- El PSI consolidó los GT como un importante canal de comunicación, resolución de conflictos, relación y compromiso con los proyectos, involucrando a los actores en la construcción de las propuestas (identificación de demandas de conocimiento, público objetivo, etc.);
- La GC ha sido progresivamente internalizada por los proyectos apoyados por el FIDA. Esto es el resultado de un proceso de formación continua, y en servicio, del acceso a información cualificada que ha generado acciones asertivas, la producción de contenidos relevantes, la implementación de procesos de comunicación alineados con la cultura de los proyectos, que generan participación y la mejora continua de los resultados;
- La principal estrategia del PSI para lograr los resultados esperados, considerando un equipo reducido, fue el establecimiento de asociaciones en diferentes instancias (OSC, Gobiernos, IES) adoptando una lógica comunitaria, teniendo el conocimiento y la optimización de los recursos como elementos integradores de las relaciones personales e interorganizacionales.

7.5 COMUNICACIÓN

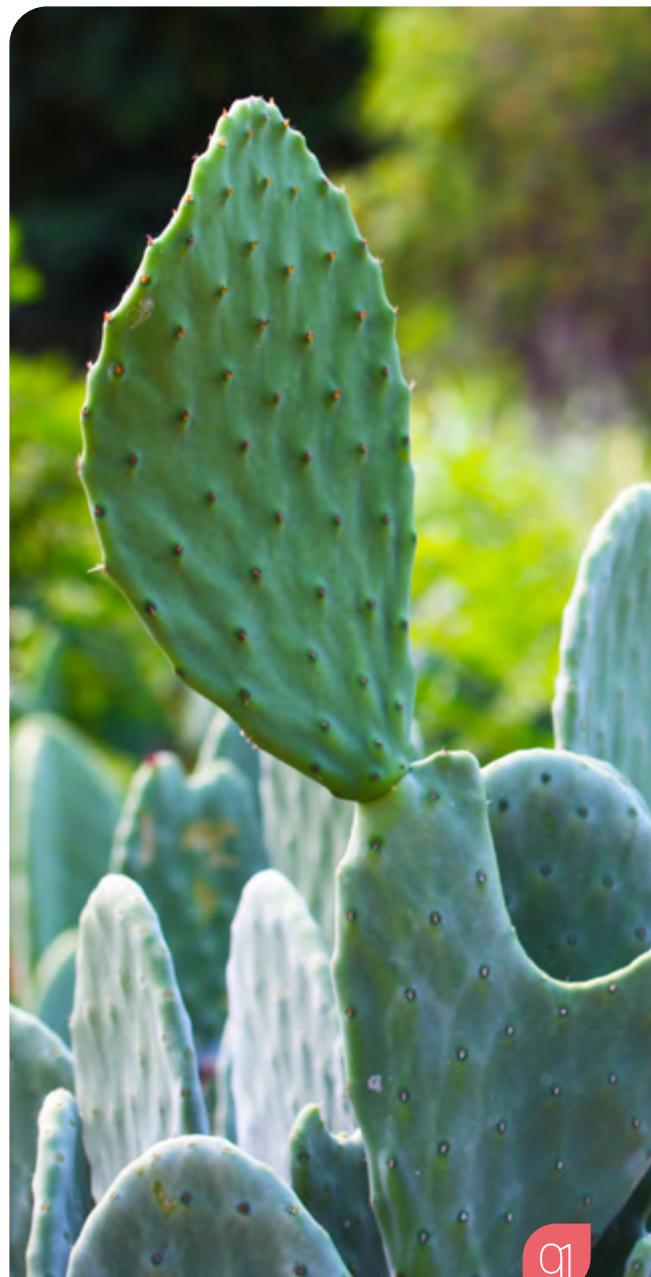
- Estructurar un Plan Estratégico de Comunicación asociado a las prácticas de GC permitió aumentar el alcance y la visibilidad del Semear International y de los proyectos apoyados por el FIDA en Brasil. El plan calificó la comunicación interna y externa, incluyendo el destaque de los resultados, efectos e impactos de las

acciones del programa, además de legitimar los productos de conocimiento conectados a las demandas y tendencias del contexto social, a causa de la agricultura familiar, las agendas globales, los gobiernos locales y otros grupos prioritarios para los proyectos (mujeres, jóvenes, etc.);

- Toda iniciativa de GC debe estar respaldada por una estrategia de difusión bien estructurada. La planificación estratégica del servicio de asesoramiento en materia de comunicación garantizó la conexión más profunda con los proyectos. Además, la disciplina y la regularidad de la difusión en diferentes canales (portal, medios sociales digitales, medios impresos, vehículos de prensa) utilizando diversos lenguajes (imagen, audiovisual, libros, manuales, artículos periodísticos, etc.) conectaron al público interno y externo con el acervo del programa;
- Reconocer el protagonismo del público impactado e incentivarlo a asumir autónomamente procesos autorales de innovación, de formulación de agendas comprometidas con el desarrollo de la comunidad, de producción de contenidos socialmente reconocidos como relevantes, alineados con la identidad cultural local y con las tendencias globales, fueron elementos que aseguraron el compromiso de los públicos que, una vez terminado el ciclo de gestión de la iniciativa, serán curadores de los conocimientos producidos.

7.6 FLUJOS DE CONOCIMIENTO

- **CREACIÓN**
 - Los productos de GC deben incorporar diferentes lenguajes (textual, infográficos, audiovisual, facilitación visual), facilitar el acceso y generar contextos que provoquen la replicación de las prácticas.
 - Planificar las actividades en estrecha relación con los proyectos y los equipos técnicos.
- **APLICACIÓN**
 - La formación sobre temas específicos de GC debe ofrecerse a los equipos y beneficiarios de las iniciativas desde el principio de la ejecución de los programas y proyectos.



- La aplicación de los productos de GC debe tener un diseño de gestión claro, con metas e indicadores alineados con los objetivos del negocio, estrategias y gobernanza.

■ RETENCIÓN

- Las acciones vinculadas a las estrategias deben sistematizarse (intercambios/informes) para consolidar la memoria organizativa.
- Las buenas prácticas, el registro de las lecciones aprendidas y las evaluaciones realizadas (internas o externas) deben llevarse a cabo periódicamente y de forma disciplinada y oportuna.

■ TRANSFERENCIA

- Monitorear y evaluar el aprendizaje posterior al evento son requisitos fundamentales para mejorar el proceso de toma de decisiones y, en consecuencia, los futuros resultados;
- Fortalecer los equipos de GC de los proyectos y estimular la creación de núcleos de gestión del conocimiento en aquellos que aún no los tienen, para no generar dependencia de los programas de apoyo a la GC, asegurando la sostenibilidad de la difusión e intercambio de conocimientos entre proyectos y asociados y la adopción de una cultura de GC entre los proyectos de desarrollo rural;
- Desarrollar asociaciones para la ejecución y la estrategia de sostenibilidad será la forma de garantizar la disponibilidad de los conocimientos generados por el PSI para los públicos afectados por su ejecución.







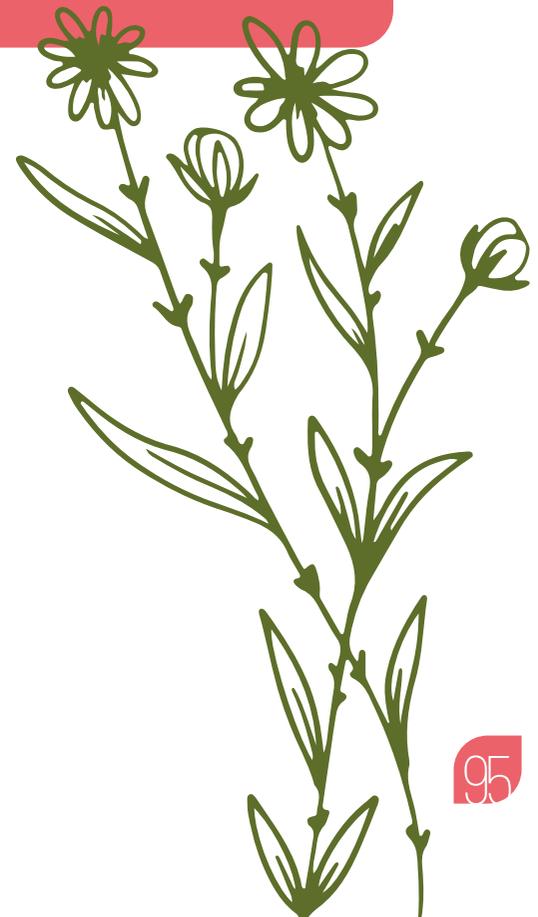
8. COMENTARIOS **FINALES**

Sistematizar es construir la memoria de una experiencia de desarrollo local, difundir los conocimientos relacionados con las prácticas (lecciones y enseñanzas), estimular el intercambio y la confrontación de ideas, y contribuir a reconstituir visiones integradas de los procesos de intervención social. (Milani, 2005, p. 11)

Desde 2017, el PSI ha implementado un modelo de GC que reconoce y valora el conocimiento de las poblaciones rurales que viven en la región semiárida del noreste de Brasil.

A lo largo de cinco años de duración, el PSI ha articulado e integrado prácticas de gestión comprometidas con la mejora de las capacidades de los gobiernos locales en materia de monitoreo y evaluación, género y equidad, comunicación, comercialización y acceso a los mercados. Desarrolló herramientas de recopilación y sistematización, construyó y validó métricas e indicadores (cualitativos y cuantitativos) y reforzó su gobernanza por medio una gestión participativa y de la inversión en tecnologías de software de gestión para proteger las informaciones y optimizar los flujos de conocimiento.

A través de intercambios nacionales e internacionales, seminarios y capacitaciones, difundió las buenas prácticas rurales gestionadas por los agricultores y agricultoras familia-





res, quienes también encontraron en el acceso, la producción y la difusión de conocimientos una alternativa para construir un futuro próspero y dinámico.

El PSI reconoció y valoró el poder de los jóvenes en los territorios, dio visibilidad a la fuerza y a la relevante contribución de las mujeres en la economía y en la seguridad alimentaria y nutricional de sus familias y comunidades. Con una red de asociados, ha consolidado estudios y publicaciones sobre temas de relevancia pública para contribuir a la cualificación de los debates, la preparación y la aplicación de políticas públicas destinadas a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales.

La capacidad de dialogar con diferentes públicos, de alinear y contextualizar las directrices de GC con el público beneficiario, permitió al PSI consolidar productos, como el Data.Fida y la agenda estratégica de Cooperación Sur-Sur, que forman parte del legado construido por el programa, y son pilares fundamentales para su acción de internacionalización y, sobre todo, para las estrategias de sostenibilidad, con el fin de asegurar la disponibilidad de todo su acervo.

A lo largo de su experiencia, el PSI ha creado un modelo único de referencia en materia de GC que puede inspirar proyectos afines y activar a actores y redes dispuestos a crear y ampliar las oportunidades para que los jóvenes, las mujeres, los agricultores, las agricultoras y los grupos socialmente desfavorecidos se dediquen a actividades productivas con el conocimiento como vía de emancipación y desarrollo colectivo.



9. REFERENCIAS



ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão de conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DAHLMAN, C. J. **A economia do conhecimento: implicações para o Brasil**. In: **O Brasil e a economia do conhecimento**. Fórum Nacional. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DO VALLE, B. **Os novos princípios da geração de valor na Economia do Conhecimento**. **Impakt consultoria**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://impaktconsult.com/blog/blog/principios-da-geracao-de-valor-na-economia-do-conhecimento/>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

DO VALLE, B. **Conhecimento é o negócio**. Impakt consultoria. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://impaktconsult.com/blog/blog/conhecimento-e-o-negocio/>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

FERNANDES, F. R., CARDOSO, T. A., CAPIVERDE, L. Z. & SILVA, H. F. N. (2016). **Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional**. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 5(1), 44 - 52.

FUKUNAGA, F. **Cultura Organizacional como fator de influência no ciclo de gestão do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-São Paulo, São Paulo, 2015.

FUKUNAGA, F. **O significado do conhecimento nas organizações**. 2017. In: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/2.o-significado-do-conhecimento-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-fukunaga-f-2017.pdf>

FUKUNAGA, F. LIMA, J. **Práticas de GC: Lições Aprendidas**. In: <http://www.sbgc.org.br/blog/praticas-de-gc-licoes-aprendidas>

FUNDO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA (FIDA). **Documento Técnico de Estratégia de Sustentabilidade do Programa Semear Internacional**. Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

_____. **Programa Semear Internacional: Relatório de Progresso 2020.1(Agosto/2020)** - Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

_____. **Programa Semear Internacional: Relatório de Progresso 2020.2 (Dezembro/2020)** - Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

_____. **Relatório de Supervisão Relatório/Nº: 5603-BR/Dezembro de 2020**. Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

_____. **Semear e Semear Internacional: resultados dos programas de gestão do conhecimento do FIDA no Brasil** - Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

GEISLER, E. **A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations**. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 1, p. 84-96, 2007.

HOLLIDAY, O.J. **Para Sistematizar Experiências**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1996.

HOLLIDAY, O.J. **Para sistematizar experiências**. João Pessoa-PB: Editora Universitária. UFPB, 1996.

LONGO, R. M. J. (et al). **Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

MACEDO, V.; SANTOS, N. M. B. F. D.; JOÃO, B. N.; SAITO, A. **Tipologia do Trabalhador do Conhecimento: Papéis e Processos**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, N. Especial, p. 94-108, 2017.

MERTINS, K, HEISIG, P., VORBECK, J. **Knowledge Management: concepts and best practices**. 2a ed. Berlin. Spring-Verlag, 2003.

MILANI, C. S. et al. (org.). **Roteiro de sistematização de práticas de desenvolvimento local**. Salvador: CIAGS, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento: Criação de conhecimento na empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; HUBERT, C. **The new edge in knowledge: how knowledge management is changing the way we do business**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.

SAITO, A. **Gestão do conhecimento: como fazer? In:** <http://www.sbgc.org.br/blog/gestao-do-conhecimento-como-fazer3723430>

SILVA, E. L. **Elementos críticos para implementação de um modelo de gestão do conhecimento em organizações públicas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Política e Gestão em Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde) – ENSP, Rio de Janeiro, 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – SBGC. **Comunidade de Prática - MATURIDADE. Relatório de conclusão dos trabalhos de 2013**. São Paulo: SBGC, 2013.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – SBGC. **Conceito de Gestão do Conhecimento**. In: <http://www.sbgc.org.br/gestatildeo-do-conhecimento.html>

UNGER, R. M. **Economia do Conhecimento**; traduzido por Leonardo Castro. - São Paulo: Autonomia Literária, 2018.

VALLE, B. **Conhecimento é o negócio**. In: <http://impaktconsult.com/blog/blog/conhecimento-e-o-negocio>

VALLE, B. **Os novos princípios da geração de valor na Economia do Conhecimento**. In: <http://impaktconsult.com/blog/blog/principios-da-geracao-de-valor-na-economia-do-conhecimento>

VELLOSO, J. P. R. **Reforma política e economia do conhecimento: dois projetos nacionais**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

WENGER, E. (2010). **Communities of practice and social learning systems: the career of a concept**. In C. Blackmore (Ed.), *Social learning systems and communities of practice* (pp. 179–198). London, UK: Springer. doi: 10.1007/978-1-84996-133-2_11

10. ANEXOS



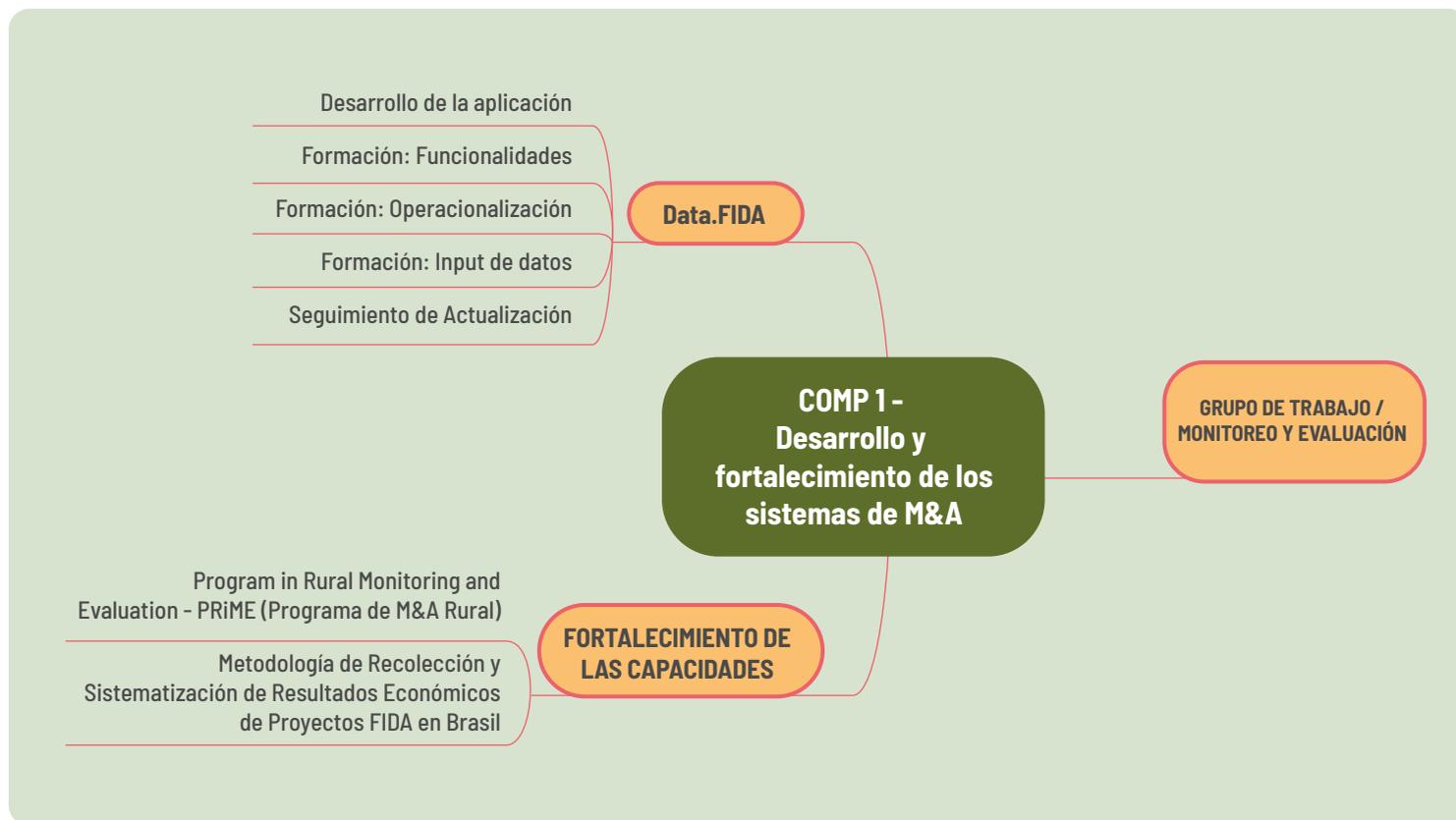
ANEXO I – INTERCAMBIOS REALIZADOS

- Innovaciones en las políticas públicas de Des. rural vinculado a la AF en América Latina;
 - Juventud Rural - Formación de Facilitadores en Gestión Social, Liderazgo, Organización y Emprendedurismo de la Juventud Rural en el Estado de Piauí;
 - Ecogastronomía Slow Food para los jóvenes en los proyectos FIDA en Brasil;
 - Acceso a los mercados;
 - Formación y sistematización de experiencias;
 - II Encuentro de jóvenes de la región del Semiárido brasileño;
- Turismo rural;
- Cooperación Sur-Sur en Agricultura Familiar - Brasil y Mozambique;
 - Feria de Talentos Locales - Mozambique/Procasur;
 - PROCASUR - Ruta del Cambio Climático en Bolivia;
 - Saberes en la región semiárida de AL - Acceso a los Recursos Naturales y Mapeo Participativo - Chaco Trinacional;
 - Intercambio de Saberes en la región semiárida de AL - Capacitación en Mapeo Participativo;
 - Cumbre Internacional de Jóvenes Emprendedores - Camerún/Procasur;
 - FIDA Mercosur - Foro Mundial Campesino;
 - Territorios de Aprendizaje - Colombia/Procasur;
 - Saberes en la región Semiárida de América Latina - Juventudes y Agroecología;
 - Encuentro de Líderes Rurales y Gestores FIDA;
 - Brasil x México: Sistemas agroforestales;
 - Ideas y conocimientos sobre Estrategias de Sostenibilidad para Proyectos y Programas financiados por el FIDA en Brasil y México;
 - Buenas Prácticas de Gestión del Conocimiento entre los proyectos y programas apoyados por el FIDA.

ANEXO II – CAPACITACIONES

- Capacitación en acceso a los Mercados;
- Formación de agentes de comercialización centrada en la Agricultura Familiar;
- Formación en M&A para los equipos técnicos de los Proyectos FIDA para el uso de Data.FIDA;
- Curso de Cooperativismo centrado en el desarrollo/fortalecimiento de las capacidades de los técnicos de los proyectos FIDA en Brasil, encargados de asesorar a las cooperativas agrícolas;
- Taller de Presentación de la Metodología, Recogida y Sistematización de los Resultados Económicos de los Proyectos del FIDA en Brasil, que fue diseñado con el objetivo de calificar a los técnicos y técnicas de M&A de todos los proyectos apoyados por el FIDA, representantes de entidades como el IICA, la UFBA, la Universidad de Brasilia (UnB), la Red Ater Nordeste ASPTA - Agricultura Familiar y Agroecología y el Centro Sabiá, para trazar acciones enfocadas a la evaluación y así demostrar los resultados;
- Capacitación en Mapeo Participativo, parte de los Intercambios de Saberes entre las regiones semiáridas de América Latina;
- Capacitación en Gestión del Conocimiento con sesenta participantes entre técnicos y técnicas de los proyectos Dom Távora, Viva o Semiárido, Paulo Freire, Dom Hélder Câmara II, Pro-Semiárido y Procasa, además de miembros del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - FIDA y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA;
- Capacitación en Evaluación de Impacto (PRIME Impact Evaluation) con enfoque en el desarrollo rural;
- Formación en la Capitalización de Experiencias para un Mayor Impacto en el Desarrollo Rural.

ANEXO III – MAPAS CON ESTRATEGIAS DE GC ADOPTADAS POR PSI



COMP 2 - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIÓN

ENCUENTROS

- IV Encuentro Nacional de Agroecología (ENA)
- II Encuentro de Jóvenes Rurales de la Región Semiárida
- XI Congreso Brasileño de Agroecología
- Subamos a la sierra - Zumbi dos Palmares
- Gastroquinta - alimentos del patio a la mesa (lanzamiento del libro)

ENTREVISTA EN LÍNEA

- ASCOBETANIA
 - Secretaría de Desarrollo Agrario del Gobierno de Ceará (proyecto Paulo Freire)
 - Género, Raza/Etnicidad y Generación del Proyecto Pro-Semiárido (Bahía)
 - Gastronomía como elemento clave en la vida cotidiana de las familias rurales
 - Asistencia técnica y agricultores familiares en tiempos de pandemia
 - Proyecto Dom Távora y sus principales actividades con la agricultura familiar del estado de Sergipe
 - El papel del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, su presencia en Brasil y en la región latinoamericana, su posición en el sistema de la ONU
 - Agricultura Familiar en Mozambique: acciones, impactos y desafíos
 - Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Brasil: historia de los desafíos post-pandemia
 - Acciones del PROCASE en Paraíba
 - Agroecología como herramienta para el empoderamiento de la mujer rural
 - Ecogastronomía
 - Evaluación de impacto, especialmente en proyectos de desarrollo productivo rural
 - Lucha antirracista y sus retos y posibilidades en la convivencia con la región semiárida

Capacitaciones y Talleres

- Estrategias para dinamizar la cadena productiva de la ganadería ovina y caprina en el territorio del Alto Sertão Alagoas
- Formación de agentes de comercialización centrada en la AF
- Comercialización de productos artesanales
- Fotografía
- Gestión del conocimiento
- Estudios culturales y Antropológicos

Intercambios

- Innovaciones en las Políticas Públicas de Des. Rural vinculado a la Agricultura Familiar en América Latina
- Formación de Facilitadores en Gestión Social, Liderazgo, Organización y Emprendedurismo de la Juventud Rural
- Acceso a los mercados
- Formación en sistematización de experiencias
- Turismo rural
- Brasil-África - Difusión del uso de los Cuadernos Agroecológicos: Una experiencia exitosa en los proyectos FIDA en Brasil
- Ecogastronomía: Slow Food para los jóvenes

Seminarios

- Formación en el uso de los Cuadernos Agroecológicos en los Proyectos apoyados por el FIDA en Brasil
- Estatales sobre el uso de los Cuadernos Agroecológicos
- Regional sobre los resultados de la utilización de los cuadernos agroecológicos - primer semestre
- Impacto de Covid-19 en los sistemas agroalimentarios de la región semiárida del noreste de Brasil

Fortalecimiento de las Cadenas o Acuerdos Productivos Locales

- Ruta de la miel
- Ruta del cordero

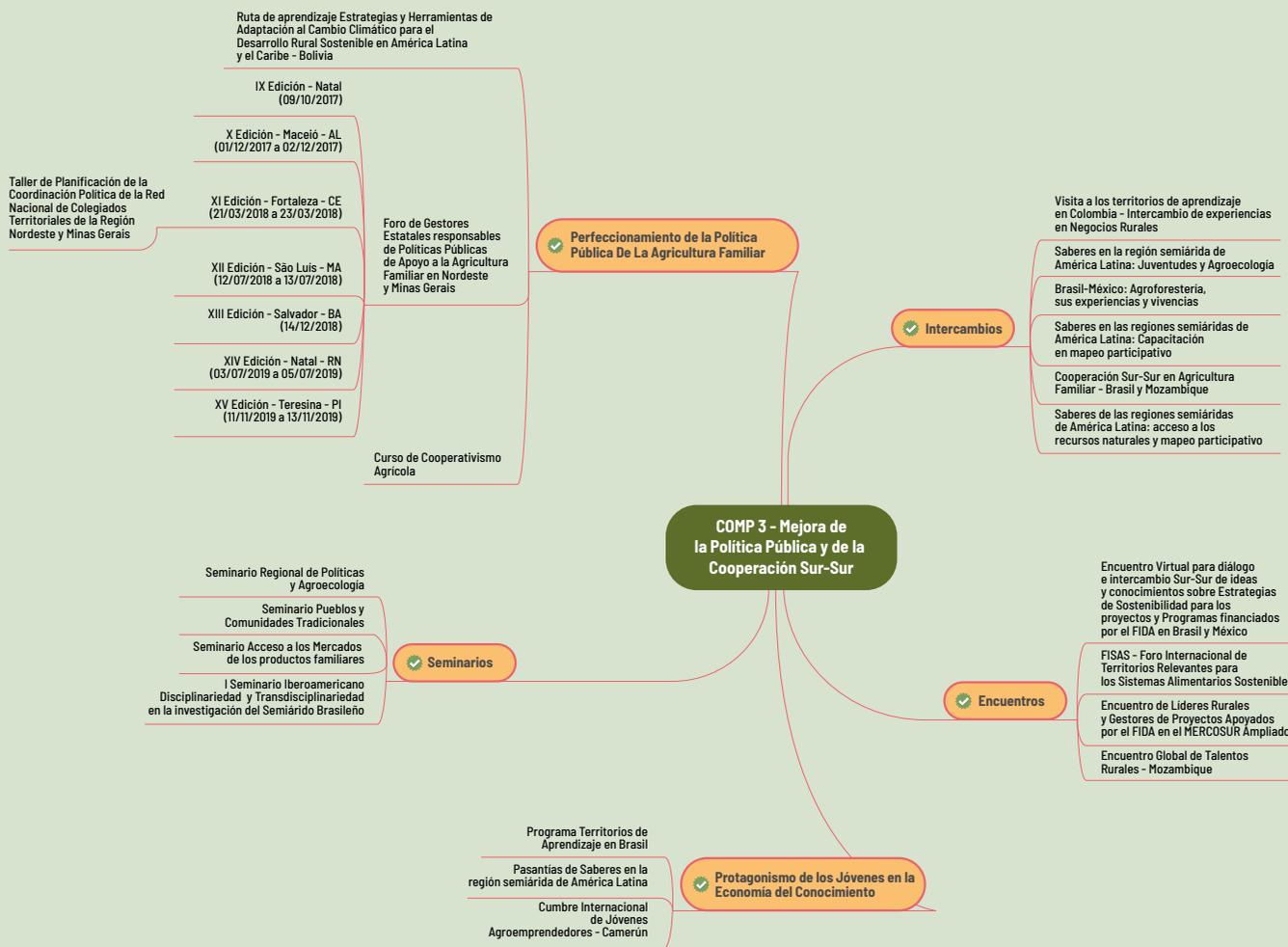
Grupo de Trabajo: Equidad y Género

- Constitución
- Reuniones
- Plan Estratégico

Reuniones con Asociados Estratégicos

Reunión de gestión, compras institucionales - Ministerio de Ciudadanía

Premio Semeiar Internacional de Periodismo



¿CÓMO?

- CAPACITACIONES
- INVERSIONES
- ASESORAMIENTO TÉCNICO
- CONTENIDO

¿QUÉ?

- CAPACITACIONES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES
- DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMUNITARIO

¿A QUIÉN?

- AGRICULTORES RURALES
- PUEBLOS DEL SEMIÁRIDO

PANDEMIA FORTALECIÓ LAS ALIANZAS

ES POSIBLE ADAPTAR ALGUNAS ACCIONES A MODELOS HÍBRIDOS

¿QUÉ TIPO DE CONOCIMIENTO BUSCA EL PÚBLICO?

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

PARA CONSOLIDAR LA MEMORIA ORGANIZACIONAL

- FORTALECE
- COMPROMETE
- IGUALA LOS CONCEPTOS

PROYECTOS FIDA:

- #1 CAPTAR Y REGISTRAR LO QUE SE HA HECHO HASTA AHORA
- #2 DIFUNDIR CONTENIDOS SOBRE DESARROLLO RURAL
- #3 CAPTAR Y REGISTRAR LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y EJECUCIÓN
- #4 REALIZACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES PARA FORMULAR POLÍTICAS Y APOYO A DECISIONES DE INVERSIÓN

ESTRATEGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS:

ESCUCHA

Y FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE DIÁLOGO Y GRUPOS DE TRABAJO



IDENTIFICACIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ENFRENTAMIENTO DE LA POBREZA



ALIANZA

CON ACTORES CLAVE PARA IMPLEMENTAR ACCIONES

ESCALABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

DE LOS PRODUCTOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

CANALES DE COMUNICACIÓN

Y FORMATOS ADECUADOS PARA CADA GRUPO DE INTERÉS



PRESERVACIÓN, REGISTRO Y DIFUSIÓN

DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE BASES DE DATOS, SISTEMA DATA.FIDA, PUBLICACIONES Y EVENTOS

COMUNICACIÓN INTEGRADA

INTERNA + EXTERNA LLEGANDO A DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS



MEDIOS CRUZADOS: EL MENSAJE DEBE SER UNO

PREMIO DE PERIODISMO

FORTALECIMIENTO DE LA RELACIÓN CON LA PRENSA, DANDO VISIBILIDAD AL SEMIÁRIDO

TERRITORIOS DE APRENDIZAJE

JÓVENES RECONOCIDOS COMO PROVEEDORES REMUNERADOS DE SERVICIOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



CUADERNO AGROECOLÓGICO

INSTRUMENTO POLÍTICO Y PEDAGÓGICO PARA EL REGISTRO DE CONSUMO, INTERCAMBIO Y VENTA

ATENDER LOS DESAFÍOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ES FUNDAMENTAL EN LUGARES MÁS VULNERABLES A LOS EFECTOS CLIMÁTICOS



COMPARTIR EXPERIENCIAS

PARA QUE OTRAS PERSONAS PUEDAN APLICARLAS



INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

ESTRATEGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO RURAL



LECCIONES, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES:

FORMACIÓN DE EQUIPO PARA MEJORAR MÉTODOS Y PROCESOS INTERNAMENTE CON UN EQUIPO DE GC DEDICADA



RESOLVER POSIBLES ERRORES:

- NO CONTINUAR EL CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
- PRODUCIR MUCHAS COSAS QUE NO GENERAN INTERÉS
- FALTA DE FOCO
- NO ADAPTAR LA COMUNICACIÓN A CADA PÚBLICO

ACTUALIZAR

DUDAS PARA MEJORAR CONTENIDO

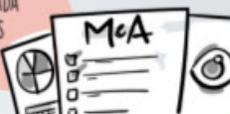


PROTAGONISMO Y PARTICIPACIÓN EN TODAS LAS ETAPAS

PENSAR LOCAL Y ACTUAR GLOBAL

CUESTIONARIOS ESTANDARIZADOS

CULTURA DE TOMA DE DECISIONES BASADA EN EVIDENCIAS



MONITOREAR Y EVALUAR

APRENDIZAJES PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES



SISTEMÁTICA Y INTEGRADA

EN CADA CICLO DE EXPERIENCIA

ORGANIZAR PROCESOS

PARA NO EMPEZAR SIEMPRE "DESDE CERO"

OPERACIONALIZACIÓN CONTINUA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

RUEDAS DE APRENDIZAJE

PARA INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS DE FORMA HORIZONTAL

CREACIÓN DE PODCASTS Y PARA SEGUIR CON LAS CONVERSACIONES DURANTE LA PANDEMIA



COMUNIDADES DE PRÁCTICA

REUNIONES PARA DISCUTIR LA LABOR DIARIA Y EL SENTIR

DESARROLLAR HABILIDADES GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS

INVOLUCRAR A LOS BENEFICIARIOS EN LA SISTEMATIZACIÓN

ESTRATEGIAS INTERCAMBIOS

DIFUSIÓN AMPLIA DE LO QUE SE CONSTRUYÓ

COMPRENDER EL ESCENARIO PARA LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES



Este trabajo ha sido producido en tipografías de la familia Barlow Semi Condensed,
para el Programa Semear Internacional de septiembre a diciembre de 2021.



Investindo nas populações rurais



SEMEAR
INTERNACIONAL

