INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (IICA)

INSTITUTO DE DESARROLLO ECONOMICO-BANCO MUNDIAL (IDE)

EVALUACION DEL PROGRAMA DE COOPERACION IICA-IDE

1992-1995

(Borrador Final)

San José, Costa Rica, Abril 1995

00002946

SIGLAS UTILIZADAS

CATIE:	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
CIDIA:	Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola.
DICAI:	Dirección para la Coordinación de Asuntos Institucionales.
DICCAI:	Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales.
IDE:	Instituto de Desarrollo Económico.
IICA:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.
MAGA:	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala.
ONG's:	Organismos No Gubernamentales (OPD's).
REDCA:	Red de Educación Superior y Capacitación Agropecuaria.
RUTA:	Proyecto de Asistencia Técnica para el Sector Agropecuario de América Central.
SRN:	Secretaría de Recursos Naturales de Honduras.

GLOSARIO DE TERMINOS UTILIZADOS

Capacitación: actividades de enseñanza-aprendizaje, destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades y modifiquen actitudes en relación con las necesidades de un campo ocupacional determinado, mediante actividades de corta duración.

El Programa: se refiere al "Programa de Mejoramiento de las Capacidades Públicas y Privadas de Capacitación en el Sector Agropecuario de América Central", ejecutado en el marco de la Carta de Entendimiento entre el IICA y el IDE-Banco Mundial.

Operadores de Capacitación: son los organismos públicos y privados que prestan servicios de capacitación en el sector agropecuario, aunque no sea ésta su actividad principal. Se incluyen desde Ministerios o entidades del Sector Público (agropecuario o no), hasta organismos privados de desarrollo.

Organismos No Gubernamentales (ONG's): se refiere a las organizaciones privadas sin fines de lucro. En algunos países también se les conoce como Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD's).

INDICE DE CONTENIDO

ANEXOS:

Evaluación elaborada por Linda Báez Lacayo, consultora, entre el 7 de Marzo y el 28 de Abril de 1995.

I. INTRODUCCION.

En Octubre de 1992, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Instituto de Desarrollo Económico (IDE) del Banco Mundial, suscribieron una Carta de Entendimiento para implementar el apoyo del IDE al IICA en el programa que el último ejecutaba, tendiente a facilitar la definición de estrategias nacionales de capacitación y el fortalecimiento de los organismos públicos y privados que operan capacitación para el desarrollo agropecuario en los países de América Central(1).

De acuerdo a términos de referencia conveniados entre el IDE y el IICA(2) y al plan de trabajo del Programa, se preveía una evaluación independiente del cumplimiento de la Carta de Entendimiento, la que se realizó del 7 de Marzo al 28 de abril. La evaluación y las conclusiones y recomendaciones presentadas en este informe están basadas en la revisión de información del programa, las visitas a los países del área central y entrevistas con funcionarios de los organismos participantes del Programa.

El principal objetivo de la evaluación es ofrecer una apreciación del avance alcanzado en el cumplimiento de los términos de la Carta de Entendimiento para la implementación del "Programa de Mejoramiento de la Capacidad Institucional de Organismos Públicos y Privados de Capacitación Agropecuaria para el Desarrollo Agropecuario de América Central", concentrándose en aspectos tales como: la calidad de los estudios de demanda y oferta de capacitación y las propuestas de Estrategia y Programas de Capacitación y la metodología utilizada para su elaboración; los logros en los eventos de capacitación; calidad y utilidad de manuales y documentos producidos, y; avances en la configuración de los mecanismos de intercambio o redes nacionales.

El proceso utilizado para la evaluación consistió en: (a) entrevistas preliminares con responsables del programa en el IICA a fin de determinar los alcances de la evaluación, revisión global del programa y elaboración del plan de trabajo; (b) la revisión y análisis inicial de los documentos del programa, y de documentos de tipo administrativo-operativo que describieran los procesos utilizados para la ejecución del programa; (c) diseño y ejecución de la investigación de campo, fundamentada en entrevistas abiertas con los funcionarios de la Sede que participaron en el diseño y ejecución del programa; y en los países, con los funcionarios del IICA encargados del programa, los consultores participantes, funcionarios de los organismos públicos y privados participantes y beneficiarios de los cursos.

---

(1): Se refiere al Proyecto Hemisférico de Capacitación ejecutado por el IICA, cuyas líneas de acción se dirigían a: apoyar a países en la definición de estrategias nacionales de capacitación y perfiles de programa; apoyo metodológico a la acción que el IICA realiza a traves de los programas en los países, y; capacitación del personal interno del IICA.

(2): Presentados en Anexo.

La elaboración del plan de trabajo y de visitas a los países, así como la seleccción de personas a entrevistar, se realizó entre la consultora y el encargado del Programa en la Sede del IICA, y en consulta con los Representantes del IICA en los países.

Se realizaron un total de 44 entrevistas: 10 de la cuales fueron hechas a funcionarios del IICA; 12 a consultores del Programa; 27 a funcionarios de organizaciones públicas y privadas vinculadas al programa; 2 instructores de cursos o facilitadores de talleres y 14 participantes de cursos y otros eventos (3). Para las entrevistas se aplicaba una guía con requerimientos de información orientada para cada tipo de entrevistado, a fin de complementar y enriquecer la información contenida en los documentos. La entrevista fue estructurada de acuerdo a las actividades incluídas en el programa, sus problemas, categorización y aportes para las recomendaciones, y ordenadas en base a los siguientes temas: el programa y su ejecución; el proceso de elaboración y calidad de los estudios; los mecanismos de coordinación y su proceso de conformación (redes, comisiones); los cursos y otros eventos de capacitación, y; aspectos institucionales para la ejecución del programa.

El informe de la evaluación está estructurado de la siguiente manera: una breve presentación de las características del Programa, objetivos y actividades programadas; los principales resultados alcanzados; los factores limitantes y coayuvantes en su ejecución y un capítulo final de conclusiones y recomendaciones.

La consultora quisiera expresar su agradecimiento al personal del Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación del IICA y a las personas entrevistadas, por sus valiosos aportes y sugerencias para la elaboración del informe. En particular, un agradecimiento a los Representantes del IICA y expertos asignados al Programa en los países, sin cuyo valioso apoyo e interés, esta evaluación no hubiera sido posible, así como a la labor de coordinación y discusión de la misma con el Sr. José Ramírez, y el siempre decidido apoyo secretarial y logístico de la Sra. Marjorie Chávez.

---

(3): El total no suma 44, debido a que muchos de ellos fueron eventualmente consultores, funcionarios de organismos y participantes en cursos.

II. EL PROGRAMA IICA-IDE.(4)

1. Origen e historia del Programa.

Desde 1987 y en distintos foros(5), los Ministros de Agricultura han venido expresando la necesidad de invertir en la formación y perfeccionamiento de los recursos humanos para acelerar la reactivación de las agriculturas de la región. Por otro lado, y a partir de 1983, existen antecedentes de cooperación entre el IICA y el IDE(6), en eventos de capacitación dirigidos al fortalecimiento de los recursos humanos vinculados a la agricultura.

En este marco, el IICA había iniciado en enero de 1992, la implementación del Proyecto Hemisférico de Capacitación, que incluye como una de sus líneas básicas de acción "el apoyo a los países en la definición de estrategias nacionales de capacitación y perfiles de programas". En esa línea, el IICA puso especial énfasis en los países de América Central, por la relevancia de los procesos de cambio en éstos, los pasos dados en la integración económica regional y, el deseo de los países de contar con cooperación técnica para consolidar las capacidades institucionales. Así, la cooperación técnica IICA-IDE, potenciarían este apoyo.

En Octubre de 1992, el IDE y el IICA firman la Carta de Entendimiento para la ejecución del Programa por un período de tres años(7).

2. Características del Programa.

2.1. Objetivos: El Programa perseguía alcanzar dos objetivos fundamentales: facilitar la definición de estrategias nacionales de capacitación, y el fortalecimiento de organismos públicos y privados que operan capacitación para el desarrollo agropecuario.

2.2. Resultados previstos: (a) el fortalecimiento de la capacidad institucional en los organismos públicos y privados que operan capacitación en el sector rural, en los aspectos de: gestión de la capacitación; mecanismos de detección de necesidades; planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de acciones de capacitación, y; (b) la puesta en práctica de mecanismos de intercambio y desarrollo de experiencias y

---

(4): Tomado de la Carta de Entendimiento y en base a entrevistas.

(5): (IX Cima, en Ottawa, XI Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo del IICA en Junio 1991, X Cima en Madrid en setiembre de 1991),

(6): Departamento del Banco Mundial, creado en 1955, con el objetivo de movilizar el conocimiento y la experiencia acumulada por el Banco Mundial para fortalecer las facultades de decisiones sobre el desarrollo en sus países miembros.

(7): El programa había iniciado en Julio de ese año, con los recursos IICA asignados al Proyecto Hemisférico.

aprendizajes entre los organismos públicos y privados que operan capacitación en el sector rural, tanto a niveles nacionales como regional.

2.3. Actividades previstas: (a) la realización de diagnósticos sobre fortalezas y debilidades, capacidades y carencias, en los organismos públicos y privados que hacen capacitación para el desarrollo agropecuario, en los cinco países de América Central, y; (b) la realización de tres talleres regionales y dieciocho talleres nacionales cuyos objetivos son: programar las actividades de capacitación que a partir de los diagnósticos surjan como adecuados para el reforzamiento de la capacidad institucional de los organismos e implementar la capacitación en los temas y destinatarios específicos que fueran definidos en los talleres.

La estrategia planteada para la ejecución del programa era: la explicitación de los puntos fuertes y débiles de las organizaciones; la creación de una red regional para definir un programa de acción común; el establecimiento de redes nacionales, y; la realización de acciones de capacitación a nivel regional y nacional a las organizaciones de capacitación.

3. Recursos totales del programa

El Programa cuenta con un financiamiento total de US$ 510 mil, proveniente de tres fuentes (el IDE, IICA y las entidades nacionales). De estos, US$300 mil son en efectivo, y US$210 mil en especie. El IDE, aporta un monto total de US$225 mil, y el IICA, US$267 mil, para un período de tres años. Las instituciones nacionales no han hecho aportes directos al Programa(8).

RECURSOS TOTALES DEL PROGRAMA
(En miles de US$)

CONCEPTO	APORTE IDE	APORTE IICA	APORTE ORG. LOCAL	TOTAL
A. EFECTIVO	150.0	150.0		300.0
B. EN ESPECIE	75.0	117.0	18.0	210.0
TOTAL	225.0	267.0	18.0	510.0

(8): En Honduras, la SRN financia un profesional como Secretario de la Comisión Nacional de Capacitación, y el MAG en El Salvador comprometió el aporte US$ 40 mil anuales para la ejecución del PROCAN, en el marco de un convenio con el IICA.

4. Organización institucional y personal profesional asignado a su ejecución.

En la Carta de Entendimiento no aparece consignado el esquema organizativo en el que se ejecutaría el programa, sino solo las responsabilidades correspondientes a ambas instituciones. Las responsabilidades del IDE eran: participar en la programación anual, realizar dos visitas de un experto en apoyo a la programación y asignar fondos en efectivo por el orden de los US$ 150 mil. El IICA tenía como responsabilidades: la ejecución de las actividades en el marco del Proyecto Hemisférico de Capacitación, la selección y contración de expertos para la ejecución de las actividades, la administración de los recursos financieros, la realización de informes anuales del desarrollo del programa y uso de los recursos y la asignación de fondos en efectivo por el orden de los US$ 150 mil.

En el presupuesto referido al aporte en especie, el IICA disponía el 25% del tiempo de personal profesional internacional a la dirección del programa, así como una asignación presupuestaria para que cierto personal técnico y administrativo, tanto en la Sede Central del IICA, como en los países contribuyeran al desarrollo de las actividades del Programa.

III. PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS

1. Contexto en el que se ejecutó el Programa

1.1. En el entorno: desde mediados de la década de los 80 se iniciaron cambios en la economía mundial, definiendo nuevos esquemas en las relaciones entre los países. Las transformaciones comerciales (el fortalecimiento de los bloques comerciales y la integración regional), las innovaciones tecnológicas que han afectado la competitividad de los países de la región y principalmente en la agricultura, viniendo a acentuar la pobreza y el deterioro de los niveles de ingreso y calidad de vida, principalemente del sector rural. Los países de la región necesitan desarrollar una estrategia de largo plazo dirigida a iniciar un proceso de transformación de la agricultura tradicional a una moderna y más eficiente.

1.2. En la región: los países centroamericanos han profundizado los procesos de ajuste estructural, que incluyen cambios radicales en las políticas agropecuarias y transformación institucional (liberalización de ios mercados, reducción drástica de los aranceles, reducción de la intervención estatal en los mercados agrícolas, eliminación de los precios de garantía, de ios incentivos a las exportaciones y de los subsidios al crédito); ha habido cambio de gobierno en todos los países (a excepción de Nicaragua), resultando en el ascenso al poder de partidos de oposición, lo que ha repercutido en cambios institucionales y redefinición de funciones, principalmente en el sector público.

1.3. En la institución ejecutora del Programa (IICA): a partir de la elección del nuevo Director General en marzo de 1994, se inician cambios organizacionales y de filosofía en el quehacer de la institución, reforzando su papel de facilitador y articulador de recursos técnicos y financieros y de cooperación técnica más específica y de calidad. A

partir la aprobación del Plan de Mediano Plazo del IICA en septiembre de ese mismo año, se desarrolla un proceso de transformación de la institución, reflejándose inicialmente en cambios organizativos, la DICCAI desaparece, dando lugar a la creación del Servicio Especializado de Educación, Capacitación y Comunicación, cuyos objetivos están orientados al proceso de enseñanza-aprendizaje profesional y técnico, formal e informal, para el desarrollo de los recursos humanos del sector agropecuario de la región. Asimismo, son cambiados los Representantes en los países de la región y se crea un Centro Regional Central, con sede en Guatemala.

2. Actividades desarrolladas por el programa(9)

La evaluación fue realizada cuando se iniciaba en los países una última fase del Programa: la elaboración de una nueva propuesta de Estrategia de Capacitación consensuada con los organismos nacionales, frente a los cambios que se habían dado en los países, una especie de revisión de lo que se había venido haciendo en los dos años de ejecución del Programa.

Tres tipos de actividades fueron desarrolladas en el marco del Programa: (a) el apoyo a la elaboración de Estrategias y Programas de Capacitación, realizando estudios de oferta y demanda y capacitación en todos los países, concluyendo con propuestas de estrategias y programas; (b) la promoción de mecanismos de intercambio a nivel nacional y regional, logrando un importante nivel de convocatoria y amplia participación en los procesos vinculados a la elaboración de los estudios, una vez esta actividad concluyó, los grupos descontinuaron su trabajo, con la excepción de Honduras y Costa Rica, y; (c) la realización de 17 eventos de capacitación en temas de interés identificados y propuestos por los mismos organismos nacionales.

2.1. Apoyo a la elaboración de Estrategias y Programas de Capacitación

Se elaboraron los estudios de oferta y demanda en cada país, de los cuales surgieron posteriormente las Propuestas de Estrategia y los Programas Nacionales de Capacitación.

Los estudios de oferta y demanda presentan una comparación entre los nuevos estándares de desempeño exigidos por el proceso de modernización de la agricultura y los desempeños actuales de los principales actores sociales involucrados en las áreas de tecnología y gestión del sector agropecuario, con lo que se pone en evidencia la discrepancia entre las capacidades exigidas para los actores de la agricultura moderna y las existentes. La comparación entre oferta y demanda lleva una relación directa entre la demanda futura y la capacidad actual de los organismos, identificando las necesidades de apoyo de éstos.

---

(9): Con la ayuda de una matriz (incluída en anexo) se indican las metas obtenidas por año, por país y área de trabajo.

Los estudios han resaltado principalmente que en el sistema de capacitación falta la definición de una estrategia nacional de capacitación; la existencia de un gran potencial nacional, aunque con deficiencias; los temas de capacitación no se han adecuado a las exigencias de la agricultura moderna y, los métodos utilizados no son acordes a los requerimientos pedagógicos propios de la capacitación. En los organismos de capacitación se encontraron limitaciones en el manejo de metodología, administración de la capacitación, desorganización, dispersión y ausencia de planificación de la capacitación.

RESULTADOS DEL PROGRAMA

RESULTADOS PREVISTOS	RESULTADOS ALCANZADOS
1. Definición de Estrategias y Programas Nacionales de Capacitación.	- 5 Estudios de oferta y demanda de capacitación. - 3 Propuestas de Estrategias (El Salvador, Honduras y Nicaragua). - 4 Propuestas de Programas (El Salvador, Honduras, Guatemala y Costa Rica).
2. Mecanismos de intercambio entre los organismos nacionales y a nivel regional.	- 2 Comisiones Nacionales de Capacitación en Honduras y Costa Rica. - Se ha reiniciado el proceso de organización en Guatemala, El Salvador y Nicaragua
3. Cursos realizados para operadores de capacitación.	- 6 cursos de Gerencia de la Capacitación, con 226 participantes. - 9 cursos de Instructores de Capacitación, con 216 participantes. - 3 cursos de temas, con 73 participantes - 3 manuales producidos en apoyo a los cursos.
4. Talleres nacionales y regionales	- 18 talleres nacionales - 2 talleres regionales

El esquema de trabajo seguido para la elaboración de los estudios es innovador, parte de un documento sobre aspectos metodológicos, preparado por el consultor internacional, seleccionado y contratado por la División de Capacitación, quien a la vez realizó la supervisión y edición final de los documentos(10). Para la elaboración de los documentos nacionales, los Representantes de los países, en consulta con la Sede, seleccionaron y contrataron consultores nacionales especialistas en las distintas áreas, cuya experiencia y conocimiento del sector, fueron los elementos básicos para su selección. Las distintas fases para la elaboración de los estudios fueron complementadas con estrategias operativas para ir analizando en conjunto los hallazgos de los consultores, utilizando básicamente dos técnicas: la observación participante, aprovechando la experiencia de los consultores, y la encuesta (muestreo) con cuestionarios estructurados.

La Estrategia y Programa de Capacitación, es el producto final del trabajo y toma como base, los estudios de oferta y demanda de capacitación realizados donde se identificaron las necesidades, actores, temas y capacidad institucional para la capacitación. Se consideró que de aquí se podría pasar a la toma de decisiones, formalizada en propuestas de estrategia y programa. El proceso metodológico seguido para estos fue similar al de estudios de oferta y demanda, con la diferencia que aquí solo participó un consultor nacional por país, recibiendo orientaciones técnicas del consultor internacional.

(10): En anexo de los Estudios de Oferta y Demanda se presentan los aspectos metodológicos para la elaboración de los estudios.

La principal deficiencia de las propuestas de estrategias y programas, ha sido la imposibilidad de traducir las propuestas en acciones operacionales para ser ejecutadas en el marco del Programa. El objetivo central de éste era el contribuir al diseño de una Estrategia Nacional de Capacitación, pero al final se priorizó la elaboración e implementación de un Programa, en detrimento de la definición de una Estrategia y el Sistema Nacional de Capacitación. Estos programas de capacitación contemplaban la creación de una unidad ejecutora, sin quedar claro como se lograría su sostenibilidad financiera, generándose expectativas de posibles fuentes de financiamiento. En la práctica los organismos nacionales la identificaron como una organización adicional que competiría con ellos, vinculada además al IICA (por la asistencia que se le prestaría o por un posible financiamiento del IDE), lo que restó interés de varias organizaciones en seguir participando.

En otros casos, se diseñaron las estrategias con propuestas de organización para su ejecución, con participación de los organismos nacionales, y la definición de los Sistemas Nacionales de Capacitación, pero aún no ha sido posible llevar a la ejecución dichas propuestas, por un lado, por la lentitud en la que trabajan los organismos nacionales, y por otro lado, por la resistencia presentada por funcionarios del IICA a seguir esta vía.

La metodología seguida para la elaboración de los estudios de oferta y demanda de capacitación y de los programas y estrategias nacionales de capacitación en los países, pasa durante toda su ejecución por un proceso de consulta, a fin de contar con una estrategia de trabajo, diferentes perspectivas, concertación de esfuerzos y establecer una base de consenso. Este proceso se realizó a través de talleres nacionales, con los organismos de capacitación. A pesar de que se planteó realizarlo en dos instancias: una, con representantes de los sectores público y privado, y otra, con organizaciones que hacen capacitación en el sector agropecuario, en la mayoria de los países solo se logró consolidar una en la que participaban todos los organismos. Su funcionamiento fue efectivo mientras se elaboraban los estudios, su objetivo último era quedar constituídas en forma permanente (comisión y red), a fin de poner en marcha las propuestas que surgieran de este proceso, lo cual no se realizó, a excepción de dos países (Honduras y en menor grado, Costa Rica), donde aún funciona una Comisión Nacional de Capacitación, no así la red, que no se constituyó en ningún país.

En la actualidad se trata de recuperar el terreno perdido, principalmente en los países donde no existe en este momento ningún tipo de organización y las organizaciones han perdido un incentivo para seguir participando. A pesar de esto, la revisión de estrategia y el sistema nacional de capacitación, antes de proponer un programa, es un factor que ha despertado un nuevo interés de los organismos, ya que ellos consideran que esto era lo más adecuado y consideran que ahora "el IICA está haciendo lo correcto".

2.2. Actividades de análisis e intercambio de experiencias

Una de las limitantes en las organizaciones públicas y privadas es la ausencia de mecanismos de coordinación y de diseño de políticas para la capacitación, lo que incide en la dispersión de esfuerzos, duplicidad de acciones e inadecuado aprovechamiento de los recursos. Esto motivó a trabajar para la superación de esta limitante. Durante la elaboración de los estudios, se logró reunir a una gran cantidad de organizaciones del sector público y privado, y analizando la necesidad de establecer mecanismos de coordinación, a nivel nacional y nivel regional.

La realización de talleres nacionales y los regionales, permitió compartir y analizar en forma conjunta los resultados obtenidos en los estudios y la discusión sobre el inicio de acciones y la definición de las necesidades de reforzamiento de los organismos de capacitación. También permitieron iniciar los pasos para organizar los mecanismos de coordinación e intercambio para la capacitación del sector agropecuario. Así, se constituyeron en los países, comisiones temporales encargadas de elaborar propuestas para definir la misión y funciones de los mecanismos de coordinación.

Estos mecanismos de coordinación e intercambio de experiencias lograron diversos niveles de concreción en unos casos o solo durante un tiempo, en otros, al momento de la evaluación, solo un grupo de organismos, 12 en Honduras y 10 en Costa Rica trabajaban organizados en una Comisión Nacional de Capacitación. A pesar de que estos mecanismos no se han consolidado totalmente, es importante mencionar que la experiencia de reunir a estas organizaciones ha sido enriquecedora y donde aún no existen es necesario trabajar aún más en su promoción, primero porque existe interés y reconocimiento de los organismos de su importancia, y segundo, porque de esta manera el IICA podrá brindar de una mejor forma su cooperación técnica en este tema.

Los principales elementos que no permitieron consolidar estos mecanismos en los países donde aún no existen son:

a. El hecho de haber inducido desde un primer momento la creación de redes, sin haber explorado otras posibilidades y sin tener los organismos mucha claridad ni los elementos (responsabilidades a asumir, fuentes de recursos) para tomar tal decisión. La existencia de redes similares en los países, tal como REDCA, ha incidido en el rechazo planteado por algunos organismos locales, muchos de ellos miembros de esta red, a fin de no caer en superposiciones innecesarias.

b. La falta de claridad en cuanto a la implicación y responsabilidades que traían estos mecanismos a los organismos locales miembros. Hasta cierto punto, el IICA indujo a la creación de redes nacionales sin esta claridad necesaria por parte de los organismos, motivados por el éxito de convocatoria durante la elaboración de los estudios, que eran el incentivo principal para la participación de los organismos, el cual se terminó al momento de terminar los estudios sin concretar el paso a la acción, que seria el siguiente incentivo para mantener a los organismos reunidos.

Esto incidió en que después del segundo taller regional, los organismos de varios países perdieran interés y no continuaran la organización.

c. La falta de definición de una estrategia de ejecución del Programa, hizo que por el estilo propio e interés que el Representante del IICA le imprimió a la ejecución del Programa, se lograran diversas expresiones organizativas, muchas de las cuales ahora no funcionan más. Nuevamente es importante resaltar la existencia del Centro Regional para apoyar la superación de esta deficiencia.

Sin embargo, es importante resaltar que se logró desarrollar un proceso participativo que integraba al sector público y privado, mostrando el gran potencial que se puede alcanzar al operar de forma coordinada y en el marco de una estrategia a fin de aprovechar las ventajas comparativas de cada organización. En este sentido, se ha reiniciado el proceso de organización, basado en la revisión de las estrategias propuestas y trabajando con aquellos organismos que estén interesados, retomando principalmente la experiencia de Honduras, hasta lograr la definición de la estrategia y el sistema nacional de capacitación, con el concurso de los organismos más relevantes en el área de capacitación.

2.3. De capacitación(11)

A pesar de que el Programa no contemplaba inicialmente la realización de cursos de capacitación, la necesidad fue identificada en los diagnósticos realizados por países (estudios de oferta) y planteada en el I y II Taller Regional por los representantes de los países. A la fecha se han realizado un total de 18 cursos, con más de 400 participantes.

El Programa concentró sus acciones de capacitación en dos tipos de cursos(12): de Gerencia de la Capacitación (6 cursos) y curso Básico para Instructores de Capacitación (8 cursos). Adicionalmente se impartieron 3 cursos de temas específicos (1 regional, 2 nacionales) vinculados a la agricultura (desarrollo sostenible, desarrollo rural).

Los programadores y conferencistas de los cursos fueron seleccionados por la División de Capacitación del IICA. El diseño de los cursos y su programación fue realizado por ellos en la Sede Central del IICA, concluyendo en una carta descriptiva del mismo y manuales propios. La participación de las oficinas nacionales del IICA se limitó a seleccionar los participantes de acuerdo a las indicaciones señaladas por los conferencistas.

La metodología diseñada para cada tipo de curso se ha utilizado para todos los cursos impartidos, realizándose algunos ajustes en cada país. La metodología integra las exposiciones del instructor con la actuación de los participantes, la programación es modular, presentando una secuencia lógica en los aprendizajes. Los cursos tienen una

---

(11): ver en anexo un resumen de la carta descriptiva de los eventos.

(12): A partir de las deficiencias encontradas por los estudios de oferta, en los organismos que hacen capacitación.

duración de 40 a 45 horas/sesión en cinco días hábiles, con grupos de 25 participantes, aunque se han realizado eventos con hasta 42 participantes.

La selección de los participantes fue realizada por los Representantes del IICA en los países de acuerdo a indicaciones de los conferencistas y coordinadores de los eventos, ésta fue dirigida y muy personalizada, basada en el conocimiento que los representantes tienen de los organismos nacionales. Esto dió por resultado grupos muy homogéneos y de muy buen nivel profesional y dedicación a los eventos. Los Representantes pusieron mucho cuidado de involucrar mayor participación de organismos privados, lo que incidió en que la capacitación aprovechara al máximo la experiencia de éstos en el contacto con la realidad agropecuaria.

Dentro de los principales logros de los eventos de capacitación están: (a) haber iniciado un proceso de formación de gerentes e instructores de organismos de capacitación, lo que permite asegurar el mejoramiento en la gestión y calidad de los servicios de capacitación; (b) "abrir la mente" a una nueva forma de concebir la capacitación, verla como una herramienta para el desarrollo agropecuario, y estar a su servicio en el marco de una estrategia de desarrollo; (c) visualizar la capacitación en el marco de un sistema, el Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria, donde los organismos son sus actores; (d) la producción de material metodológico en apoyo a los cursos y como guías para los operadores de capacitación.

La sistematización de los eventos de capacitación es un elemento que aún está haciendo falta en el Programa. Los Cursos de Gerencia, cuentan con informes por cada curso realizado y un resumen global de todos los cursos. En el caso de los cursos para Instructores, no se encontraron evaluaciones de cursos realizados o informes finales que indiquen los resultados de estas actividades. No se encontró indicaciones de haber un proceso de seguimiento posterior a los cursos, no se ha evaluado el nivel de asimilación y utilización que los participantes tuvieron de los eventos en sus trabajos cotidianos. Durante esta evaluación surgieron planteamientos de ex-participantes de los eventos acerca de la necesidad de contar con el método utilizado en los cursos para aplicarlo en eventos que muchas de sus organizaciones realizan en sus países.

CURSOS REALIZADOS EN EL PROGRAMA

PAISES	TOTAL CURSOS	TOTAL PARTICIPANTES		
		TOTAL	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
TOTAL	18	414	177	277
GUATEMALA	2	62	30	32
EL SALVADOR	4	106	47	59
HONDURAS	5	98	40	58
NICARAGUA	3	63	17	46
COSTA RICA	2	32	14	18
REGIONALES	2	43	19	24

Fuente: informes de cursos del Programa.

a. Curso de Gerencia de la Capacitación

Objetivos: dirigido a fortalecer la formación del personal de nivel gerencial encargado de la conducción de la capacitación en el sector agropecuario de la región, a través del uso más adecuado de metodologías, técnicas e instrumentos específicos para la gestión de la misma.

Participantes: los criterios de selección fueron definidos por los programadores e instructores del curso, aunque la selección final la realizaron los Representantes del IICA en cada país, por lo que los criterios finales no fueron homogéneos (este procedimiento no fue sistematizado). El evento era orientado a gerentes y/o directores de programas de capacitación, pero solo una tercera parte de los participantes ejercían este cargo.

Metodología: ésta resultó muy adecuada y ampliamente aceptada por los participantes. El tiempo asígnado al curso resultó muy poco, con lo que no se cumplieron todas las lecturas asignadas, esto no se corrigió en los eventos siguientes, agudizado por el hecho de que el curso no fue de inmersión total. El trabajo grupal fue muy bien aceptado y se logró la formación de grupos heterogéneos. Falta sistematizar los materiales y los diseños de los cursos.

La calidad y utilidad de los documentos producidos: los participantes cuentan con textos redactados especialmente para la actividad de capacitación, los cuales han sido valorados de excelentes por los participantes y de suma utilidad para su trabajo. En dos países se encontró que algunos de los participantes han utilizado los manuales para impartir

cursos a técnicos de campo, realizando adaptaciones para cada caso. A pesar de la existencia de este material, aún no ha sido publicado, lo que limita su utilización a nivel de países.

b. Curso Básico de Instructores de Capacitación

Objetivos: dirigido a mejorar el quehacer de los instructores de capacitación, enfatizando en aspectos conceptuales y metodológicos de los procesos y actividades de capacitación.

Participantes: al igual que en el curso anterior, los criterios de selección fueron definidos por el programador e instructor del curso, y la selección final la realizaron los Representantes del IICA en cada país, por lo que los criterios finales no fueron homogéneos (este procedimiento no fue sistematizado). En el evento participaron en su mayoría docentes, aunque también participaron muchos directores de programas de capacitación de los organismos.

Metodología: ésta es muy adecuada y ampliamente aceptada por los participantes. El tiempo asignado al curso resultó adecuado. Al igual que en el anterior también falta sistematizar los materiales y los diseños de los cursos. En este curso el instructor no realizó informe final de su ejecución, solo para el caso de Costa Rica existe un informe realizado por la oficina del IICA de ese país y de los dos últimos cursos en El Salvador.

La calidad y utilidad de los documentos producidos: los participantes contaron con textos redactados especialmente para la actividad de capacitación, los cuales han sido valorados de excelentes por los participantes y de suma utilidad para su trabajo. A pesar de la existencia de este material, aún no ha sido sistematizado, lo cual limita su utilización a nivel de países.

c. Elaboración de material didáctico

En apoyo a la ejecución de los cursos se elaboró material didáctico, dirigido a los gerentes e instructores de capacitación. Los instructores de ambos cursos trabajaron en la preparación de los siguientes materiales didácticos:

- Manual de Pautas para el Diseño y Ejecución de una Actividad de Capacitación. Publicado por el IICA. (incluye material audiovisual).
- Manual sobre Gerencia de la Capacitación (en imprenta)
- Manual de Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje (en imprenta)
- Temario de Capacitación

El úitimo se encuentra a nivel de borrador y aún no ha sido revisado en su versión final para publicarlo y ponerlo al servicio de los organismos, tal como fue originalmente comprometido en los eventos nacionales y regionales por parte del Programa.

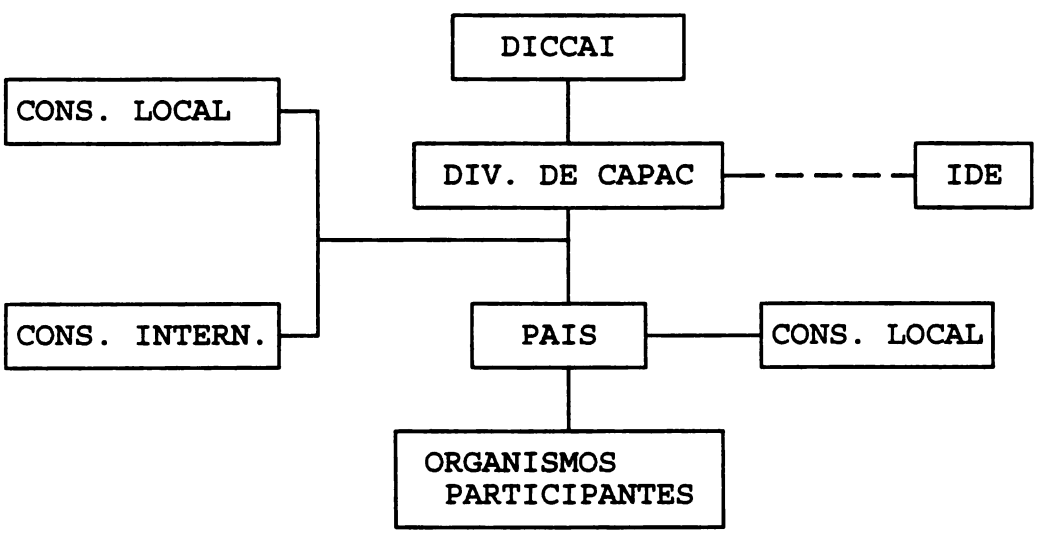
3. Organización institucional para la ejecución

3.1. Esquema organizativo utilizado

El convenio se estuvo gestionando desde inicios de 1992, y se firmó en octubre de 1992. Su ejecución dió inicio en Julio de ese año con los recursos previstos del IICA para el Programa, entrando los recursos del banco efectivamente en febrero de 1993. Durante 1992 se hicieron actividades preparatorias y se iniciaron los estudios en El Salvador. En marzo de 1993 iniciaron los estudios en todos los países

El Programa durante su ejecución ha estado bajo tres cambios institucionales en la Sede: se convenió inicialmente con el CIDIA, bajo la coordinación de la División de Capacitación, quien ha mantenido esa responsabilidad durante toda su ejecución; en octubre de 93, con la reestructuración del IICA, el CIDIA y la DICAI, se fusionan en una nueva unidad: la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI); en Octubre de 1994, y bajo la nueva dirección del IICA, se da otro cambio institucional, y se crea el Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación, bajo cuya responsabilidad se ejecuta actualmente el Programa.

ESQUEMA ORGANIZATIVO UTILIZADO



A nivel de la Coordinación Global del Programa

En el convenio se establecía que el Programa se ejecutaba a través del Proyecto Hemisférico por lo que no se contempló personal adicional para su ejecución, ante su complejización se contrató un consultor local para coordinar la ejecución de actividades, y quien actualmente coordina su ejecución. Adicionalmente se contratan consultores externos nacionales e internacionales (de corto o mediano plazo) para la realización de

actividades específicas, un total de 28 consultores han realizado alguna actividad para el Programa, inclusive 4 de ellos han realizado más de dos consultorías, en particular un consultor internacional fue contratado para varias consultorías de corto plazo por más de dos años. La División de Capacitación es quien realiza todas las actividades vinculadas al Programa, desde la relación con el IDE, contratación de consultores, diseño de eventos de capacitación y preparación de talleres nacionales y regionales.

No existen evidencias del tipo de coordinación que exista entre esta División y otros programas del IICA que hacen capacitación, pareciera que tanto este programa como los otros ejecutan sus acciones de forma independiente sin ningún tipo de vinculación o muy poca. Tampoco se encontraron mecanismos de coordinación con otros programas, proyectos u organismos similares fuera del Instituto.

A nivel de las oficinas en los países

Tanto los Representantes, como los funcionarios en los países consideran que no han sido tomados en cuenta en forma suficiente, tanto para el diseño, como para la implementación del Programa, del Proyecto Hemisférico, y menos de la Carta de Entendimiento, de la cual la mayoría adujo no conocer. Muchos inclusive plantearon no conocer la estrategia para la ejecución del Programa. Esto hizo que cada Representante ejecutara el Programa en lo que consideraban su responsabilidad, de acuerdo al nivel de interés, estilo personal y recursos que consideró oportuno colocar, esto es principalmente visible en el proceso de conformación de los mecanismos de coordinación. En general dos tipos de roles jugados por el IICA fueron identificados en los países: (a) el de organismo facilitador, asesor técnico a los organismos nacionales, y; (b) el de ejecutor directo del Programa o de componentes de éste. Cabe resaltar el caso de Honduras, donde el IICA ha tenido un rol de asesor y facilitador del proceso, lo cual es considerado altamente positivo.

En tres de los cinco países, el Representante se involucró directamente en la ejecución del Programa, destinando cerca de un 10% de su tiempo; en tres de los cinco países, un funcionario del IICA atendió las actividades del Programa, destinando un 20% de su tiempo a la atención del programa.

Siendo este un Programa regional, no se dieron las oportunidades suficientes para que el personal regional tuviera los espacios necesarios para analizar el avance del mismo, a excepción de los talleres regionales, donde no siempre asistieron. La relación con los representantes y el Programa se dió siempre en forma bilateral y no colectiva. Este esquema de trabajo no ha fomentado la interacción del Programa con el personal de los países y otros programas con capacitación, que el IICA ejecuta en los mismos países, y donde muchos de los organismos nacionales también funcionan como contrapartes, fomentando con esto la dispersión y duplicación de esfuerzos.

En cuanto a la ejecución de los cursos, la participación de las oficinas locales estuvo limitada principalmente al apoyo logístico. No tuvieron participación en el diseño de los

cursos, ni en la selección de los expositores, más que en la selección de consultores locales y participantes en los cursos, de acuerdo a los criterios diseñados por la Sede Central. Las oficinas locales plantearon su interés de tener una participación más activa y sustantiva en el proceso de puesta en marcha y ejecución del Programa, y de otros programas que el IICA ejecute. Las oficinas locales cuentan con una muy buena red de relaciones en cada país con las instituciones del sector público y privado, utilizada para convocar exitosamente a los talleres nacionales y para el reclutamiento de participantes a los cursos.

3.2. Programación, Seguimiento y Evaluación Anual de Actividades

La programación se dió de forma muy flexible, el primer año se trabajó con lo establecido en la Carta de Entendimiento, y se sobrecumplió las metas establecidas. Se preparó un informe anual de actividades, el cual no cuenta con suficientes elementos de evaluación, ni criterios para una revisión crítica del quehacer del Programa y reorientar en caso de incumplimiento. Tanto el informe anual como la programación del segundo año se presentó en el taller regional donde eran aprobados.

Para el segundo año la programación se hizo entre el IICA y el IDE, presentándose a los países en el taller regional para su aprobación, al igual que el programa del tercer año, los que se ajustaron de acuerdo a los resultados de los estudios de oferta y demanda terminados en todos los países. A partir de aquí se establecen los cursos para gerentes e instructores de capacitación.(13) La programación de las actividades nacionales se ajustaban en conjunto con los Representantes del IICA.

No se realizó ninguna evaluación previa a ésta, ni estaba contemplado en la Carta de Entendimiento, ni en los planes de trabajo anual, mecanismos de seguimiento y evaluación del Programa. Se planteaba al año y medio de iniciado el Programa una reunión conjunta IDE-IICA para valorar los avances, y una evaluación final.

4. Costos de las actividades.

Una primera dificultad para hacer un análisis de costos es la forma en que se llevan a cabo los manejos contables del presupuesto del Programa, debido a que no se lleva un control global de gastos, sino en forma separada por origen de los fondos, los fondos IDE en la División de Capacitación y los fondos IICA en cuentas centralizadas del Instituto. Adicionalmente, los años financieros de ambas instituciones no coinciden, el IICA programa de Enero a Diciembre, mientras que el IDE de Junio a Julio.

Debido a esto, muchos costos del Programa no aparecen incluídos en los informes contables proplos. Estos costos tienen que ver en muchos casos con los profesionales del IDE y el IICA involucrados en el Programa, algunas contrataciones de consultores, costos

---

(13): En anexo se presenta la programación anual de actividades y actividades realizadas.

de transporte y viáticos de estos funcionarios y consultores en las labores de coordinación y organización de los eventos. Sobre estos costos no se pudo profundizar por cuanto la información no está clasificada de tal modo que lo permita, así, por ejemplo, el tiempo dedicado por parte de la coordinación del Programa, al montaje de eventos y talleres en los países no se puede determinar con certeza, de igual modo, gastos hechos por las oficinas locales, o los costos del material didáctico producido no aparecen directamente imputados. Se podría decir que es sumamente difícil decir cuando ha invertido el IICA en este programa, por actividades y por países, a menos que se realice un trabajo mucho más exhaustivo para discriminar los recursos destinados a tal fin.

El total invertido en las tres principales actividades del Programa ha sido de US$ 195,167.8, destinando el 41.6% de los recursos a la ejecución de los eventos de capacitación, el 39.4% a la elaboración de los estudios en los países (sin incluir los costos de edición y publicación de los documentos), y el 19% a la elaboración de material didáctico de apoyo a los cursos.

RELACION DE COSTOS POR ACTIVIDADES (En US$)

CONCEPTO	MONTO (En US$)	(%)
TOTAL	195,167.8	100.0
A. ESTUDIOS EN LOS PAISES	76,881.8	39.4
B. MATERIAL DIDACTICO	37,500.0	19.0
C. CURSOS	60,786.0	41.6

Los costos programados para los estudios eran del orden de los US$61,500, resultando el costo real de US$76,881.8, sin inciuir el costo de edición y publicación de los documentos, lo que significa un 20% adicional de lo previsto. En cuanto al costo de estudios por países, los más bajos corresponden a los estudios de Costa Rica y Nicaragua, US$12 mil cada uno, el resto de países tienen un costo promedio de US$17 mil.

El costo real total de los cursos fue de US$60,786, correspondiéndole a los de Gerencia, US$28,392.3 (incluye Costa Rica), con un costo por participante de US$ 245; en cambio los cursos para instructores tuvieron un costo total de US$ 32,393 (incluye Costa Rica), con un costo de US$ 168 por participante.

El costo promedio estimado para un curso nacional de Gerencia era del orden de los US$4,600, para un grupo de 20 personas, resultando un costo real directo de US$ 5,307, excluyendo el caso de Costa Rica, debido a que no incurre en gastos de viaje y viáticos para el coordinador del evento y el instructor. El 37% del total de costos corresponden a los viáticos y pasajes del instructor y el coordinador y un 26% del total a honorarios del instructor.

La estructura de costos reales promedio por curso de Gerencia:

CONCEPTO	Costo (US$)	%
Honorarios instructor	1,665	31
Viáticos (*)	1,387	26
Pasajes (*)	592	11
Alquiler local y alimentación	1,463	28
Otros gastos	200	4
TOTAL	5,307	100

(*): No se incluye en el caso de Costa Rica

El costo promedio estimado para el curso nacional de Instructores se estableció en US$5,600, con un grupo de 20 personas, resultando un costo real de US$4,215.5, sin incluir a Costa Rica, debido a que no incurre en gastos de viaje y viáticos para el coordinador del evento y el instructor. Cerca del 30% del total corresponden a los honorarios del instructor, el 31.5% a costos de viajes y viáticos para el instructor y el coordinador del evento.

La estructura de costos reales promedio por curso de Instructores:

CONCEPTO	Costo (US$)	%
Honorarios instructor	1,243.2	29.5
Viáticos (*)	905.8	21.5
Pasajes (*)	425.8	10
Alquiler local y alimentación	998.3	23.6
Otros gastos	642.4	15.4
TOTAL	4,215.5	100

(*): No se incluye en el caso de Costa Rica

Los costos correspondientes a honorarios y costos de instructores y coordinador podrían bajarse si los cursos fueran realizados utilizando capacidad local en los países donde hubiera, y si se les trasladara la responsabilidad de su ejecución a las oficinas locales que tuvieran la capacidad de realizarlos.

IV. FACTORES LIMITANTES Y COADYUVANTES EN LA EJECUCION DEL PROGRAMA.

1. Factores Coadyuvantes

1.1. **Una visión común del Programa:** compartida entre el IDE y el IICA, acerca de la misión, objetivos, contenidos y actividades del Programa y su proceso, el rol de la capacitación para el desarrollo de los recursos humanos, planteó una dimensión que permitió diseñar y especificar la temática a incorporar y acciones a emprender en el Programa, así como una gran flexibilidad y capacidad de cambio en la ejecución de acuerdo a la demanda de los organismos participantes.

1.2. **La experiencia del IICA** en el tema de capacitación permitió que, como institución ejecutora, aportara su conocimiento en el diseño y ejecución del Programa y sus actividades y principalmente en el desarrollo de los temas de los eventos, contando con profesionales, funcionarios o consultores de reconocida capacidad técnica, para llevar a cabo las actividades. De igual manera, el conocimiento de los Representantes del IICA en los países, del sector agropecuario y de las instituciones del sector público y privado que facilitó las vinculaciones necesarias para la ejecución del Programa.

1.3. **La participación de las oficinas nacionales del IICA,** que resultó de gran importancia, debido al conocimiento de las características de cada país, y permitió organizar de manera adecuada las distintas actividades para la ejecución del Programa. Especial relevancia tiene la incidencia de ellos en las organizaciones nacionales, a fin de obtener la información necesaria para la elaboración de los estudios, la promoción de los mecanismos de coordinación y la selección de los participantes para los eventos de capacitación.

1.4. **La participación de los organismos locales,** en los aspectos sustantivos y organizativos de especial relevancia, ya que esto permitió obtener un elevado nivel en la elaboración de los estudios, el proceso de conformación de los mecanismos de intercambio y el rol propiamente formativo de la capacitación. Es resaltable el alto interés mostrado por los participantes en el proceso, en tal sentido, merece un especial reconocimiento la labor que han realizado estos organismos, en particular aquellos que han participado desde el inicio del Programa y aún se mantienen trabajando.

1.5. **La disponibilidad de recursos financieros:** que permitió una apropiada ejecución del Programa, a fin de contratar los consultores en el tiempo que se requerían, el montaje de los eventos, la edición y publicación de los estudios y elaboración de material didáctico.

1.6. **El proceso participativo de elaboración de los estudios,** con un alto involucramiento de los consultores, y en asesoría a los organismos nacionales. La participación de consultores locales en cada país, permitió una mejor interpretación de la

realidad local. Los estudios de Oferta y Demanda de Capacitación, se han convertido en un insumo importante para las organizaciones que operan capacitación, como para las que diseñan las políticas agropecuarias.

1.7. **En los eventos de capacitación:** la selección de los participantes, por medio de la participación directa de los Representantes ha sido clave para el éxito de los cursos, debido al conocimiento de los organismos, lo que permitió incidir en el proceso de selección y garantizar la calidad de los participantes. Un criterio prevaleciente fue el alto nivel de formación y calificación de los instructores de los eventos, aunque no se logró una adecuada sistematización de éstos, la dirección del Programa no contaba con metodología previamente diseñada, y no se estableció que la hicieran. Los participantes aprendieron a manejar grupos de productores y técnicos y actualizaron sus conocimientos en metodología para capacitación.

2. Factores Limitantes

De carácter general

2.1. **Falta de una estrategia clara** por parte del IICA en la ejecución del Programa, esto incidió en las diversas interpretaciones que los Representantes hicieran de éste y su ejecución respondió al estilo personal, nivel de interés y mecanismos propios en cada país, lo que se refleja en los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

2.2. **Liderazgo:** no hay claridad quien liderea o coordina el programa en los países, si son los operadores o las oficinas del IICA en los países. Ha existido una participación proactiva del IICA en la ejecución, con una excesiva dependencia de los organismos nacionales hacia el IICA (esperando siempre por los recursos y las orientaciones). Este tipo de relación no facilitó la conformación de mecanismos de intercambio debido a la poca capacidad de los organismos locales y en muchos casos, la excesiva influencia del IICA en el proceso.

Aún no queda claro el rol del IICA en el proceso de conformación de los mecanismos de intercambio, este ha sido uno de los elementos de mayor discusión y complejidad en el proceso. Dos roles han sido identificados: como asesor y como ejecutor directo. Parece que debiera desarrollarse el primero a fin de no competir con los organismos operadores de capacitación a quienes el Programa atiende.

2.3. **Coordinación con otros programas:** No se desarroiló suficiente vinculación con otros programas similares ejecutados en el IICA, ni con organismos de carácter regional (CATIE, RUTA, REDCA), con los que se podría haber potenciado las actividades realizadas. Tampoco se desarrolló vinculación con los proyectos de inversión pública en los países, donde se pudo haber aprovechado la oportunidad para utilizar los recursos con que estos cuentan.

2.4. **Los organismos locales** enfrentaban el problema de la falta de compromiso por parte de la alta gerencia y autoridades de los organismos. La alta rotación de los funcionarios de los organismos participantes, principalmente de los funcionarios del sector público agropecuario, ha incidido en la falta de continuidad de algunas acciones, un porcentaje muy importante de funcionarios han cambiado inclusive de actividad, se considera que cerca del 60% de los funcionarios participantes ya no están en el puesto donde originalmente estaban al inicio del Programa. Esto sumado a la deficiente o nula comunicación en las instituciones dificulta el seguimiento a las actividades.

2.5. El programa no contemplaba **mecanismos de seguimiento y de evaluación formal** para el Programa, ni para la ejecución de las actividades. En el caso de los cursos no se previó la posibilidad de que los participantes reprodujeran los conocimientos y no se sistematizaron los documentos producto de los eventos. Los organismos nacionales (con ciertas excepciones) no cuentan con mecanismos adecuados de capacitación, por lo que resulta difícil para un participante regresar y llevar a cabo esta tarea sin los medios necesarios. La asistencia de un funcionario a un evento no implicaba ningún tipo de compromiso con la institución, incluso varias entidades enviaban a funcionarios a los cursos como un medio de ocupar a un profesional por un período determinado. Después de los cursos no hay relación posterior ni con el IICA, ni con otros participantes.

2.6. **Coordinación general del Programa**: debido a que el programa estaba inserto en el Proyecto Hemisférico, no se previó la necesidad de contar con un coordinador permanente, su necesidad fue identificada durante la ejecución del Programa, pero no le fue asignado este rol en forma clara, por lo que su participación ha estado más vinculada a los aspectos administrativos, que a la conceptualización y ejecución global del Programa.

2.7. **Los propuestas** están diseñadas para incluir prácticamente todos los temas y actores participantes en la agricultura y no prioriza de acuerdo a las grandes políticas del sector agropecuario. No plantean la coordinación de las acciones que los organismos de capacitación ya están haciendo, se hace un estudio de oferta pero no se estudia el sistema de capacitación existente. No se prevee los mecanismos de utilización de los recursos ya existentes por ejemplo de los proyectos de inversión. Las propuestas de estrategia y programas no han sido capaces de traducir los hallazgos y las propuestas en acciones ejecutables, hay un problema no resuelto entre el diseño de las propuestas y su transformación en acciones operacionlizables.

<u>De los mecanismos de coordinación</u>

2.8. **Los mecanismos propuestos**: comisión, red, no quedaron claramente definidos para los organismos participantes, con lo que se generó duplicidad y confusión, los mismos organismos participaban en ambos mecanismos. La participación de muchas instituciones con diversidad de intereses limitó la consolidación de estos mecanismos. No estaba contemplado en el plan de trabajo, ni en la Carta de Entendimiento, mecanismos de seguimiento al funcionamiento de los mecanismos de coordinación.

2.9. **La falta de documentos teóricos** que conceptualizaran los mecanismos de coordinación, su proceso de conformación y la responsabilidad de sus miembros, hubo muy poca discusión y análisis de este tipo de mecanismos. En este sentido el objetivo de la coordinación no fue manejado adecuadamente, de manera de buscar que las organizaciones locales lo liderearan y de acuerdo a los roles de las organizaciones en la ejecución del programa, faltó la identificación de un sistema Nacional de Capacitación, al hacer el estudio de oferta no se consideró.

2.10. No se han resuelto **problemas operacionales** a los cuales habría que buscarle soluciones. Los principales son: el riesgo de no consolidar lo actuado, debido a que aún no existen instancias nacionales conformadas y sólidas; la falta de claridad del rol del IICA en el proceso, y en particular de los Representantes del IICA; las posibilidades de obtener recursos para la ejecución de actividades.

Rol del IICA

2.11. Aparentemente, el IICA no había previsto ni estaba preparado para ejecutar un programa con las dimensiones ni la complejidad en que se convirtió este. En la Sede Central, el estar el Programa ubicado en la División de Capacitación, y con otros programas de capacitación ubicados en otras áreas del Instituto, no permitió una adecuada coordinación de éstos. Debido a que las actividades fueron organizadas directamente por la Sede, no motivó de manera suficiente a los Representantes, que vieron el programa como algo ajeno, o generador de trabajo adicional, sin recibir el apoyo necesario, ni los recursos suficientes, por lo que gran parte de su colaboración se concentró en muchos casos en los aspectos operativos. No hubo tampoco, seguimiento posterior en los países, ni a las actividades definidas o a desarrollar nuevas, tampoco hubo de parte de los organismos nacionales o de los participantes a los cursos, demandas concretas en este sentido.

2.12. Siendo este un Programa regional, no se dieron las oportunidades suficientes para que el personal regional tuviera los espacios necesarios para analizar el avance del mismo, a excepción de los talleres regionales, donde no siempre asistieron. La relación con los representantes y el Programa se dió siempre en forma bilateral y no colectiva. Este esquema de trabajo no ha fomentado la interacción del Programa con el personal de los países y otros programas con capacitación, que el IICA ejecuta en los mismos países, y donde muchos de los organismos nacionales también funcionan como contrapartes, fomentando con esto la dispersión y duplicación de esfuerzos.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Se ha ampliado la oportunidad para conceptualizar y acordar criterios en el área de capacitación, lo que ha permitido discutir y analizar elementos alrededor de la capacitación como una herramienta en el marco de la estrategia de desarrollo agropecuario; el conocimiento de las capacidades existentes para la capacitación (público y privado); sus limitaciones, y; la necesidad de organizarse para utilizar mejor los recursos e intercambiar experiencias. El IICA cuenta con un modelo (que será necesario sistematizar) y que se puede ajustar para llevar a cabo procesos similares en otras regiones en aplicación a la nueva estrategia de cooperación técnica.

Recomendación: es necesario profundizar más en el trabajo de conceptualización de la capacitación y destinar más tiempo al proceso de análisis involucrando en esto a los organismos nacionales de capacitación en un esquema ordenado de trabajo.

2. El Programa logró desarrollar un alto nivel de participación de los organismos locales, y abrir un gran interés para coordinarse y mejorar su quehacer en la capacitación. Desafortunadamente este interés no siempre fue potenciado en forma adecuada ni desarrollado para mantenerlo, lo que en muchos casos hizo que se perdiera.

Recomendación: fomentar más la coordinación con los organismos que prestan capacitación, definiendo su rol, su aporte a los mecanismos de coordinación, el rol del IICA y su aporte y el de las autoridades nacionales.

3. Los principales aportes del Programa

a) Los estudios de oferta y demanda, aunque no han sido suficientemente difundidos, fuera de las organizaciones que han estado participando en el programa.

Recomendación: procesar la metodología utilizada para la elaboración de los estudios y ponerla al servicio del Instituto para otras experiencias similares a ésta, es importante revisarla y adaptarla.

b) La promoción de mecanismos de coordinación, el proceso generado mostrando el gran potencial que se puede alcanzar al operar de forma coordinada y en el marco de una estrategia a fin de aprovechar las ventajas comparativas de cada organización.

Recomendación: debe haber un organismo "contraparte", encargado en forma inicial y al que apoye el IICA, que podrían ser los MAG de los países, para hacerse cargo de su continuidad y crear un ente de consulta, que podría ser la comisión, para mantener vivo el programa.

c) Sistematización de materiales producidos por el Programa: sería recomendable la elaboración de un documento sobre el marco conceptual de la capacitación en su

perspectiva institucional, explicitando el rol del IICA como agencia cooperante, así como la sistematización de los distintos eventos realizados y del material producido a fin de contribuir al perfeccionamiento de los contenidos y metodologías de capacitación de los organismos que brindan capacitación.

d) La formación de capacitadores, todo parece indicar que los participantes se sienten satisfechos por el intercambio de experiencias como por el aprendizaje de nuevas técnicas y el beneficio obtenido en términos de su formación profesional. No obstante en muchos casos, la utilización del instrumental no ha sido posible por limitaciones de carácter institucional, falta de mecanismos de asistencia y de material didáctico.

4. Los recursos financieros asignados al Programa permitieron asumir en forma satisfactoria los gastos que demandaban las actividades. La parte financiera no constituyó ningún obstáculo para lograr los objetivos. Los gastos reales fueron un poco más altos o cerca de lo presupuestado y no fue posible lograr que las instituciones nacionales asumieran un mayor compromiso en los costos, con excepción de El Salvador, donde el MAG, mediante convenio con el IICA, asignó recursos al programa, y en Honduras colocaron un funcionario que asumió como secretario de la Comisión.

Recomendación: involucrar más activamente a los entes públicos de cada país en una mayor contribución al financiamiento de programas similares, preferenciando aportes no financieros.

5. El rol del IICA

Un logro alcanzado y no previsto, la institucionalización del programa en el IICA en el marco del PMP y una proyección institucional en los países de la región.

Es importante que el IICA logre internalizar de manera decidida los distintos programas que en el área de capacitación se están llevando a cabo en la institución. En este sentido, el rol asignado al Servicio Especializado I es de vital importancia para lograr en cuanto a la organización y sistematización de estos programas o proyectos de capacitación.

Es indispensable fomentar una mayor participación de las agencias de cooperación nacionales, en realidad, la Sede deberá fomentar un nuevo relacionamiento con los coordinadores en los países y el coordinador regional a fin de que ellos se vuelvan los ejecutores directos de las acciones en los países, tanto en los aspectos sustantivos aplicados a las realidades de los países, como en los aspectos administrativos y logísticos, el rol de la sede deberá concentrarse en los mecanismos de coordinación con otros programas, y en el diseño de actividades y metodologías, donde la participación sea una estrategia de trabajo incorporada.

El IICA deberá plantearse una estrategia de trabajo a fin de identificar áreas a partir de los estudios realizados, en las cuales pueda prestar colaboración a los organismos locales, y en las que sea capaz de generar nuevas ventajas comparativas o consolidar las existentes. En esta, el IICA deberá reforzar su atención al trabajo con los organismos intermediarios de la capacitación (operadores) a fin de poder liegar a sus beneficiarios finales.

Existe la oportunidad del establecimiento de una efectiva coordinación regional, a través de la Coordinación de la Región Central del IICA, a través de la cual se podrá lograr coherencia en el trabajo, respetando las expresiones locales, y superando las deficiencias en materia de coordinación y comunicación que adolecen el programa, la relación interna del IICA; la comunicación con los otros programas que el IICA ejecuta en la región y en los cuales también forma mecanismos de coordinación.

El Programa representa para el IICA la materialización de una metodología de trabajo participativa y la posibilidad de fomentar un nuevo estilo de cooperación técnica, en un área geográfica determinada, validando una forma de trabajo "con" y en base a los principios de: negociación, consenso y participación y a partir de directrices basadas en función de las demandas definidas por los mismos países.

Es necesario estudiar otros mecanismos ya existentes a fin de evitar duplicidades, en este sentido, es importante examinar la situación de REDCA, y las posibilidades de operar en forma coordinada, tomando en cuenta que muchos de los organismos de capacitación pertenecen a esta red.

6. <u>El rol del IDE</u>

Sus objetivos han sido cumplidos, aún y cuando su papel se resume en proporcionar el apoyo financiero y en participar en la programación anual de actividades, su rol esencial es de procurar que las actividades se realicen de forma satisfactoria, aunque no lo ejecute en forma directa. La definición del IICA como la institución ejecutora en este caso resultó clave para la ejecución del programa.

7. <u>Continuidad del Programa</u>: a corto plazo continuar el último semestre del año en el marco del proyecto hemisférico, a fin de consolidar las acciones que se vienen realizando desde el inicio del programa; a mediano plazo, se podrían hacer dos acciones, que pueden ser complementadas, una es institucionalizar las actividades del programa en el servicio I, y la otra es diseñar y gestionar un nuevo programa de co-financiamiento por lo menos de dos años más. El Programa podría enfatizar las acciones que se han venido realizando, privilegiando las propuestas surgidas de los mecanismos de coordinación y fomentando una mayor y efectiva participación de los organismos nacionales.

En cuanto a los eventos de capacitación, el Programa podría seguir la línea ya iniciada de formar capacitadores, podría capacitar a instructores de capacitación a nivel

nacional, trabajando con las instituciones especializadas, que cuentan con recursos para esto a fin de maximizar su impacto en los países, esto también incidiría en una reducción de costos, ya que una vez capacitados los instructores y con el material didáctico necesario, solo se limitaría a supervisar acciones a través de los mecanismos de coordinación nacionales, delegándole la ejecución de estas acciones a las agencias de cooperación en los países. El IICA en este marco cumpliría con dos de sus principios estratégicos: el trabajar con intermediarios de la capacitación y el trasladarle mayor responsabilidad a los entes nacionales.

En este sentido, se ha reiniciado el proceso de organización, basado en la revisión de las estrategias propuestas y trabajando con aquellos organismos que estén interesados, retomando principalmente la experiencia de Honduras, hasta lograr la definición de la estrategia y el sistema nacional de capacitación, con el concurso de los organismos más relevantes en el área de capacitación.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
(IICA)

INSTITUTO DE DESARROLLO ECONOMICO-BANCO MUNDIAL (IDE)

EVALUACION DEL PROGRAMA DE COOPERACION IICA-IDE

1992-1995

RESUMEN EJECUTIVO

(Borrador Final)

San José, Costa Rica, Abril 1995

EVALUACION DE LA COOPERACION IICA-IDE

RESUMEN

1. La Cooperación IICA-IDE ha existido desde 1987, para la realización de acciones de capacitación, la actual cooperación en evaluación se refiere al convenio firmado entre ambos organismos en Octubre de 1992, para apoyar la ejecución del "Programa de Fortalecimiento de la Capacidad de los Organismos Públicos y Privados que hacen capacitación en el Sector Agropecuario de América Central", como parte del Proyecto Hemisférico de Capacitación, ejecutado por el IICA.

2. Los objetivos planteados por el Programa son: facilitar la definición de estrategias nacionales de capacitación, y el fortalecimiento de organismos públicos y privados que operan capacitación para el desarrollo agropecuario. Los resultados previstos son: el fortalecimiento de la capacidad institucional en los organismos públicos y privados que operan capacitación en el sector rural, y la puesta en práctica de mecanismos de intercambio y desarrollo de experiencias y aprendizajes entre los organismos públicos y privados que operan capacitación en el sector rural, tanto a niveles nacionales como regional.

3. El IDE y el IICA aportaron recursos para la ejecución del Programa y se nombró al IICA como organismo ejecutor, por un período de tres años, contando ese año a partir de Julio de 1992, cuando el IICA había iniciado su ejecución con recursos provenientes del Proyecto Hemisférico.

4. A inicios de 1995, cuando se realiza la evaluación, el Programa muestra que ha sido exitoso en el alcance de su primer resultado, todos los países cuentan con estudios de oferta y demanda de capacitación y propuestas de estrategias y programas, aunque éstas últimas no totalmente acabadas, asimismo ha impartido cursos de formación a operadores de capacitación, llegando a más de 400 profesionales. A pesar de que se promovieron los mecanismos de intercambio y aprendizaje entre las organizaciones nacionales y regionales, no ha sido posible consolidarlos en todos los países. De hecho, solo en dos países funcionan actualmente.

5. El Programa ha sabido adaptarse a los cambios ocurridos durante su ejecución. Si bien, los planes de trabajo anual se originan en la Carta de Entendimiento, respetando los principios de ésta, pudo responder a las demandas surgidas en la ejecución, por parte de los países, surgiendo ios cursos de capacitación para la formación de operadores de capacitación.

Evaluación elaborada por Linda Báez Lacayo, consultora, entre el 7 de Marzo y el 28 de Abril de 1995.

6. La ejecución del Programa partió del hecho de que en el organismo ejecutor ya existía un proyecto en marcha (el Proyecto Hemisférico) y a partir del cual se realizarían las actividades, lo cual no fue apropiado para el esquema de ejecución del programa, ya que surgió la necesidad de incorporar un consultor local para la coordinación y programación, y un consultor internacional en apoyo metodológico para la elaboración de los estudios y cursos. Adicionalmente se contrataron consultorías locales de corto plazo en los países para la elaboración de los estudios.

7. La organización para la ejecución del Programa fue basada en un sistema en el cual la Sede del IICA (División de Capacitación) centraliza las decisiones, diseña, define los programas de trabajo y asigna los recursos; y, los Representantes en los países, en su mayoría, participan marginalmente en las definiciones sustantivas del trabajo. Su rol está más dirigido a labores administrativas y logísticas. Una debilidad del Programa ha sido la falta de seguimiento y evaluación del mismo, lo que dificulta en este momento medir el impacto de muchas de las actividades desarrolladas, una muestra es la falta de sistematización de los eventos de capacitación realizados y el seguimiento de sus participantes.

8. No se puede decir que este es un programa por concluir, o mucho menos terminado, a pesar de que al momento de la evaluación ya se han cumplido satisfactoriamente muchas de las metas planteadas, en realidad en este momento, el Programa se encuentra en vías de consolidación. En ciertos aspectos, aún no se han resuelto problemas operacionales a los cuales habría que buscarle soluciones. Los principales son:

a. El riesgo de que lo que se ha logrado hasta el momento, no se consolide debido a que aún no existen instancias nacionales conformadas y sostenibles;
b. Aún no queda claro el rol del IICA en el proceso de conformación de los mecanismos de intercambio, este ha sido uno de los elementos de mayor discusión y complejidad en el proceso. Dos roles han sido identificados: como asesor y como ejecutor directo. Parece que debiera desarrollarse el primero a fin de no competir con los organismos operadores de capacitación a quienes el Programa atiende.
c. El Programa, que concluiría en Junio de 1995, está inserto en el Proyecto Hemisférico de Capacitación, a concluir en Diciembre de 1995 y será necesario definir algunas acciones de seguimiento de éste.
d. Se está en un proceso de definición del rol de los Representantes del IICA, lo cual dificulta la labor que estos puedan realizar para impulsar el Programa hasta su finalización. Todos han sido cambiados en el marco de la reorganización del IICA y por la conclusión del Programa en Junio, no se prevén actividades para un trabajo más coordinado con ellos. Una oportunidad para explorar sería la creación del Centro Regional Central.

9. Un aspecto aún no definido es la continuidad del Programa a futuro. Si bien, los organismos nacionales consideran que este es un programa muy importante y necesario, también consideran que el IICA y el IDE deberían permanecer por lo menos dos años más en labores de promoción y principalmente para la consolidación de los mecanismos de intercambio y promoción, a nivel de asesoría organizativa y metodológica. Esto se ha fundamentado por la generación de expectativas en la región de poder seguir contando con la asistencia del IICA y el IDE en este campo. Lo que no queda claro es de donde provendrían los recursos para financiar la consolidación de este proceso, que prácticamente solo tiene dos años de haber iniciado sus actividades en la región.

10. En el marco del Plan de Mediano Plazo del IICA 1994-98, está contemplada una línea de acción dirigida al fortalecimiento de los recursos humanos. Para esto el IICA creó el Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación, que institucionaliza las recomendaciones incluídas en los estudios realizados, principalmente aquellas dirigidas a la capacitación en áreas temáticas y asistencia técnica para el diseño e implementación de estrategias y programas de capacitación a los países. Su estrategia de implementación será a través de una nueva forma de cooperación técnica, promoviendo la participación de los organismos locales, dándole más relevancia a las agencias del IICA en los países y fortaleciendo las redes de cooperación técnica.

PROGRAMA DE COOPERACION IICA-IDE

EJECUCION DE ACTIVIDADES DEL PRIMER AñO (JULIO 1992-JUNIO 1993)(1)

ACTIVIDADES PROPUESTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	PARTICIPANTES	PRINCIPALES VALORACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
A. EL SALVADOR.			
- Definición de la Estrategia Nacional de Capacitación.	- Estudios de demanda de capacitación. - Estrategia y Programa Nacional de Capacitación.	- 1 consultor internacional - 5 consultores locales.	Por ser la primera experiencia sirvió de insumo para los siguientes estudios realizados en la región (2).
- Identificación de organismos públicos y privados de capacitación.	- Estudio de Oferta de capacitación.	- 1 consultor local.	
- Definición de programas de refuerzo institucional nacional.	- 2 Talleres para operadores de capacitación.	- 2 funcionarios IICA. - 1 consultor internacional - 35 representantes de organismos de capacitación (16 públicos y 19 privados)	Se discutió y aprobó la creación de una Comisión Nacional de Capacitación y una red nacional de operadores.
B. NICARAGUA			
- Definición de Estrategia Nacional de Capacitación. - Identificación de organismos públicos y privados de capacitación.	- Estudio de oferta y demanda de capacitación.	- 5 consultores locales.	
- Definición de programas de refuerzo institucional nacional.	- Taller nacional de operadores de capacitación.	- 3 funcionarios IICA. - 5 consultores nacionales. - 14 representantes de organismos de capacitación	

ACTIVIDADES PROPUESTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	PARTICIPANTES	PRINCIPALES VALORACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
C. HONDURAS			
- Identificación de organismos públicos y privados de capacitación.	- Estudios de demanda y oferta de capacitación.	- 1 consultor internacional - 4 consultores nacionales	
	- 2 Talleres nacionales de operadores de capacitación.	- 2 funcionarios IICA. - 1 consultor internacional - 4 consultores nacionales	
D. REGION:			
- Primer Taller Regional sobre Estrategias de Capacitación.	- Se realizó el Primer Taller Regional: . Evaluación de 1992-93 y programación 1993-94. . Presentar conclusiones de estudios por países. . Fortalecer la coordinación de los operadores de capacitación nivel nacional y regional.	- 16 representantes de organismos de capacitación de la región. - 2 funcionarios IDE-BM - 6 funcionarios IICA - 4 consultores.	Se presentaron los estudios de oferta y demanda de cada país. Se discutió los elementos para la conformación de una red regional sin estar suficientemente consolidadas las redes nacionales.
ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS			
D. GUATEMALA	- Estudio de demanda y oferta de capacitación.	- 1 consultor internacional - 3 consultores nacionales.	Se inicia la discusión de los mecanismos de intercambio.
	- Taller nacional de operadores de capacitación.	- 15 representantes de organismos de capacitación.	
E. COSTA RICA	- Estudios de demanda y oferta.	- 1 consultor internacional - 3 consultores nacionales.	Se inicia la discusión de los mecanismos de intercambio.

ACTIVIDADES PROPUESTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	PARTICIPANTES	PRINCIPALES VALORACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
	- Taller nacional de operadores de capacitación.	- 2 funcionarios IICA. - 3 consultores nacionales. - 14 representantes de organismos de capacitación.	
F. PRODUCCION DE MATERIAL DIDACTICO	- Manual de Pautas para el Diseño y Ejecución de una actividad de capacitación.		

(1): De acuerdo a lo incluido en la Carta de Entendimiento firmada en Octubre 1992. De Julio 1992 a Febrero 1993, se realizaron actividades preparatorias, a excepción de El Salvador, donde habían iniciado los estudios previo a la firma de la Carta de Entendimiento entre IDE e IICA, con recursos de la Sede El Salvador y CIDIA. El Plan de Trabajo se diseña de Junio a Julio, de acuerdo al año financiero del IDE.

PROGRAMA DE COOPERACION IICA-IDE

EJECUCION DE ACTIVIDADES SEGUNDO AñO (JULIO 1993-JUNIO 1994)(1)

ACTIVIDADES PROPUESTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	PARTICIPANTES	PRINCIPALES VALORACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
A. Elaboración de Programas Nacionales de Capacitación en los países.	- Guatemala: Estrategia de Capacitación.	- 1 consultor nacional.	Se logró una amplia participación en la elaboración de los programas y estrategias, pero no se logró consolidar en mecanismos de intercambio en los países.
	- El Salvador: Programa Nacional de Capacitación.	- 1 consultor internacional - 1 consultor nacional.	
	- Honduras: Elementos para una Estrategia de Capacitación. Programa Nacional de Capacitación.	- 1 consultor nacional.	
	- Nicaragua: Estrategia de Capacitación.	- 1 consultor nacional.	
	- Costa Rica: Propuesta de Programa Nacional de Capacitación.	- 1 consultor nacional.	
	-Publicación de Estudios de Oferta y Demanda de Capacitación de los 5 países (1,500 copias)		
B. Reunión Técnica para entrenar a coordinadores de los Programas Nacionales de Capacitación.	La orientación y capacitación se dió en forma bilateral y no mediante la reunión técnica.		

ACTIVIDADES PROPUESTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	PARTICIPANTES	PRINCIPALES VALORACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
C. Realizar talleres nacionales en los países para promover la creación de las redes y definir programa de acciones.	- Dos talleres en cada país.	- En todos los países: 1 consultor internacional.	La realización de estos talleres muy vinculados al punto A. La formación de redes estaba vinculado a los resultados de los estudios. A pesar de que los organismos participantes en las actividades tuvieron permanencia, no así los participantes, que han tenido una alta rotación, lo que no ha permitido tener una continuidad en las actividades.
	- Guatemala: se crea una comisión temporal que no funciona.	- Representante IICA - 1 funcionario IICA	
	- El Salvador: se crea la Comisión Nacional de Capacitación (CONACA), la Red de Operadores de Capacitación (ROCA) y el Programa Nacional de Capacitación (PROCAN)	- Representante IICA - 1 consultor nacional - 16 organismos nacionales	
	- Honduras: se crea la Comisión Nacional de Capacitación.	- Representante IICA - 1 funcionario IICA - 1 consultor nacional - 12 organismos nacionales	
	- Nicaragua: se crea una comisión temporal que no funciona.	- Representante IICA - 12 organismos nacionales	
	- Costa Rica: se crea una comisión temporal.	- Representante IICA - 1 funcionario IICA - 14 organismos nacionales	
D. Realizar 5 cursos nacionales de Gerencia y Dirección de Programas de Capacitación a Gerentes y Directores de Organizaciones de Capacitación.	Se realizaron los cinco cursos en los países. con más de 100 participantes.	- 1 consultor internacional para coordinar los cursos en los países. Guatemala: 42 participantes El Salvador: 18 participantes Honduras: 18 participantes Nicaragua: 14 participantes Costa Rica:17 participantes	Los cursos han sido valorados de excelentes, pero no se realizó sistematización de los mismos, no se cuenta con un documento de evaluación de los eventos.

ACTIVIDADES PROPUESTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	PARTICIPANTES	PRINCIPALES VALORACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
E. Realizar 5 cursos nacionales para instructores de organismos de capacitación.	Se realizaron los cinco cursos en los países. con cerca de 100 participantes.	- 1 consultor internacional para coordinar los cursos. Guatemala: 20 participantes El Salvador: 18 participantes Honduras: 22 participantes Nicaragua: 17 participantes Costa Rica:15 participantes	Los cursos han sido valorados de excelentes, pero no se realizó sistematización de los mismos, no se cuenta con un documento de evaluación de los eventos.
F. Producción de un temario para el reforzamiento y mejoramiento de las capacidades técnicas de los organismos de capacitación.	Se realizó el trabajo de consulta en los Programas del IICA, la propuesta está a nivel de borrador.	1 consultor internacional	
G. Producción de recursos educativos y material didáctico para capacitación de instructores, gerentes y directores de programas de capacitación.	- Manual sobre técnicas de enseñanza-aprendizaje. - Manual de Gerencia de la Capacitación.		Los manuales aún no se aprueban y publican.
H. Segundo Taller Regional sobre Estrategias de Capacitación.	- Realización del Segundo Taller Regional: . Presentación de tres conferencias con temas vinculados a la agricultura. . Presentar avances de trabajo de las Estrategias de Capacitacion en los países; . Discusión plan de trabajo 94-95; . Revisar avances en el fortalecimiento de la coordinación de los operadores de capacitación a nivel nacional y regional.	- 8 funcionarios del IICA - 7 consultores del Programa - 11 representantes de organismos públicos y privados de capacitación. - 4 invitados de organismos internacionales.	Se presentaron las propuestas de Programas de Capacitación y de Estrategias de Capacitación de los cinco países.

(1): Conforme lo aprobado en el Primer Taller Regional realizado en Septiembre 1993, con los representantes de las organizaciones nacionales.

PROGRAMA DE COOPERACION IICA-IDE

EJECUCION DE ACTIVIDADES DEL TERCER AñO (JULIO 1994-JUNIO 1995)(1)

ACTIVIDADES PROPUESTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	PARTICIPANTES	PRINCIPALES VALORACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
A. Realización de talleres nacionales con los organismos de coordinación (redes)	- Honduras: se han realizado dos talleres. - Costa Rica: se han realizado dos talleres	25 participantes de organismos de capacitación	Debido a que en el resto de países no se continuó con la promoción de la coordinación, no se realizaron los talleres.
B. Cinco cursos de metodología de capacitación para instructores.	- Honduras: curso de Gerencia de la Capacitación.	- 16 participantes	No hay sistematización de los eventos de capacitación.
	- Nicaragua: curso básico para docentes.	- 32 docentes de la Escuela de Agricultura de Rivas.	
	- El Salvador: curso básico de didáctica para la Educación Superior Agropecuaria.	- 35 participantes	
	- Curso Regional para instructores de capacitación sobre técnicas de enseñanza-aprendizaje.	- 18 instructores de capacitación de los cinco países.	
C. Realizar cinco cursos para gerentes e instructores sobre temas (modernización de la agricultura).	- Curso Regional: Tecnología y Agricultura Sostenible (IICA/CATIE)	- 25 participantes	
	- Honduras: seminario de Tecnología y Agricultura Sostenible.	- 30 participantes	

ACTIVIDADES PROPUESTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	PARTICIPANTES	PRINCIPALES VALORACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
D. Realizar 5 reuniones nacionales con las redes para apoyo y seguimiento.	- Honduras: se apoyó el montaje de 2 reuniones nacionales.	- 1 funcionario IICA - 1 consultor nacional - 14 funcionarios de organismos	La promoción de la formación de redes nacionales fue prácticamente suspendida en todos los países, a excepción de Honduras y Costa Rica, donde las organizaciones nacionales han asumido su coordinación.
	- Costa Rica: se apoyó el montaje de 1 reunión nacional	- Representante IICA - 1 funcionario IICA - 15 funcionarios de organismos	
E. Realizar evaluación externa del Programa.		- 1 consultor internacional.	
F. Taller Regional de Cierre del Programa.			
G. Coordinación y Seguimiento de Programa.			
ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS			
H. Revisión y actualización de las Estrategias y Programas Nacionales de Capacitación	- Guatemala: revisión para la estrategia.	- 1 consultor nacional	En función de los planteamientos de Agenda para la Reactivación Agropecuaria presentada por el MAGA.
	- El Salvador: suspensión del PROCAN, elaboración de un nuevo programa de capacitación en Gestión Agroempresarial.	- 1 consultor internacional	Se mantiene la visión específica de la capacitación y no se trabaja en una estrategia.
	- Honduras: creación oficial de la Comisión Nacional de Capacitación, y revisión de la estrategia y el Sistema Nacional de Capacitación	- 1 funcionario IICA - 1 consultor nacional - 12 organismos públicos y privados de capacitación.	Se discute en el seno de la Comisión que es coordinada temporalmente por la Secretaría de Recursos Naturales y se trabaja en la formación de una Fundación.

ACTIVIDADES PROPUESTAS	ACTIVIDADES REALIZADAS	PARTICIPANTES	PRINCIPALES VALORACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
	- Nicaragua: revisión de la estrategia de capacitación.	- Representante del IICA - 1 consultor nacional	Aún no se inician las consultas con los organismos públicos y privados de capacitación
	- Costa Rica: revisión de la estrategia de capacitación.	- Representante del IICA - 1 funcionario IICA - 1 consultor nacional - 10 organismos	Se discute en el seno de la Comisión Nacional de Capacitación.
I. Producción de Material Didáctico.	- Preparación del documento: Elementos para programar, ejecutar y evaluar actividades de capacitación.	- 1 consultor internacional	Se utilizan como material para los cursos de instructores de capacitación agropecuaria.
ACTIVIDADES PENDIENTES			
J. Curso Regional para Instructores en Desarrollo Rural	A realizarse en Mayo 95	- 3 instructores - 25 participantes	
K. 5 talleres nacionales para discusión y análisis final de las propuestas de Estrategia y Programas Nacionales	A realizarse en la primera semana de Junio	- 1 consultor internacional. - 5 consultores nacionales - 25 representantes de organismos de capacitación de cada país.	

(1): Conforme lo aprobado en el Segundo Taller Regional realizado en Septiembre 1994, con los representantes de las organizaciones nacionales. El plan ha sido evaluado hasta Febrero de 1995.