

# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República de El Salvador

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

14 NOV 1994

IICA - CIBIA

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Banco Interamericano de Desarrollo

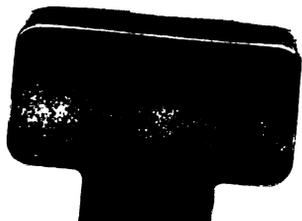
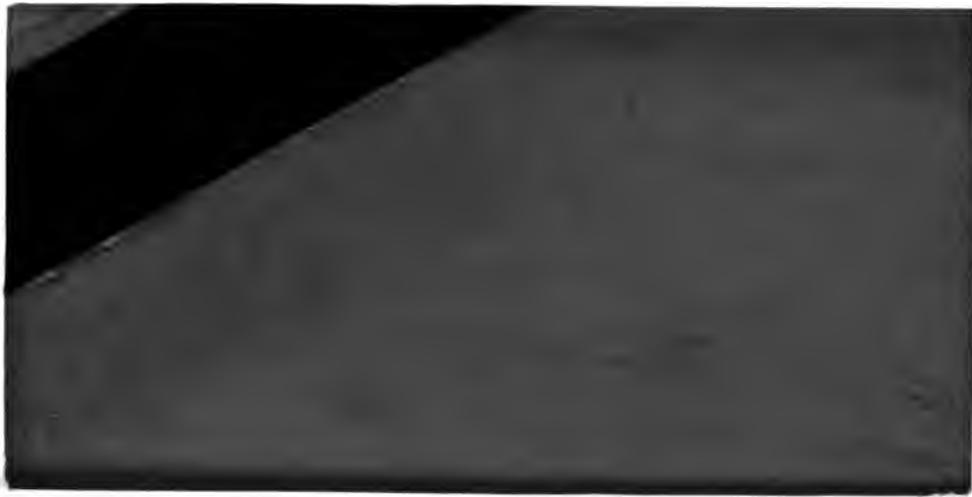
IICA - CIBIA

PROYECTO DE CAPACITACION  
AGROPECUARIA NACIONAL  
-PROCAN-

IICA  
E 14  
M664prog

San Salvador, El Salvador  
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



37

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola  
14 NOV 1994  
IICA — CIDIA

**PROYECTO DE CAPACITACION  
AGROPECUARIA NACIONAL  
-PROCAN-**

---



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL (PFI)**

**IICA-3000**

**Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República de El Salvador**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la  
Agricultura -IICA-**

**Banco Interamericano de Desarrollo -BID-**

**PROYECTO DE CAPACITACION  
AGROPECUARIA NACIONAL  
-PROCAN-**

**Carmen Conesa  
Consultora**

**San Salvador, El Salvador  
Diciembre de 1993**

00004074

## TITULO DEL PROYECTO

Programa de Capacitación Agropecuaria Nacional (PROCAN)

### PARTE A: PRESENTACION Y JUSTIFICACION

#### 1. IDENTIFICACION

1.1 Tipo de proyecto: Nacional

1.2 Duración: 5 años

1.3 Versión del documento: Preliminar

1.4 Financiación:

Recursos nacionales

Recursos externos

1.5 Fecha de preparación: Agosto 1993



## 2. ANTECEDENTES

El Programa de Capacitación Agropecuaria Nacional (PROCAN), es el resultado de un esfuerzo de diferentes instituciones públicas y privadas, interesadas en contar con un mecanismo para organizar y ejecutar acciones de capacitación complementaria, y para la difusión de conocimientos e intercambio de experiencias.

La relación del IICA con las instituciones del sector agropecuario del país se inicia desde 1942 con especial énfasis en los aspectos, de enseñanza superior, biofísicos y agronómicos. En la década de los 60 y 70 sus contrapartes naturales eran, las Universidades y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Progresivamente una atención creciente se dio a los aspectos de política, planificación y de fortalecimiento institucional; y la actividad de cooperación se intensifica a partir de la creación de la Oficina del IICA en El Salvador en 1972. En esta etapa ha sido a través del MAG y sus organismos especializados que se ha canalizado la cooperación técnica.

En la década de los 70 y 80 y en función de los nuevos retos para la agricultura en el proceso de desarrollo, el Instituto incorporó a sus programas actividades dirigidas a alcanzar una mayor articulación del sector, con las restantes políticas de gobierno. La relación con los órganos centrales de formulación de las políticas macroeconómicas, el énfasis en la perspectiva de una agricultura ampliada y los esfuerzos en los temas de comercio e integración, han llevado al IICA a expandir sus canales de cooperación a prácticamente todas las áreas del sector público, a la vez que ha dado inicio al apoyo de las organizaciones del sector privado.

La Oficina del IICA en El Salvador durante sus veintiun años de operación, ha venido ejecutando actividades de capacitación complementaria en las áreas de planificación, proyectos, investigación tecnológica, extensión y comunicación, organización y gestión empresarial, mercadeo, agroindustria, sanidad agropecuaria, género y desarrollo sostenible. Estas actividades se realizan como parte de los componentes de capacitación de los diferentes proyectos nacionales o regionales de cooperación técnica.

La X Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura (X CIMA, Madrid, septiembre de 1991) señala que el nuevo contexto internacional constituye una oportunidad para que en nuestros países se produzca una verdadera transición hacia nuevos escenarios en la agricultura. Y no sólo una oportunidad, sino también un verdadero imperativo histórico para que puedan retomar el sendero del crecimiento. Entre los factores determinantes para que esto se logre, se encuentra el desarrollo de los recursos humanos.

En efecto, dicen los Ministros en la X CIMA ("Declaración de Madrid"): "Las oportunidades que existen en el mercado internacional, especialmente para productos no tradicionales, sólo serán aprovechadas en la medida en que seamos capaces de transformar nuestras ventajas naturales en ventajas competitivas dinámicas, con base en la adopción de nuevas tecnologías y en la capacitación de los recursos humanos". Y añaden en otra sección "Expresamos como objetivo fundamental, el desarrollo rural y la superación de la pobreza en nuestros países, para lograr un progreso armónico y equitativo. La persistencia del atraso y miseria en el sector agropecuario puede amenazar la consolidación de la democracia en la región y los objetivos de desarrollo que nos hemos propuesto". La X CIMA consideró también que la redefinición del papel del sector agropecuario en la modernización, "requerirá de la participación de todos los sectores de la sociedad como integrantes del proceso" y recomendó "que el IICA intensifique su labor con el fin de promover y aumentar la participación de organizaciones de productores, grupos de mujeres y ONG's en el proceso de desarrollo rural"<sup>2</sup>

Dentro del enfoque mencionado, en la República de El Salvador se ha puesto en marcha el proceso de modernización de la agricultura. La estrategia y políticas adoptadas para ello están inspiradas en los principios que rigen la economía social de mercado, fomentando así una mayor competencia y eficiencia en la asignación de los recursos productivos y asignando al estado funciones predominantemente reguladoras, en correspondencia con el principio de subsidiariedad. Este proceso -fundamental para el país dado el peso que en él tiene el sector

---

<sup>2</sup> IICA-CIMA/RES-15-1:517, 1992



### 3. PROBLEMA ESPECIFICO QUE EL PROYECTO BUSCA RESOLVER

El problema específico está referido a la necesidad que tienen las instituciones y organismos públicos y privados del sector agropecuario de fortalecer y consolidar un mecanismo a través del cual se de tratamiento a los siguientes aspectos:

- a) Ausencia de una estrategia de capacitación complementaria y de programas a diferentes plazos.
- b) Ausencia de una instancia especializada, de nivel superior, que conduzca, oriente y coordine las acciones en el ámbito nacional.
- c) Carencia de mecanismos que permitan realizar en forma permanente y sistemática estudios de la demanda, determinación de las necesidades de capacitación, programación, búsqueda y asignación de recursos, programación, ejecución y evaluación de eventos de capacitación, y en forma especial, la acción de seguimiento.
- d) Carencia de una estrategia y de marcos conceptuales y metodológicos para incorporar el enfoque de género en el proceso de modernización agrícola y el desarrollo rural.
- e) Carencia de administradores e instructores con las competencias requeridas para los procesos de capacitación.
- f) Baja capacidad técnica para diseñar y producir materiales instruccionales adecuados a los eventos de capacitación

Los siguientes aspectos enmarcan el problema específico:

- Se requiere formular y ejecutar programas de capacitación complementaria para productores, técnicos y directivos del sector agropecuario, con el fin de actualizar su nivel de información y conocimientos para un mejor desempeño, en lo técnico, gerencial y comercial. Es necesario que estos programas se ubiquen en la perspectiva de responder a los retos que impone la modernización de la agricultura y conforme a la estrategia de capacitación que se conciba con éste propósito
- Se requiere diseñar estrategias de apoyo a la difusión de temas de actualidad nacional y, otros, de divulgación de políticas nacionales y sectoriales de desarrollo agropecuario, y de intercambio de experiencias a través del cual se difundan y desarrollen nuevos enfoques y metodologías, sobre todo, en las áreas temáticas identificadas como prioritarias. Es imprescindible desarrollar una estrategia, marcos conceptuales y metodológicos que aseguren la incorporación del enfoque de género en todos los procesos de capacitación, remarcando permanentemente en la identificación de las formas particulares y diferenciadas, en que hombres y mujeres tienen acceso y participan, en los procesos de desarrollo en general, y de capacitación en particular.
- Se requiere de una instancia superior formalmente organizada en la que participe tanto, el sector público como privado, convencidos plenamente de que la capacitación es un tema de trascendental importancia para el desarrollo agropecuario del país y de que es urgente atender las necesidades inmediatas de productores, técnicos y funcionarios, en temas de altísima prioridad. Esta instancia debe persistir de manera continua y sistemática a través de los años en la orientación y coordinación de la capacitación, velando por que las actividades que se realicen sean muy bien identificadas, y realizadas con excelencia pedagógica.
- Hace falta ampliar el ámbito de la cooperación técnica incorporando al sector privado como receptor, propiciando su papel protagónico de la nueva estrategia, en la que debe participar de manera comprometida en las decisiones tendientes a la formación de recursos humanos. El IICA debe contribuir a consolidar esa nueva visión, promoviendo la creación de esa instancia o ámbito de negociación y concertación.



- Se precisa de la creación y funcionamiento de una unidad técnica de capacitación que apoye a las decisiones e iniciativas que surjan de la instancia superior, principalmente en el diseño de las actividades de capacitación, en la coordinación con las instituciones que participen como operadores de la capacitación, en el seguimiento y evaluación de la misma, velando ante todo por que se garantice su excelencia y calidad, y porque los materiales que se diseñen o utilicen sean apropiados y de actualidad. Esta unidad debe tener particular preocupación en el fortalecimiento de los operadores de la capacitación a través de la formación de administradores e instructores para los eventos de capacitación.

Las limitaciones para dar solución al problema específico son de dos tipos. Las primeras de orden operativo relacionadas con la atención a demandas inmediatas que no siempre responden a un diagnóstico actualizado de necesidades; la falta de retroalimentación proveniente de estudios y experiencias que permitan la renovación de contenidos; la superposición de áreas de actividad; la falta de estrategias de seguimiento y evaluación que permitan la renovación de las metodologías de enseñanza-aprendizaje y de materiales actualizados, así como la falta de personal capacitado, conceptual y metodológicamente, para planificar y administrar los procesos de capacitación. Las segundas se refieren a la falta de políticas para orientar la capacitación agropecuaria, la difusión de experiencias y divulgación de políticas; la falta de propuestas institucionales a nivel de las entidades del sector que respalden el desarrollo de programas de capacitación y ausencia de mecanismos de articulación interinstitucional que faciliten el fortalecimiento de las actividades de capacitación.

En cuanto a las potencialidades para resolver el problema específico pueden señalarse las siguientes:

- Posibilidad de consolidar la Comisión Nacional de Capacitación Agropecuaria (CONACA) y su Comité Técnico, para disponer de una capacidad de formulación de políticas y estrategias de capacitación, de ingerencia a nivel de cada institución participante, así como para organizar y respaldar sus propuestas y recomendaciones en materia de capacitación.

- Consenso de las autoridades y directivos de las instituciones públicas y privadas para patrocinar el PROCAN y consolidarlo como mecanismo de capacitación para el sector agropecuario, articulador de esfuerzos en lo concerniente a la capacitación, y para la difusión de políticas e intercambio de experiencias.

- Posibilidad de fortalecer a la CONACA asignándole, además de sus funciones de dirección y seguimiento del PROCAN, las de órgano asesor del Ministerio de Agricultura y Ganadería en políticas para la capacitación de funcionarios de las entidades del sector.

#### 4. PROBLEMA GENERAL

En El Salvador, que sigue siendo fundamentalmente agrícola, se produjo, en la década pasada, una contracción en 70% de los renglones agropecuarios. Donde hubo algún tipo de crecimiento, éste fue menor al poblacional, pese a la fuerte emigración de la década. La contratación representó que el producto interno bruto real agropecuario fuese, en 1988, un 13% más bajo que el de una década atrás y, en términos per cápita, un 14% menor.

La gravedad de lo expuesto adquiere mayor relieve si se considera que el sector agropecuario aporta cerca del 25% del PIB, genera alrededor del 68% del total de divisas y ha contribuido en la década pasada con más del 25% de los ingresos tributarios. El 58% de la población nacional habita en el medio rural y deriva su sustento de actividades agropecuarias y su comercialización.

Las mujeres constituyen el 52.9% de la población total de El Salvador, y el 51.4% en el área rural según datos de la Encuesta de Hogares realizada en 1985.



Las mujeres constituyen el 34.9% de la PEA nacional<sup>4</sup>, pero es necesario anotar que el trabajo doméstico realizado por las mujeres no es considerado como trabajo, por lo tanto no está incluido en la PEA. Además en el área rural es extremadamente difícil señalar el límite entre las tareas domésticas reproductivas y productivas, ya que las unidades familiares constituyen unidades de producción, reproducción y consumo, donde las mujeres tienen un rol fundamental en su supervivencia y desarrollo. A pesar de esta generalizada constatación, en la práctica se sigue ignorando el aporte de la mujer a la agricultura.

El estudio realizado recientemente por el IICA en cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre La Mujer Productora de Alimentos en Centroamérica y Panamá, arroja resultados significativos acerca de la subestimación de la PEA agrícola femenina y del número de mujeres productoras de granos básicos, demostrando que la participación femenina en la PEA agrícola de la región fluctúa entre 20 y 35% y al mismo tiempo, revela que las mujeres productoras de granos básicos son más de 800,000 y no 163,000 como señalan las estadísticas.

Estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, (1986), calculan que aproximadamente el 50% del ingreso de la familia campesina proviene de actividades realizadas por mujeres.

Con cinco millones de habitantes y una densidad poblacional de 238 h/Km<sup>2</sup>, tres cuartas partes del territorio tiene severos problemas de erosión con procesos inminentes de desertificación en la zona oriental. En el país queda sólo el 3% de la cubierta vegetal original. Un 80% del total de agricultores trabaja un promedio de 2 has., con un rango que va desde 0.1 a 10 has. Se trata principalmente de pequeños y medianos productores de alimentos básicos (agricultores con familias de seis miembros promedio) cuyos ingresos se sitúan entre 2,000 y 10,000 colones anuales.

Entre las causas principales de la situación presentada, se señalan dos como las más importantes: la política económica de años anteriores y el conflicto armado.

La política económica, además de haber incluido serios problemas de coherencia, se caracterizó por haber profundizado un sesgo antiagrícola heredado de décadas anteriores. El manejo macroeconómico en lo cambiario, comercial y fiscal, tuvo graves efectos penalizadores para con las actividades agropecuarias. En armonía con lo macroeconómico, las políticas sectoriales contribuyeron a la caída de los precios reales, pérdida de rentabilidad y disminución de la inversión en el sector, agravando aún más la situación de los productores rurales. Se responsabiliza de ello a las políticas de precios y comercialización, asistencia técnica y crediticia y reforma agraria.

Por su parte el conflicto armado afectó en diversas formas y grados a todos los sectores de la sociedad salvadoreña, con un enorme costo económico y social del que se derivaron el deterioro de la calidad de vida y del medio ambiente y una baja de la productividad global de la economía. El valor económico de los daños en el período 1980-1990 se estima en alrededor de 1,040 millones de dólares en costos directos e indirectos. El valor de reemplazo o reparación de lo destruido se calcula en 1,830 millones de dólares. Las pérdidas en el sector agropecuario se estiman en más de 53 millones de dólares.

A su vez el deterioro general de las actividades, la baja en la calidad de vida y los factores de incertidumbre también afectaron el desarrollo de los recursos humanos en todos los niveles, sin que el sector agropecuario y las áreas directamente vinculadas a los mismos fueran la excepción. La dimensión de rehabilitación en este campo plantea desafíos adicionales tanto para el proceso de reconstrucción nacional como para la modernación de la agricultura.

---

4 FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA. 1992. Diagnóstico general de la situación de la mujer en El Salvador. San Salvador, Salv. 246 p.



En el bienio reciente se han producido cambios importantes en cuanto a la productividad del sector, en armonía con el mejoramiento a nivel macroeconómico, según el Informe anual de Labores 1991-1992 del Ministerio de Agricultura y Ganadería. En efecto, los precios promedio al productor durante el semestre de cosecha aumentaron para maíz, arroz y sorgo en 22.5%, 48.4% y 18.3% respectivamente, comparados con el año anterior. Si se descuenta el efecto de inflación, los granos básicos en general (excepto frijol) muestran un aumento significativo de precios en términos reales para el productor, habiéndose estabilizado los precios para el consumidor. La superficie sembrada para granos básicos se incrementó para maíz, frijol y arroz en 8.8%, 23.6% y 14.2% respectivamente. En frijol se obtuvo un récord de 1.46 millones de quintales (superior en 27.6% al año anterior) y en maicillo se logró la producción mayor en las últimas 11 cosechas (3.54 millones de quintales; 1.4% mayor a la de 1990-1991). Pese a condiciones desfavorables en lo climatológico y a la caída de precios internacionales en los principales productos de exportación, ha habido una mayor generación de empleos rurales y ha crecido la exportación de ciertos renglones no tradicionales.

Pese a la crisis de la década pasada, se han realizado numerosas acciones de Capacitación en el marco de diversos programas y proyectos vinculados al sector, tanto con recursos externos como locales de origen estatal. La multiplicidad de esfuerzos y acciones cumplidas no ha podido ser objeto de una verificación para medir su beneficio tanto en relación a sus costos como a las necesidades a que se quería responder. Se sigue reconociendo que en el sector público como en el privado, existe una baja capacidad de ejecución de proyectos, un retraso tecnológico real en el diseño de soluciones y una notable discrepancia entre los desempeños concretos de los recursos humanos y los desempeños requeridos para alcanzar mayor eficiencia y eficacia. El hecho adquiere características críticas de cara a los desafíos que plantea la modernización de la agricultura.

Por otra parte existe la percepción generalizada de que la Educación Superior, responsable de la formación de la mayoría de los cuadros gerenciales, técnicos y administrativos del sector, está haciendo una contribución escasa frente a las amplias y urgentes necesidades de formación de recursos humanos para un proceso de modernización de la agricultura.

En 1989 la población universitaria llegaba a 78,000 estudiantes, de los cuales 33,000 pertenecían a la Universidad de El Salvador (UES) y 45,000 al conjunto de las 32 universidades privadas. Del total de 78,000 estudiantes, sólo el 2.9% pertenecía a Ciencias Agropecuarias (que existe en 10 instituciones), habiéndose producido un retroceso en la matrícula en el último quinquenio del período 1978-1988. Se trata de una de las carreras más caras del sistema, con un número bajo de egresados y una tasa importante de deserción. Lo anterior no puede estar desvinculado del análisis de los "indicadores aproximados" de calidad académica el cual muestra un panorama de notables deficiencias. Tales indicadores se refieren al número de docentes y grado académico, así como de docentes de tiempo completo y medio tiempo; cantidad de volúmenes y publicaciones disponibles; cantidad de proyectos de investigación y personal dedicado a ello; número y características de aulas, laboratorios y campos experimentales; relación proporcional entre docentes y alumnos y otros.

Lo anterior no puede desvincularse de la percepción existente en el país en cuanto a la contribución que la Educación Superior podría estar haciendo al desarrollo agropecuario. Ello también reclama una particular atención, que debe brindarse en el presente y en el futuro a dicho nivel educativo, frente a los retos que plantea la modernización de la agricultura. Como se verá más adelante el programa de capacitación tomará en consideración a las instituciones de Educación Superior, si bien en forma parcial, dada sus características y delimitaciones.

La situación del sector agropecuario nacional, pese a la problemática señalada, no escapa a ciertas tendencias propias del entorno subregional, las cuales, según la visión prospectiva en algunos estudios especializados sobre el área, podrían resumirse en los siguientes aspectos<sup>5</sup>:

---

5 IICA (DIPROE, SDG Operaciones). Lineamientos Estratégicos para la acción del IICA, en el Área Central, bienio 1992-1993, San José, Costa Rica, Mayo de 1992, Pág. 5.



- a) "Se anticipa que continuarán los esfuerzos de los países por avanzar en el proceso de ajuste estructural y la apertura comercial en la agricultura. Los "paquetes" de políticas que articularán en lo interno esos programas serán similares en sus líneas básicas: reforma institucional y de políticas de inversiones, reducción del gasto público, reducción de actividades y servicios de los Ministerios de Agricultura, privatización de algunas actividades y eliminación de otras, búsqueda de eficiencia, etc.
- b) Es de esperar un creciente interés por concretar dispositivos y proyectos que contribuyan a atenuar los efectos sociales del ajuste estructural.
- c) Seguramente se intensificarán los esfuerzos por avanzar en el desarrollo por las exportaciones, lo cual pondrá algunas presiones sobre la agricultura a efectos de generar respuestas adecuadas a las circunstancias. De ser así, la agricultura enfrentará un creciente nivel de exposición internacional pero, a la vez, probablemente se intentará establecer algunos espacios a la equidad. Como consecuencia, se acrecentarán las exigencias por progresos acelerados y sostenibles en materia de eficiencia técnica, económica y social.
- d) Cabe esperar que continúen los ajustes institucionales y, por lo tanto, que se reduzca aún más el espacio real de los Ministerios de Agricultura en los procesos decisivos que influyen sobre el sector. Las consecuencias de estos ajustes pueden verse exacerbadas en algunos países por la falta de programas coherentes y financiados de inversiones sectoriales, deficiencia que probablemente no sea superada en el corto plazo, y por la proliferación de Organizaciones No Gubernamentales que asuman en escala progresiva funciones típicas de los Ministerios de Agricultura".

El problema general se relaciona entonces, con la necesidad de fortalecer a las entidades públicas y privadas del sector, asegurando el desarrollo de acciones sustentadas en una visión común sobre el contexto actual de la agricultura y los nuevos desafíos que enfrenta. Por lo tanto, una acción conjunta y coordinada entre ambos sectores es evidente en lo concerniente a la definición de políticas y proyectos, y al desarrollo de programas de desarrollo de recursos humanos en aquellas áreas identificadas como estratégicas para la modernización de la agricultura, tales como en lo tecnológico, institucional y comercial.

## 5. AREA DE CONCENTRACION TEMATICA Y CONTRIBUCION AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

Las áreas temáticas de concentración son:

- Formulación de estrategias e implementación de programas nacionales de capacitación.
- Organización, ejecución, seguimiento y evaluación de actividades de capacitación.
- Desarrollo de instrumentos didácticos que potencien el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Asesoramiento en tecnología educativa y comunicacional.
- Capacitación para el desarrollo tecnológico, institucional y del comercio.
- El enfoque de género no se considera una área temática más; el Programa debe asegurar que el enfoque de género atraviese y esté inmerso en cada una de ellas.

El programa busca promover el desarrollo del potencial humano, hombres y mujeres implicados en el sector agrario, mediante seminarios, cursos, y asistencia técnica, especialmente en áreas prioritarias para la modernización de la agricultura. De esta forma se apoya al país mediante el diseño y la implementación de un proyecto específico dirigido a productores, técnicos y directivos de instituciones públicas y privadas.



## 6. TECNICAS Y METODOS DISPONIBLES PARA RESOLVER EL PROBLEMA ESPECIFICO.

El IICA tiene más de 40 años de servir a los estados miembros en actividades de capacitación técnica. La ejecución de sus acciones en este campo está avalada por un conjunto de proyectos regionales y nacionales pertenecientes a los programas II, III y IV, particularmente en las áreas de tecnología, institucional y comercio, así como de los programas I y V en los temas de políticas y sanidad agropecuaria respectivamente. Entre las experiencias más pertinentes a este proyecto de cooperación, cabe mencionar los siguientes principales resultados:

### Programa II:

- Capacitación a más de 400 profesionales de los sistemas nacionales de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria, con énfasis en aspectos referidos al planeamiento estratégico, políticas, gestión y organización operativa.
- Desarrollo de nuevos mecanismos de transferencia de tecnología.
- Formulación de estrategias conducentes al desarrollo agropecuario sostenible y el manejo integrado de los recursos naturales.
- Creación del servicio de información bibliográfica en organización y administración de la investigación agropecuaria.
- Administración de programas y redes de cooperación técnica recíproca y transferencia internacional de tecnología como sigue: PROCISUR, PROCIANDINO, PROCTROPICOS, GRANOS BASICOS, FRUTAS TROPICALES, CACAO, CAFE, PRODUCCION ANIMAL..

### Programa III:

- En el campo de la identificación y formulación de políticas de desarrollo rural se han ejecutado proyectos orientados a proporcionar respuestas directas a problemas concretos y prioritarios para los países, desarrollando metodologías de trabajo conducentes a mejorar los sistemas de producción para aumentar la capacidad productiva de pequeños y medianos propietarios y actividades de capacitación para funcionarios del sector en más de 190 instituciones.
- A nivel de cada uno de los países donde se ejecutaron estos proyectos, se dispone de elementos metodológicos que incluyen elementos de diseño, implementación y administración de proyectos de desarrollo agropecuario.
- Fortalecimiento de empresas agropecuarias mediante la capacitación gerencial de sus miembros y de los técnicos asesores. Entre los aportes más significativos de la cooperación técnica en este campo, destacan la formación de recursos humanos a nivel de los países donde se ha actuado, la generación y publicación de materiales e instrumentos para mejorar la gestión empresarial.
- Se dispone de metodologías para la gestión empresarial, marcos conceptuales, métodos y técnicas de formulación y manejo de proyectos de desarrollo rural y agropecuario así como de metodologías para la validación de proyectos, e instrumentos de seguimiento y evaluación.



- El IICA definió el carácter interprogramático del área de trabajo en mujer y desarrollo rural, con lo cual diversas unidades técnicas participan en esta tarea, y se asignó al Programa III la responsabilidad de su coordinación, concentrándose en las áreas de: investigación; orientaciones y ajustes de políticas y programas; desarrollo de instrumentos para integrar la perspectiva de género en programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural; acciones de apoyo a las mujeres productoras rurales para un mayor acceso a recursos productivos e ingresos; realización de seminarios y encuentros internacionales sobre género y desarrollo.

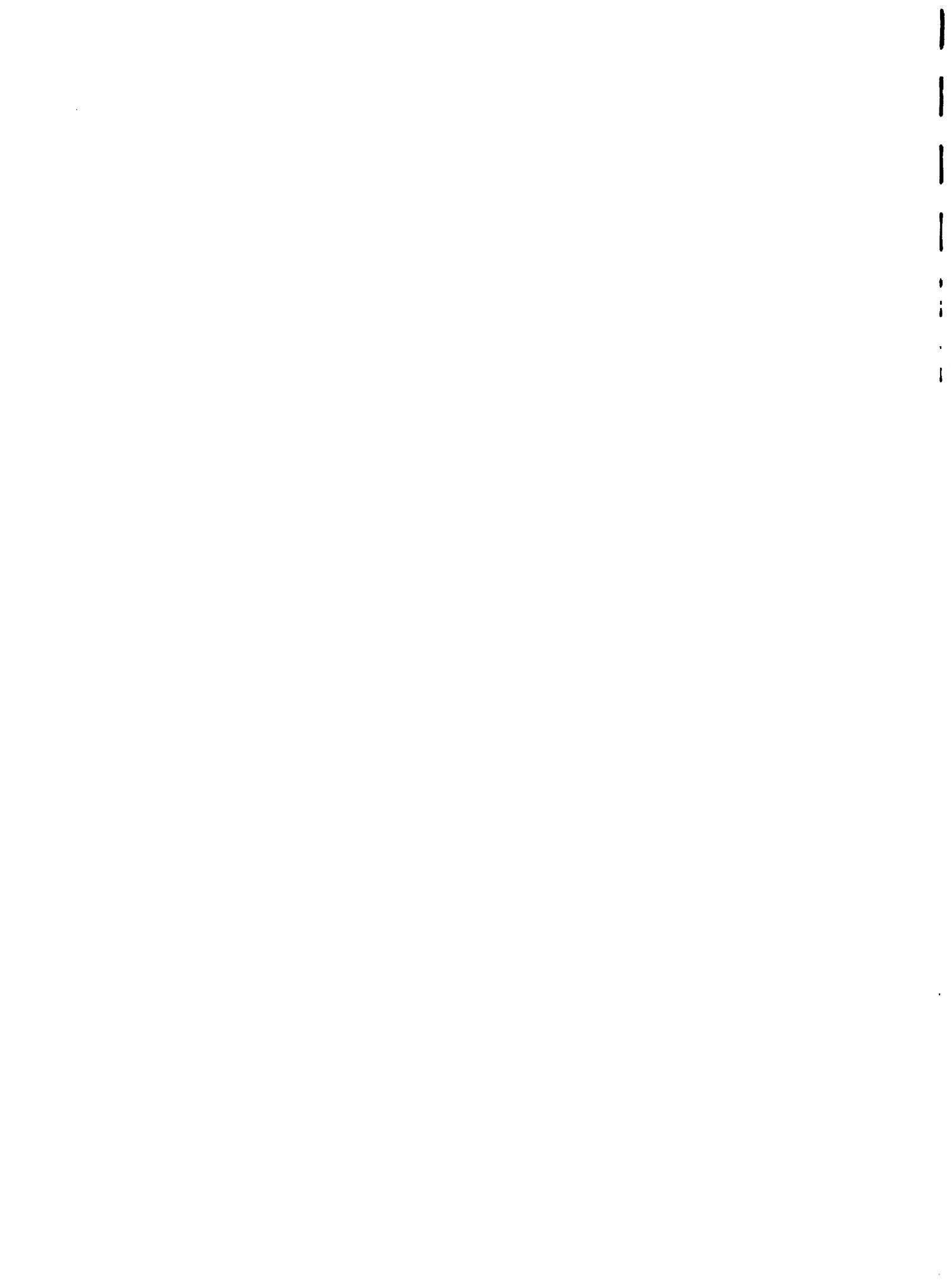
#### **Programa IV, V y I:**

- Apoyo a los ministerios de agricultura y a otros entes públicos y privados en materia de negociaciones, se basa en el seguimiento de las tendencias del mercado internacional, los acuerdos de la Ronda Uruguay del GATT, la Iniciativa para las Américas y los convenios entre países. Destacan el apoyo a los esfuerzos de integración y comercio de Centro América, de CARICOM, de MERCOSUR, Grupo Andino y de la SIECA.
- Apoyo a entidades nacionales en la identificación de acciones derivadas de los procesos de liberalización e integración agrícolas.
- Respaldo técnico en la armonización de políticas comerciales y en la solución de los problemas que limitan el comercio y la integración regional.
- Fomento de exportaciones de productos agrícolas y agroindustriales no tradicionales.
- Desarrollo de sistemas de información en sanidad agropecuaria homogéneos y compatibles.
- Diseño de procedimientos fitozoosanitarios basados en principios cuarentenarios para la comercialización de productos agropecuarios.
- Desarrollo de un conjunto de leyes y reglamentos equivalentes y compatibles que faciliten el intercambio comercial.
- Generación de propuestas y estrategias para la modernización agrícola.
- Fortalecimiento de la capacidad institucional para viabilizar políticas económicas para la agricultura.

El Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI), es la unidad del IICA que coopera con los Estados Miembros en la elaboración de diagnósticos, perfiles y programas sectoriales agropecuarios, y de proyectos de inversión orientados a apoyar el proceso de modernización y reactivación de la agricultura en Latinoamérica y el Caribe. Brinda apoyo en capacitación a técnicos y funcionarios de instituciones públicas y privadas en la preparación de proyectos de inversión, y ha desarrollado un sistema metodológico de software para la preparación de proyectos con el uso de microcomputadoras el cual se encuentra disponible para los países.

El Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA) es la unidad del IICA responsable de las actividades de capacitación, información y comunicación las que realiza con sus cinco divisiones técnicas especializadas: Capacitación, Comunicaciones, Información Documental, Servicio Editorial e Imprenta.

La División de Capacitación se creó con el objetivo de respaldar a los países en el diseño de sus propias estrategias de capacitación; ultimamente ha dado inicio a elaboración una base de datos con información de becas y pasantías ofrecidos por centros de excelencia académica, institutos de investigación y agencias de cooperación internacional. La División de Comunicaciones asesora a los Programas y a las Oficinas del IICA; ejecuta el Convenio IICA/Radio Netherland (RNTC), para la preparación, diseño y producción de videos, materiales impresos, series radiofónicas y otros, todos ellos en apoyo a las actividades de capacitación y extensión. Ejecuta también el Proyecto IICA/ASDI Mujer y Comunicación, en apoyo a la mujer rural. La División de Información Documental



por medio de redes computarizadas facilita el acceso de las instituciones nacionales a la información técnica generada por los diferentes programas y proyectos de la Institución en la base de datos del CIDIA. El Servicio Editorial y la Imprenta se encargan de ofrecer a las Unidades operativas asistencia técnica especializada en la edición, uso de línea gráfica, levantado de texto, montaje y fotomecánica de Publicaciones Misceláneas, Ponencias y Series de Documentos. Toda la información producida está disponible en los Centros de Documentación de sus Oficinas Nacionales.

Finalmente cabe destacar que la Oficina del IICA en El Salvador y las autoridades del Sector Agropecuario han venido desarrollando actividades de cooperación en ésta materia, haciéndose eco tanto de la preocupación del Instituto como de las recomendaciones de La X CIMA y la JIA. La presente propuesta de Programa de Capacitación Agropecuaria Nacional, es el resultado de dicha cooperación.



PARTE B: LA PROPUESTA<sup>6</sup>

6. IMPACTO

IMPACTO DEL PROYECTO	
Resumen Narrativo	Indicadores y Metas
<p>Fortalecer a las entidades públicas y privadas del sector agropecuario para un mejor desempeño institucional y para articular esfuerzos en la aplicación efectiva de políticas y estrategias nacionales de capacitación en función de los requerimientos de la modernización de la agricultura.</p>	<p>1. Nivel de Entidades Las entidades del sector público y privado fortalecidas, como resultado de la acción del mecanismo consolidado de capacitación, difusión e intercambio de experiencias el cual prevé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contribuir al mejoramiento de conocimientos y habilidades de Investigadores y Extensionistas del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología, cuyo rol es fundamental para el incremento de la productividad y eficiencia de los productores.</li> <li>- Fortalecer los conocimientos y habilidades de determinados Cuadros Gerenciales y Técnicos del sector público agropecuario, a efectos de que contribuya eficazmente a los procesos de reconversión institucional.</li> <li>- Incrementar conocimientos y habilidades de pequeños y medianos productores y sus Organizaciones, así como de los Distribuidores Minoristas, en materia de comercialización. No existen programas específicos de capacitación para dichos actores; y la competitividad de los mismos en las cadenas de comercialización contribuirá a la reactivación del mercado interno y al comercio externo.</li> </ul>

<sup>6</sup> En el contenido de la propuesta, al utilizar los plurales masculinos en términos tales como productores, comerciantes, técnicos, administradores, cuadros gerenciales y administrativos, está implícito pero conscientemente incluido el sexo-fémeo femenino en forma diferenciada.



Resumen Narrativo	Indicadores y Metas
	<p>- Capacitar y potenciar al pequeño y mediano productor, actor de recursos limitados, promoviendo en ellos habilidades que les permitan mejorar su eficiencia productiva; dicha capacitación y sus logros le permitirán, a su vez, una mejor contención de los efectos del ajuste, así como un mejor aprovechamiento y optimización de los espacios de equidad que se deriven de determinadas políticas.</p> <p>- Fortalecer a las Organizaciones No Gubernamentales en aspectos organizativos, administrativos, tecnológicos y gerenciales a efectos de mejorar su eficiencia y eficacia en el nuevo rol y creciente participación como apoyo al desarrollo agropecuario nacional.</p> <p>2. Nivel Sectorial                      A nivel del sector agropecuario las entidades públicas y privadas:                      - Comparten una visión común sobre los principales problemas y las prioridades de capacitación nacional y sectorial.                      - Logran acuerdos para el desarrollo de acciones conjuntas y coordinadas en función de las prioridades de capacitación en lo tecnológico, institucional y comercial.</p> <p>3. A Nivel del IICA                      El IICA incrementa su conocimiento en la aplicación de programas de capacitación como instrumento básico de cooperación técnica internacional y con modelos y metodologías de capacitación adaptable a otras situaciones latinoamericanas.</p>



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p>Fortalecer al Programa de Capacitación Agropecuaria Nacional (PROCAN) para que actúe como un mecanismo sostenible que articula los esfuerzos de capacitación de instituciones públicas y privadas en áreas prioritarias para la modernización de la agricultura.</p>	<p>Al término del Proyecto el mecanismo consolidado de capacitación se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Articular intereses y necesidades de capacitación, de las entidades públicas y privadas en función de las prioridades establecidas en la Estrategia diseñada con base en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La actualización constante de los perfiles de competencias de los beneficiarios y necesidades educativas requeridas por las instituciones del sector.</li> <li>- La programación, seguimiento y evaluación conjunta de actividades de capacitación.</li> <li>- La realización de acciones bilaterales o multilaterales entre entidades y con otros mecanismos de capacitación y enseñanza.</li> </ul> </li> <li>2. Articular necesidades de difusión de políticas de las entidades públicas y privadas en función de las prioridades establecidas para su implementación, de tal forma que permita: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El debate y la concertación de intereses institucionales e interinstitucionales.</li> <li>- El conocimiento actualizado y uniforme de éstas por los actores clave para el desarrollo agropecuario del país.</li> <li>- La definición de directrices para su implementación por parte de los organismos del sector público agropecuario.</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directivos, técnicos y productores que han participado en las actividades del mecanismo de capacitación, transmiten al interior de las entidades y organizaciones del sector, los resultados de dichos eventos.</li> <li>-Directivos y técnicos de las instituciones públicas y privadas asumen la importancia y necesidad de la articulación de esfuerzos y promueven acciones para ello al interior de sus instituciones y con otros organismos vinculados al desarrollo del sector.</li> </ul>



O B J E T I V O E S P E C I F I C O D E L P R O Y E C T O

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACT. EXT.CONDITIONANTES
	<p>3. Facilitar el intercambio de experiencias en torno a temas de relevancia para la modernización de la agricultura, de actualidad política y de interés común para los sectores público y privado.</p> <p>Al término del proyecto se alcanzan las siguientes logros en las cuatro áreas temáticas a las que la Estrategia otorga prioridad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Area Instruccional, contribuir a que los operadores de la capacitación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hayan realizado las adecuaciones institucionales mínimas y necesarias para disponer de una instancia que se responsabilice de las actividades de capacitación.</li> <li>- Dispongan de un conjunto de instructores con conocimientos, habilidades y actitudes óptimas en relación a la capacitación, vinculadas a las áreas tecnológica, institucional y de comercialización.</li> <li>- Hayan introducido el aspecto género en sus estrategias y metodologías institucionales y dispongan de instructores especializados en esta área.</li> </ul> </li> <li>- Participen, en el contexto de la red<sup>7</sup>, y en el marco del Programa de Capacitación Agropecuaria Nacional, en las actividades permanentes de determinación de necesidades, diseño de alternativas, desarrollo de materiales instruccionales, y seguimiento y evaluación de las actividades.</li> <li>- Participen en dicho Programa, ejecutando cursos, seminarios, talleres, adiestramientos en servicio y otras actividades de capacitación.</li> <li>- Participen activamente en la cooperación e intercambio dentro de la red, aportando y beneficiándose de la cooperación horizontal.</li> </ol>	

2. En el punto 10. se explica los rasgos principales de la Red.



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACT. EXT.CONDICIONANTES
	<p>2. Area de Tecnología, contribuir a que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los investigadores y extensionistas del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología, sensibilizados en la problemática de género y desarrollo sostenible, aporten al desarrollo tecnológico y gerencial de los productores, en particular de los pequeños y medianos, mediante la generación, adopción y transferencia de tecnologías sostenibles y apropiadas a las circunstancias socioeconómicas y agroecológicas de zonas definidas.</li> <li>- Los pequeños y medianos productores manejen apropiadamente los recursos naturales de que disponen en su finca o parcela productiva, utilizando tecnologías sostenibles y rentables.</li> <li>- Las ONG's se hayan fortalecido en los aspectos gerenciales, administrativos y tecnológicos, alcanzando niveles aceptables de organización y coordinación, y participen en la transferencia de tecnología a productores y transformadores, promoviendo la adopción de tecnologías sostenibles y rentables.</li> </ul> <p>3. Area Institucional, contribuir a que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadros gerenciales y técnicos del MAG planifiquen, coordinen, asesoren, administren, ejecuten y evalúen con criterios de desarrollo de la capacidad estatal de gestión, de descentralización y desconcentración; en particular que contribuyan a una administración eficiente de los recursos financieros, materiales, humanos, científicos y tecnológicos.</li> <li>- Pequeños y medianos productores, mandadores y caporales: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Planifiquen la actividad productiva agropecuaria y agroindustrial.</li> <li>. Realicen un manejo eficiente del personal.</li> <li>. Apliquen instrumentos de control para las actividades productivas, y uso de equipo y maquinaria.</li> <li>. Desarrollen trámites crediticios y bancarios con eficiencia.</li> <li>. Se organicen y manejen adecuadamente las organiza-</li> </ul> </li> </ul>	



RESUMEN NARRATIVO

INDICADORES Y METAS

FACT. EXT.CONDICIONANTES

ciones para las actividades productivas, obtención de crédito y tecnología, compras, almacenamiento y comercialización de productos agropecuarios y transformados.

- . Adquieran la capacidad de gestión que les permita operar con niveles de rentabilidad que compensen riesgos y reinviertan parte de sus utilidades en mejorar sus unidades productivas.

- Gerentes de empresas agropecuarias, cooperativas, agroindustrias y ONG's involucradas en el desarrollo agropecuario:

- . Preparen planes y presupuestos viables y controlen con eficiencia su ejecución.

- . Manejen eficientemente el personal a su cargo.

- . Comercialicen en forma directa en los mercados.

- . Manejen adecuadamente técnicas grupales y organizativas.

- . Diseñen e impulsen mecanismos que permitan la integración de pequeños y medianos productores al desarrollo agropecuario-agroindustrial.

- . Definan programas y estrategias de acción para que las mujeres productoras rurales tengan acceso a los recursos productivos (tierra, agua, crédito, capacitación y transferencia de tecnología)

- . Velen porque en todas las actividades productivas se cumplan las normas de protección del ambiente y los recursos naturales.

- Analistas, elaboradores y supervisores de proyectos:

- . Promuevan el desarrollo de proyectos innovadores que faciliten la incorporación de los pequeños y medianos agricultores.

- . Integren los elementos de género en programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural.

- . Asesoren a agricultores y transformadores en la preparación de solicitudes de financiamiento.

- . Supervisen y controlen el desarrollo de proyectos financiados por los bancos u ONG's..

- . Apoyen técnicamente a agricultores y agroindustriales en el desarrollo de sus planes productivos y



O B J E T I V O E S P E C I F I C O D E L P R O Y E C T O

RESUMEN NARRATIVO

INDICADORES Y METAS

FACT. EXT.CONDICIONANTES

de transformación, líneas de proceso y comercialización con apego a las normas de protección de los recursos naturales.

- . Manejen y brinden información adecuada y oportuna sobre mercados.
- . Promuevan líneas de crédito para el desarrollo de proyectos agropecuarios y agroindustriales y faciliten y agilicen el desarrollo de créditos a los productores.

4. Area de Comercialización, contribuir a que:

- Pequeños y medianos productores:
  - . Asimilen la asistencia técnica que se les brinde.
  - . Realicen en forma eficiente trámites vinculados a la organización para la producción y venta del producto.
  - . Evalúen permanentemente la información comercial disponible.
  - . Tengan una actitud positiva hacia el cambio en la comercialización.
  - . Participen organizadamente en el almacenamiento y comercialización de sus productos, así como en la compra de insumos y transformación para mejorar su capacidad de negociación entre compradores y abastecedores.
  - . Logren establecer su propia infraestructura de propiedad asociativa, para el almacenamiento, manejo y comercialización de la producción.
  - . Mantengan un capital de trabajo suficiente para las actividades de almacenamiento y comercialización.

- Distribuidor Minorista:

- . Compren a los distribuidores mayoristas o se integre a las uniones de compra.
- . Comercialice diversas líneas de productos.
- . Conozca las preferencias del consumidor y sus reacciones ante diversas variables, tales como precios, calidad de los productos, ingresos,



# OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO

RESUMEN NARRATIVO

INDICADORES Y METAS

FACT. EXT.CONDICIONANTES

- publicidad y otros.
- Proporcione al consumidor suficiente información sobre los productos que le ofrece.
  - Opere en centros de distribución provistos de condiciones higiénicas y ambientales adecuadas.
  - Mantenga contactos permanentes con varios proveedores, contando así con espacio de negociación en sus transacciones.

ACTIVIDADES	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	CANT. EVENTOS	PARTICIPANTES	CANTIDAD EVENTOS	PARTICIPANTES						
FORMACION DE INSTRUCTORES Y ADMINISTRAD DE LA CAPACITACION	3	40	1	40	1	40	1	40	1	40
TECNOLOGIA, RECURSOS Y MED PRODUCTORES	3	40	7	140	7	140	7	140	7	140
INSTITUCIONAL PEO Y MED PRODUCTORES	3	40	6	120	3	60	3	60	3	60
CONVERGENCIA F. Y M. PRODUCTORES	3	40	6	120	6	120	6	120	6	120
INSTITUCIONAL CUADROS GERENCIALES Y TECNICOS MAG	4	80			4	80			4	80
CONVERGENCIA CUADROS GERENCIALES Y TECNICOS MAG	4	80			4	80			4	80
TECNOLOGIA CUADROS GERENCIALES Y TECNICOS DE ONG										
CONVERGENCIA GERENTES DE COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES DE PRODUCTORES Y DE ONG										
CONVERGENCIA DISTRIBUIDORES USORISTAS										
INSTITUCIONAL ASISTENTES SUPERVISORES DE PROYECTOS										
INSTITUCIONAL GERENTES COOPERATIVAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES Y ONG										
<b>TOTAL</b>										

4. Al término del Proyecto el mecanismo consolidado de capacitación se caracteriza por: realizar actividades cuya calidad es reconocida por los métodos de enseñanza-aprendizaje y materiales que utiliza, y por lo pertinente de los eventos, contando con el apoyo de las entidades patrocinadoras que le permiten la sostenibilidad técnica, organizativa y financiera.



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACT. EXT. CONDICIONANTES
<p>1. El PROCAN fortalecido, formula, ejecuta, y adecúa programas de capacitación para productores, técnicos y directivos en función de las necesidades y prioridades identificadas.</p>	<p>1. Al término del Proyecto el PROCAN habrá ejecutado programas de capacitación con contenidos, metodologías y materiales educativos elaborados a partir de las necesidades específicas, en cuatro áreas de concentración temática, a saber:</p> <p>1.1 Area de Tecnología</p> <p>a. Productores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción agropecuaria: métodos de mejoramiento de siembra, fertilización, prospección y control de plagas y enfermedades y métodos de recolección.</li> <li>- Uso apropiado y conservación de suelos.</li> <li>- Manejo de sistemas agroforestales y agro-silvopastoriles.</li> <li>- Manejo de cosecha y post-cosecha. Técnicas de riego.</li> <li>- Manejo de maquinaria y equipo agrícola apropiado.</li> <li>- Técnicas de almacenamiento.</li> <li>- Principios y técnicas de transformación (agroindustria).</li> <li>- Manejo y embalaje de productos perecederos.</li> <li>- Cultivo de tejidos y principios de biotecnología.</li> </ul> <p>b. Investigadores y Extensionistas del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación ambiental y sobre los recursos naturales renovables.</li> <li>- Manejo integrado de los recursos naturales renovables.</li> <li>- Técnicas modernas de producción</li> <li>- Manejo de post-cosecha.</li> <li>- Técnicas de riego.</li> <li>- Procesamiento agroindustrial.</li> </ul>	



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACT. EXT. CONDICIONANTES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas sobre uso de insumos riesgosos</li> <li>- Principios de biotecnología</li> <li>- sistemas agroforestales y agro-silvopastoriles</li> <li>- Investigación de finca/Extensión</li> <li>- Diseño Experimental.</li> <li>- bioestadística</li> <li>- Informática</li> <li>- Técnicas de transferencia de tecnología a productores individuales y organizados.</li> </ul> <p>1.2 Area Institucional</p> <p>a. Cuadros Técnicos y Gerenciales del MAG</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas macroeconómica, su importancia e incidencia para con el sector.</li> <li>- Estrategia Sectorial Agropecuaria.</li> <li>- Programa de ajuste estructural en el sector agropecuario.</li> <li>- Diseño y análisis de políticas agropecuarias y evaluación de su impacto en forma diferenciada para hombres y mujeres.</li> <li>- Desarrollo económico y social.</li> <li>- Economía agrícola.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico institucional.</li> <li>- Desarrollo organizacional.</li> <li>- Normatividad para la preparación de instructivos y manuales.</li> <li>- Planificación del desarrollo.</li> <li>- Desarrollo Gerencial.</li> <li>- Gestión financiera y generación de recursos.</li> <li>- Liderazgo, técnicas motivacionales y de trabajo grupal.</li> <li>- Principio de desarrollo organizacional</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Planificación sectorial, regional y local.</li> <li>- Planificación anual operativa.</li> <li>- Identificación, selección, formulación y evaluación de proyectos.</li> </ul>	



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACT. EXT. CONDICIONANTES
	<p>b. Productores y ONG's involucradas en el desarrollo agropecuario rural.                      Organización de productores y cooperativas.                      - Planificación de la producción y transformación.                      - Programación financiera.                      - Diseño, ejecución y planificación de proyectos con contenido de género                      - Manejo de inventarios, control de costos y de instrumentos de medición de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos por unidad de meta o medida.                      - Gerencia de proyectos.                      - Financiamiento y crédito                      - Gerencia por objetivos                      - Técnicas de resolución de problemas                      - Sistemas de información gerencial.                      - Organización para la producción y transformación.                      - Diseño y manejo de organizaciones de productores.                      - Conceptos básicos de presupuesto por programas.                      - Formulación presupuestaria.                      - Control presupuestario.                      - Administración y manejo financiero.</p> <p>1.3 Area de Comercialización                      a) Actores del sector privado que intervienen en la cadena de comercialización (en particular pequeño y mediano productor, distribuidor minoristas: gerentes de empresas agropecuarias y agroindustriales, cooperativas y organizaciones de productores/transformadores).</p> <p>- Organización de mercados de productos agropecuarios.                      - Formulacion y evaluación de proyectos agropecuarios y agroindustriales con consideraciones de género.</p>	



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACT. EXT. CONDICIONANTES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exámenes o pruebas de mercado para productos (product testing).</li> <li>- Técnicas de adaptación y diferenciación de productos.</li> <li>- Reversión agroindustrial: programas de mejoras continuas en calidad, entregas a tiempo, minimización de desperdicios, avances Técnicos aplicados a procesos productivos.</li> <li>- Negociaciones económicas internacionales.</li> <li>- Administración y auditoría de exportaciones.</li> <li>- Formación de precios de exportación.</li> <li>- Estudios de mercados: características de los productos; segmentación de mercados; estructura de comercio; precios; competencia; barreras arancelarias y no arancelarias; legislación; normas de calidad; requisitos sanitarios, fitosanitarios y bromatológicos; legislación medio ambiental.</li> <li>- Métodos y requisitos de transporte, embalaje, empaque, etiquetado y almacenamiento de productos agropecuarios y agroindustriales.</li> </ul> <p>b) Productores agropecuarios y agroindustriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización en elementos de educación primaria y secundaria general.</li> <li>- Elementos básicos de contabilidad (general y costos).</li> <li>- Principios básicos de administración y organización de negocios.</li> <li>- Almacenamiento y tratamiento de productos post-cosecha.</li> <li>- Manejo de información estadística básica.</li> <li>- Formación de precios en la agricultura.</li> <li>- Desarrollo y manejo de organizaciones cooperativas y gremiales.</li> <li>- Análisis de información comercial general.</li> <li>- Técnicas transaccionales y de negociación.</li> </ul> <p>1.4 Area Instruccional</p> <p>a) Instructores y administradores de la capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de proyectos de capacitación, su organización, seguimiento y evaluación.</li> <li>- Planificación, seguimiento y evaluación de la capacitación, de forma que permita la participación de hombres y mujeres en condiciones de equidad.</li> <li>- Metodologías de investigación para la enseñanza y desarrollo de los recursos humanos.</li> <li>- Métodos y técnicas de comunicación para la enseñanza.</li> <li>- Metodología para la identificación de necesidades de capacitación.</li> <li>- Metodología para la elaboración de diagnósticos participativos.</li> </ul>	



RESUMEN NARRATIVO

INDICADORES Y METAS

FACT. EXT. CONDICIONANTES

1.5 La calidad de los programas, metodologías y materiales utilizados por el PROCAN, habrán sido avaladas por el siguiente número de eventos:

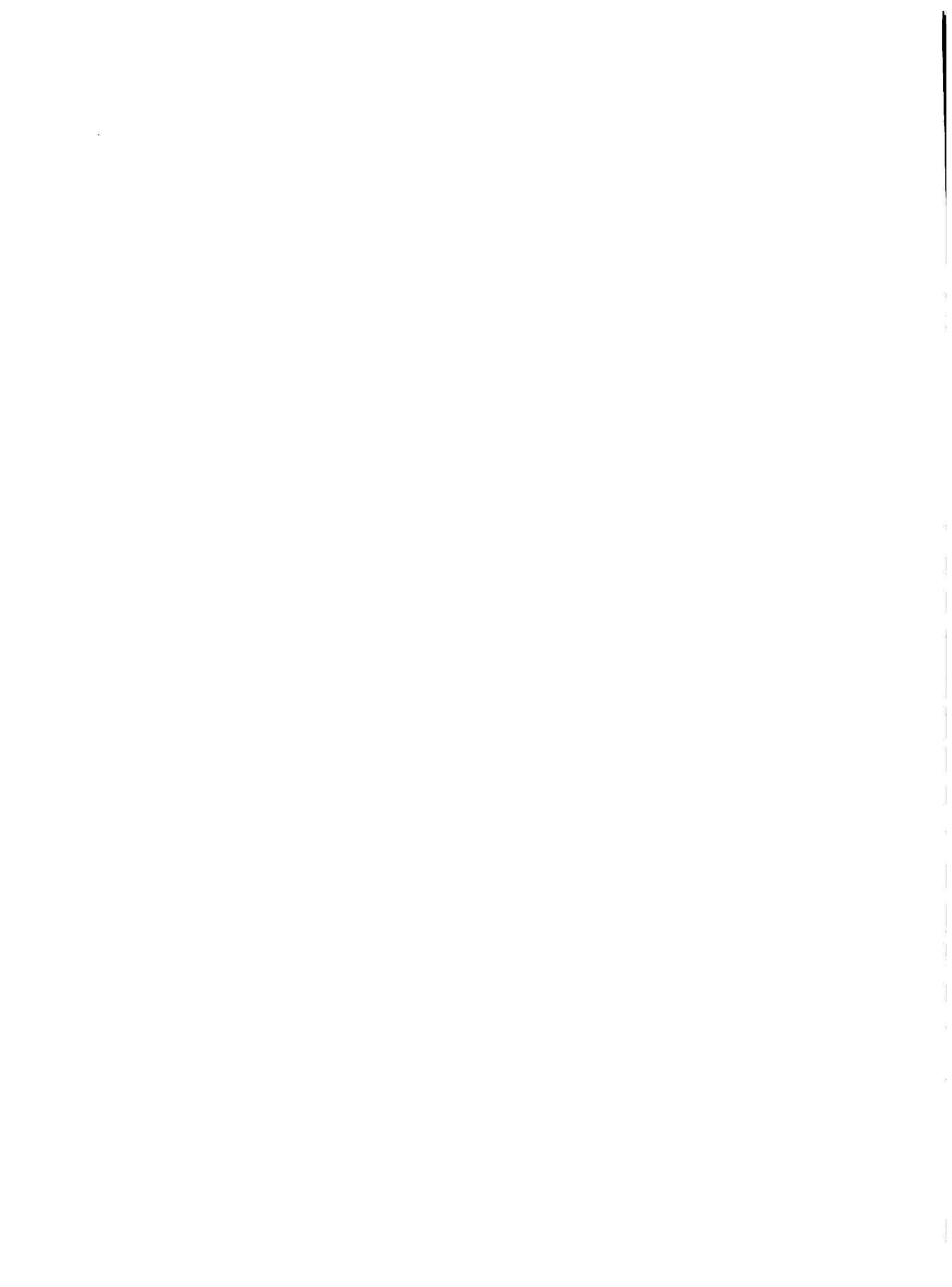
AREAS TEMATICAS	A Ñ O S					TOTAL
	1	2	3	4	5	
	E V E N T O S					
Tecnología	7	7	7	7	7	35
Institucional	6	14	17	15	13	65
Comercialización	3	14	14	16	18	65
Instruccional	3	2	2	----	----	7
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>172</b>

1.6 La capacitación habrá contribuido al fortalecimiento de las organizaciones al haberse realizado programas para el siguiente número de participantes.

AREAS TEMATICAS	A Ñ O S					TOTAL
	1	2	3	4	5	
	P A R T I C I P A N T E S					
Tecnología	140	140	120	140	140	680
Institucional	120	280	360	300	260	1320
Comercialización	60	280	280	320	360	1300
Instruccional	60	40	40	----	----	140
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>740</b>	<b>800</b>	<b>760</b>	<b>760</b>	<b>3440</b>



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACT. EXT. CONDICIONANTES
<p>2. El PROCAN fortalecido apoya la difusión de políticas y estrategias de desarrollo agropecuario y facilita el intercambio de experiencias en las áreas de tecnología, institucional y de comercialización.</p>	<p>1.7 El PROCAN contará con metodologías de seguimiento y evaluación de los productores, directivos y técnicos capacitados para constatar su mejor desempeño a través de la aplicación práctica de los conocimientos y su contribución al desarrollo del sector.</p> <p>1.8 El PROCAN contará con una estructura y una estrategia que le permite actuar en una forma descentralizada, ágil y flexible para responder a las necesidades y prioridades identificadas.</p> <p>1.9 El PROCAN se abrirá a la incorporación de nuevas instituciones patrocinadoras con base en criterios establecidos por la CONACA.</p> <p>2. Al término del proyecto el PROCAN será reconocido:</p> <p>2.1 Por su capacidad de convocatoria para tratar temas de política y de actualidad nacional, por la oportunidad en la elección de los temas y por la forma en que estos son abordados (foros, mesas redondas, paneles, entre otros).</p> <p>2.2 Como una instancia que promueve y facilita el intercambio de experiencias, así como el análisis y debate sobre la problemática y las políticas agropecuarias en general, y en lo particular sobre los desarrollos en lo tecnológico, institucional y comercial.</p> <p>2.3 Como un lugar de encuentro para el intercambio de experiencias y divulgación de resultados en la aplicación de enfoques, métodos y técnicas en las áreas temáticas de concentración del proyecto.</p> <p>2.4 Por su contribución al fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas medido por el número de participantes que concurren a los eventos de difusión como a los de intercambio de experiencias.</p>	



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	FACT. EXT. CONDICIONANTES																																																						
	<p>2.5 Por la realización del siguiente número de eventos de difusión por áreas temáticas:</p> <p style="text-align: center;"><b>Actividades de Difusión</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Eventos de difusión y participantes por año y área temática</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ÁREA TEMÁTICA</th> <th rowspan="2">1</th> <th colspan="4">A A O S</th> <th rowspan="2">TOTAL</th> </tr> <tr> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Eventos Partic.</th> <th>Eventos Partic.</th> <th>Eventos Partic.</th> <th>Eventos Partic.</th> <th>Eventos Partic.</th> <th>Eventos Partic.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Foros de actualidad nacional</td> <td>2</td> <td>120</td> <td>3</td> <td>180</td> <td>3</td> <td>180</td> <td>13</td> <td>780</td> </tr> <tr> <td>Foros de divulgación de políticas</td> <td>3</td> <td>180</td> <td>3</td> <td>180</td> <td>2</td> <td>120</td> <td>2</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Encuentros de capacitación en capacitación</td> <td>1</td> <td>60</td> <td>1</td> <td>60</td> <td>1</td> <td>60</td> <td>1</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>6</b></td> <td><b>360</b></td> <td><b>6</b></td> <td><b>420</b></td> <td><b>6</b></td> <td><b>360</b></td> <td><b>6</b></td> <td><b>1,860</b></td> </tr> </tbody> </table>	ÁREA TEMÁTICA	1	A A O S				TOTAL	2	3	4	5		Eventos Partic.	Foros de actualidad nacional	2	120	3	180	3	180	13	780	Foros de divulgación de políticas	3	180	3	180	2	120	2	120	Encuentros de capacitación en capacitación	1	60	1	60	1	60	1	300	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>360</b>	<b>6</b>	<b>420</b>	<b>6</b>	<b>360</b>	<b>6</b>	<b>1,860</b>						
ÁREA TEMÁTICA	1			A A O S					TOTAL																																															
		2	3	4	5																																																			
	Eventos Partic.	Eventos Partic.	Eventos Partic.	Eventos Partic.	Eventos Partic.	Eventos Partic.																																																		
Foros de actualidad nacional	2	120	3	180	3	180	13	780																																																
Foros de divulgación de políticas	3	180	3	180	2	120	2	120																																																
Encuentros de capacitación en capacitación	1	60	1	60	1	60	1	300																																																
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>360</b>	<b>6</b>	<b>420</b>	<b>6</b>	<b>360</b>	<b>6</b>	<b>1,860</b>																																																



## 8. ESTRATEGIA

Para lograr los objetivos planteados, se prevé un período de cinco años, al comienzo del cual se harán los ajustes necesarios para lograr poner en condiciones óptimas a los operadores de la capacitación y se iniciarán las acciones de capacitación destinadas a una parte de los productores de recursos limitados, así como las actividades de difusión e intercambio de experiencias.

Asimismo, se realizarán acciones destinadas a fortalecer, también mediante capacitación, a directivos y técnicos del sector público en el proceso de reconversión institucional y a Organizaciones No Gubernamentales que intervienen en los procesos de transferencia de tecnología para pequeños y medianos productores.

En una segunda etapa, se llevarán a cabo las acciones de capacitación a un nivel masivo y se evaluará la ejecución de la estrategia. En una tercera etapa, se continuarán, con los ajustes que la evaluación recomiende y con la capacitación masiva.

### Capacitación

#### a) Primer etapa, de un año de duración:

1. Establecimiento del marco institucional y puesta en marcha del programa de capacitación nacional.
2. Fortalecimiento de los operadores de la capacitación a través de la formación de instructores y administradores; se espera formar a un mínimo de 100 en total para las tres áreas (tecnológica, institucional y comercialización).
3. Capacitación de un mínimo de 80 cuadros gerenciales y técnicos del sector público agropecuario (MAG), en aspecto institucionales.
4. Capacitación en género y desarrollo sostenible de los cuadros técnicos y gerenciales del sector público y privado agropecuario para que integren estas variables en sus actividades de capacitación en las áreas institucional, tecnológica y de producción.
5. Capacitación en el área de tecnología, de un mínimo de 80 cuadros técnicos de organizaciones No Gubernamentales que intervienen en los procesos de transferencia de tecnología para pequeños y medianos productores.
6. Capacitación, en el área de tecnología, institucional y de comercialización para un mínimo de 160 productores de recursos limitados.

#### b) Segunda Etapa, de dos años de duración.

1. Capacitación de 740 productores de recursos limitados, en aspectos tecnológicos, institucionales y de comercialización.
2. Capacitación de 320 agentes que intervienen en las cadenas de comercialización, en particular distribuidores minoristas, y gerentes de cooperativas y organizaciones de productores agropecuarios.
3. Capacitación de 80 cuadros gerenciales y técnicos del MAG en el área institucional; en género y desarrollo sostenible.



**4. Capacitación de 160 diseñadores, analistas y supervisores de proyectos, en aspectos institucionales con perspectivas de género.**

**5. Capacitación de 160 gerentes de empresas agropecuarias, cooperativas, organizaciones de productores y ONG's en aspectos institucionales.**

**6. Evaluación de las etapas primera y segunda de la estrategia.**

**c) Tercera Etapa, de dos años de duración.**

**1. Ajustes al Programa Nacional, con base en los resultados de la evaluación de las etapas anteriores.**

**2. Actualización y refuerzo de conocimientos, habilidades y actitudes de los instructores y administradores de la capacitación.**

**3. Capacitación de 720 productores de recursos limitados en aspectos tecnológicos, institucionales y de comercialización.**

**4. Capacitación de 240 cuadros gerenciales y técnicos del sector público agropecuario en aspectos institucionales y de comercialización.**

**5. Capacitación de 280 agentes que intervienen en las cadenas de comercialización, en particular, distribuidores minoristas, uniones de compra y organizaciones de productores agropecuarios y ONG's.**

**6. Capacitación de 140 cuadros gerenciales y técnicos de ONG's, cooperativas, municipios y organizaciones de productores, en aspectos institucionales; de comercialización, género y desarrollo sostenible.**

**7. Capacitación de 140 diseñadores, analistas y supervisores de proyectos en aspectos institucionales, género y desarrollo sostenible.**

**8. Evaluación del Programa de Capacitación llevado a cabo durante cinco años y toma de decisiones en relación a su continuidad.**

**En síntesis, en las tres etapas se capacitarán alrededor de 3,400 actores claves, como mínimo para el proceso de modernización de la agricultura.**

**- La capacitación implica la realización de las siguientes actividades:**

**1. La caracterización y especificación de las necesidades y oferta de capacitación para cada una de las áreas de concentración del PROCAN.**

**2. Caracterización y especificación de la población destinataria de las actividades por áreas de concentración.**

**3. Programación y diseño de estrategias de seguimiento y evaluación por área de concentración.**

**4. Ajuste de contenidos a la realidad de intereses de las necesidades de los destinatarios.**

**5. Diseño de metodologías pedagógicas acordes a los objetivos y contenidos de las respectivas áreas de concentración.**



6. Selección de modalidades de trabajo pedagógico que se consideren más efectivas para los distintos eventos dentro de las áreas de concentración, las características y experiencias de los participantes.

7. Selección de medios, adecuación de materiales disponibles para cada área de concentración y producción de nuevo material de apoyo técnico-pedagógico.

8. Organización y realización de eventos por área de concentración.

9. Evaluación de los resultados de los eventos y ajustes de contenido de las áreas de concentración.

### Difusión e intercambio de experiencias.

Durante los cinco años se realizarán de manera continua una serie de eventos como foros, mesas redondas, paneles y seminarios, sobre temas de política y actualidad nacional, y de intercambio de experiencias en lo tecnológico, institucional y comercial. Asimismo, se llevará a cabo el intercambio de experiencias en materia de capacitación. Conforme sigue:

1. Difusión de temas de actualidad nacional a 1,300 entre directivos, empresarios, funcionarios, técnicos, y productores de organizaciones, gremios, fundaciones, cooperativas y de instituciones públicas.

2. Encuentros para el debate e intercambio de experiencias sobre la problemática y desarrollos en lo tecnológico, institucional y comercial en los que participan alrededor de 1,300 actores clave de instituciones públicas y privadas.

3. Intercambio de experiencias en materia de capacitación con la participación de 250 actores responsables de conducir, organizar, administrar y ejecutar programas de capacitación para el sector agroalimentario.

La difusión e intercambio de experiencias implicará la realización de las siguientes actividades:

1. Identificación de fuentes y necesidades de información sobre prioridades nacionales y sectoriales.

2. Identificación de áreas de interés para el intercambio de experiencias.

3. Definición de una estrategia operativa para orientar las acciones con respecto a esta actividad.

4. Programación y diseño de métodos de evaluación de eventos.

5. Selección de medios y materiales de difusión e intercambio de experiencias.

6. Organización y realización de eventos.

7. Evaluación de resultados y ajuste de la estrategia operativa.

La trayectoria de la situación actual a la presentada en los objetivos, podrá darse a través de acciones las cuales tienen su especificidad que se complementan y articulan configurando la mencionada trayectoria. Estas acciones gravitan de modos diferentes en cada una de las etapas mencionadas. Estas son:

a) Establecimiento del marco institucional, creación de la Comisión Nacional de Capacitación Agropecuaria (CONACA) y de Red de Operadores de la Capacitación, y puesta en marcha del Programa de Capacitación Nacional. Esta acción gravita casi exclusivamente en la primera etapa, aunque sus resultados serán objeto



de evaluación y ajuste al final de la segunda y comienzo de la tercera etapa. Asimismo, será objeto de la evaluación final de los cinco años del Programa Nacional.

b) Fortalecimiento de los Operadores de la Capacitación (Instructores y Administradores). Esta acción tiene particular peso en la primera etapa, aún cuando luego de la evaluación a realizarse al final de la segunda etapa, los Operadores de la Capacitación serán objeto de acciones de refuerzo; asimismo la evaluación de los cinco años del programa también analizará este componente.

c) La acción de capacitación tendrá el siguiente desenvolvimiento:

- Capacitación de pequeños y medianos productores en las áreas de tecnología, institucional y de comercialización. Esta actividad tiene un enfoque masivo durante las dos siguientes etapas.

- Capacitación de cuadros técnicos y gerenciales del MAG en la áreas institucional y de comercialización. Esta actividad tiene un peso similar en las tres etapas.

- Capacitación de cuadros técnicos y gerenciales de cooperativas, organizaciones de productores, ONG's, municipios, en las tres áreas (la tecnológica es sólo para ONG's). Esta actividad tiene peso en las etapas segunda y tercera.

- Capacitación de cuadros gerenciales y técnicos del sector público y privado para que orienten y encaminen acciones tendientes a que el nuevo enfoque de modernización agrícola sea incluyente y sostenible en términos de género. Esta capacitación se considera permanente, pero especialmente importante en las dos primeras etapas.

- Capacitación de agentes específicos que intervienen en las cadenas de comercialización. Esta actividad tiene peso particular en las etapas segunda y tercera. Sin embargo, el tema de la comercialización forma parte también de las actividades a nivel de los pequeños y medianos productores.



## 9. ACTIVIDADES BASICAS

ACTIVIDADES BASICAS	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	PREREQUISITOS INSTITUCIONALES
<p>1. Conducción, seguimiento y evaluación</p>	<p>Consiste en un conjunto de acciones que deben desarrollarse para asegurar una adecuada coordinación y orientación de las actividades; identificar y seleccionar organismos nacionales de capacitación que participen en las actividades de capacitación; identificar las necesidades de difusión e intercambio de experiencias, necesidades de apoyo a la divulgación de políticas nacionales y sectoriales; encargado de asegurar el manejo adecuado de los recursos, la calidad de la capacitación, el seguimiento y la evaluación, así como la acción articulada y sostenible del nuevo mecanismo de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provisión eficiente y oportuna de recursos técnicos y financieros.</li> <li>- Disposición y apoyo de los directivos de las entidades patrocinadoras.</li> <li>- Una unidad técnica fortalecida para un mejor desempeño por sus funciones, respaldada por la estrategia de capacitación para el sector agropecuario, que da a sus recomendaciones un mayor peso político -institucional-.</li> </ul>
<p>2. Capacitación en temas prioritarios</p>	<p>Capacitación a productores, técnicos y directivos del sector en las áreas de tecnología, institucional y de comercialización para la modernización de la agricultura y en el área de metodologías para instructores y administradores de la capacitación, con base en diagnóstico de necesidades, perfiles técnico-profesionales, materiales adecuados y docentes que provienen de las instituciones de capacitación involucradas para cada actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una unidad técnica que opera un mecanismo de programación de actividades donde interactúan las entidades patrocinadoras para asegurar una consistencia entre las necesidades y prioridades de capacitación institucional, así como para concertar contenidos y actividades interinstitucionales.</li> <li>- Una activa participación de los funcionarios de las instituciones con las que se realizan actividades conjuntas de capacitación a nivel del PROCAN.</li> </ul>
<p>3. Difusión e intercambio de experiencias</p>	<p>Divulgar las políticas nacionales y sectoriales de desarrollo agrícola, experiencias en curso, resultados de proyectos y facilitar el intercambio de experiencias en todo lo relativo a la actualización de conocimientos, enfoques y metodologías en las áreas de concentración temática y en aquellas relativas a la planificación y administración de la capacitación para productores, técnicos y directivos del sector agropecuario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de los directivos de las instituciones y unidades de planificación de las entidades patrocinadoras para el desarrollo efectivo de la acción de capacitación.</li> <li>- Provisión oportuna y eficiente de información sobre políticas por parte del Ministerio de Agricultura así como de experiencias y proyectos que ejecutan las instituciones públicas y privadas.</li> </ul>



## 10. ORGANIZACION Y RESPONSABILIDADES PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA

La Estrategia de Capacitación Agropecuaria de El Salvador prevé, como alta instancia de conducción a la Comisión Nacional de Capacitación Agropecuaria, CONACA. Asimismo, y en cuanto a la gerencia del Programa, prevé un Director, a cargo de una unidad técnico-asesora y asistido por dos técnicos. Por último, y para la ejecución descentralizada de las acciones de capacitación, prevé la Red de Capacitadores u "Operadores de la Capacitación".

### a) La Comisión Nacional de Capacitación Agropecuaria, CONACA

#### 1) Características generales

La CONACA ha sido concebida como la más alta instancia de conducción del Programa de Capacitación Nacional para el Sector Agropecuario, la cual articula a los sectores público y privado y, al subsector académico. Se trata de una instancia que en el marco de la Estrategia Nacional de Capacitación, ejercerá sus funciones con autonomía y cumplirá con el cometido de la concertación entre los principales involucrados en el desarrollo agropecuario y de los recursos naturales renovables.

La estructura de la CONACA responde a las nuevas reglas del juego en materia institucional, aspecto que es coherente con varios postulados de la modernización. Deberá progresivamente "ganar su espacio", lo cual de lograrse, no sería producto exclusivo de la autonomía con que opere ni de los recursos y atribuciones de que disponga. Dicho espacio, que podría convertirla en verdadera orientadora, conductora y facilitadora, se deberá a la calidad de los resultados.

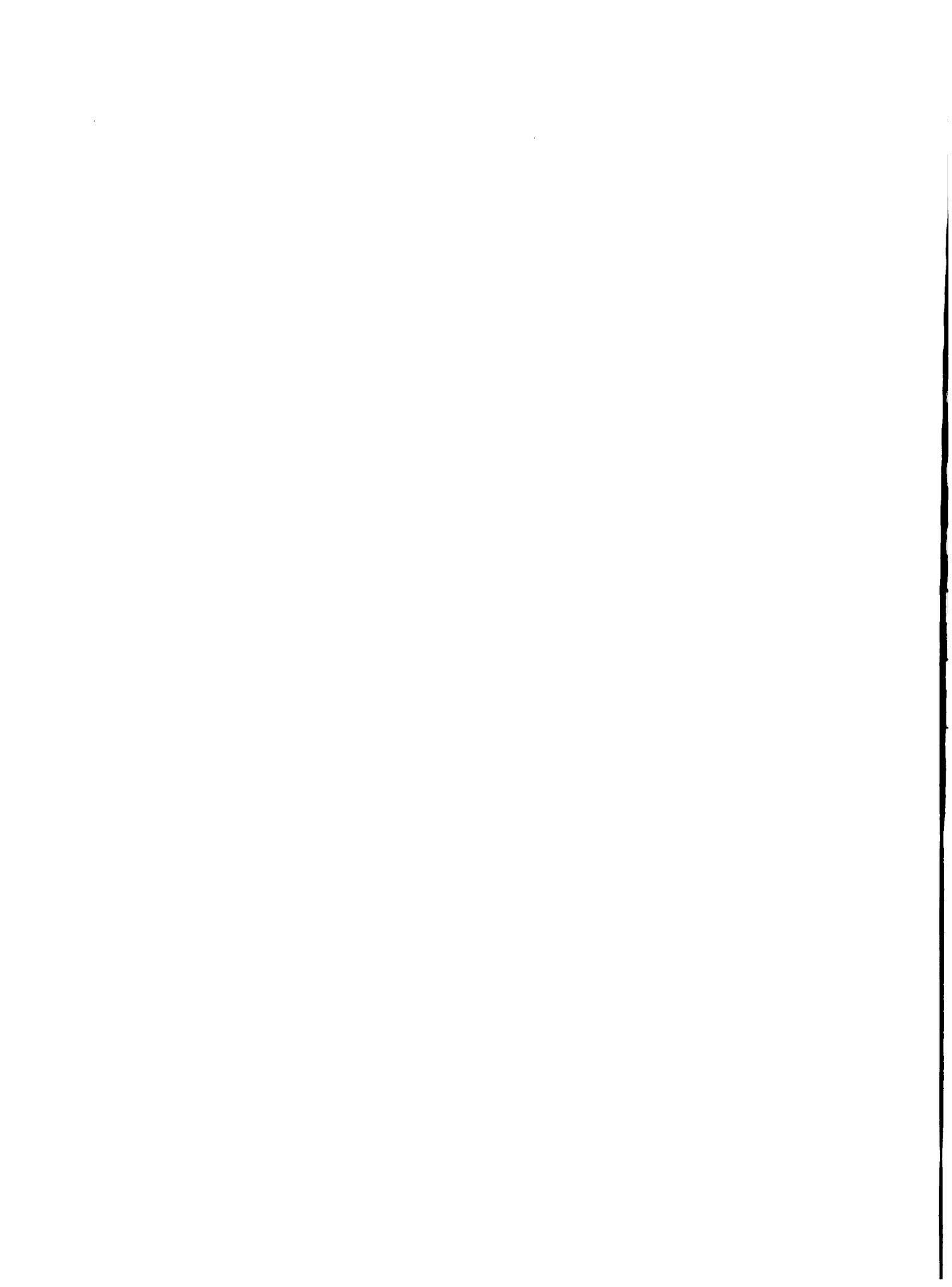
Se ingresa a la CONACA en forma contractual, no solo para ejercer el derecho de conducción compartida, sino también para cumplir con determinadas obligaciones, basadas en la convicción sobre el valor de realizar el Programa Nacional de Capacitación. Este ingreso en calidad de "socio", implicará un compromiso de aportación de recursos financieros, en efectivo o en servicios, propios o gestionados ante terceros que podrán tomar diversas formas o modalidades; y, si bien contribuirán a la viabilidad básica, no serán los únicos recursos con que deberá contar el Programa. La gestión de recursos ante organismos nacionales o internacionales, deberá hacerse sobre la base del sustento dado por los socios del Programa.

#### 2) Misión

Ejercer, en el marco de la estrategia concertada, la alta conducción del Programa de Capacitación Agropecuaria Nacional.

#### 3) Funciones

- Supervisar, controlar y evaluar el Programa Nacional
- Designar al Director del Programa Nacional, seleccionado por concurso.
- Aprobar los planes anuales de trabajo y el presupuesto y decidir sobre la asignación de los recursos para las diferentes actividades del Programa.
- Apoyar las gestiones ante diversas fuentes nacionales y externas recursos financieros adicionales para el funcionamiento del PROCAN y su sostenibilidad.
- Orientar permanentemente el desarrollo del Programa, y con base en el resultado de la evaluación, decidir sobre posibles nuevos cursos de acción.
- Designar a los miembros de la unidad técnica del Programa, a los dos asistentes del Director y acreditar a los operadores de la capacitación.
- Supervisar el uso de los recursos financieros y técnicos del Programa.



- Proponer e impulsar cuando sea necesario modificaciones a la Estrategia de Capacitación.
- Apoyar y fortalecer, a través de la Dirección del Programa a la Red de Operadores de la Capacitación, en el marco de la Estrategia.
- Impulsar y apoyar las relaciones del Programa y de la Red, con entidades similares de países de la Subregión y Región.

#### 4) Base Estatutaria de la CONACA

La base estatutaria de la CONACA estará dada por el Acuerdo suscrito por todos sus miembros regulares constituyentes, en el cual se establecerá la naturaleza, funciones, derechos y obligaciones de sus miembros. Para formar parte de la CONACA, los representantes deberán disponer de instrumentos escritos de sus mandantes. La CONACA explorará la necesidad o conveniencia de adoptar la personería o reconocimiento legal.

#### 5) Composición de la CONACA

La Comisión estará integrada por trece miembros regulares que serán:

- Un representante del Despacho Ministerial.
- Un representante del Centro de Tecnología Agropecuaria y Forestal, CENTA.
- Un representante del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, ISTA.
- Un representante del Banco de Fomento Agropecuario, BFA.
- Un representante de la Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente, SEMA.
- Un representante de los gremios de productores, quien será vicepresidente de la Comisión.
- Un representante de las organizaciones de cooperativas del sector reformado.
- Un representante de organizaciones de pequeños y medianos productores.
- Un representante de la Escuela Nacional de Agricultura, ENA.
- Un representante de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social, FUSADES.
- Un representante de la Universidad de El Salvador
- Un representante de las Universidades Privadas
- Un representante de las Organizaciones no Gubernamentales, ONGs, nacionales, vinculadas al desarrollo agropecuario, de los recursos naturales y del tema ambiental.

La composición de la CONACA aquí propuesta no implica algo rígido y definitivo. El convenio constitutivo podrá establecer los mecanismos necesarios para la incorporación de nuevos miembros regulares así como, otro tipo de miembros, como adherentes u "observadores", si ello resultara recomendable.

Cabe señalar, que el Director del Programa, será también miembro de la Comisión, con voz pero sin voto, en calidad de Secretario Ex-oficio de la misma.

#### 6) Funcionamiento de la CONACA

- Actividades internas

La CONACA, tendrá sesiones plenarias de trabajo (reuniones ordinarias), al menos tres veces al año, pudiendo hacerlo con más frecuencia (reuniones extraordinarias), cuando así se requiera. Las decisiones de la Comisión siempre se tomarán por mayoría de la totalidad de sus miembros regulares.

- Relaciones con la Dirección del Programa

Es imprescindible que la CONACA mantenga una relación constante con el Director del Programa ya sea a nivel de las reuniones ordinarias o extraordinarias, como también en las visitas o participaciones



puntuales de miembros de la CONACA en ciertas actividades. La Comisión debe establecer la periodicidad de presentación de informes generales y específicos por parte del Director y debe evaluar periódicamente su desempeño.

- Relaciones con la Unidad Técnica

La Unidad Técnica es un órgano de apoyo a la Dirección del Programa y podrán ser invitados algunos de sus integrantes a las reuniones de la Comisión a efecto de conocer opiniones técnicas sobre aspectos diversos del Programa.

- Relaciones con la Red de Capacitadores

Los Operadores de la Capacitación, organizados por medio de la Red, serán objeto de atención de la Comisión, usando como canal de comunicación al Director del Programa. La Comisión debe verificar que los Operadores de la Capacitación sean realmente competitivos y ejecuten las actividades de capacitación en el marco de la Estrategia y del Programa. Decidirá sobre actividades específicas de apoyo a la Red, su consolidación del fortalecimiento de sus miembros. Deberá recibir de la Dirección del Programa informes sobre el desempeño de los Operadores.

**7) Compromiso de los Miembros Regulares de la CONACA**

Los compromisos de los miembros de la CONACA deberán concretarse en lo siguiente:

- Participación efectiva y sostenida en las actividades de la Comisión.
- Voluntad de ejercer una conducción colegiada, dentro de una dinámica de concertación.
- Aportación de recursos, según se señaló antes.
- Apoyo efectivo al Programa en todos sus componentes y compromiso de gestión de recursos adicionales ante terceros que garanticen el cumplimiento de las metas del Programa.

**b) La Dirección del Programa**

En línea de dependencia directa de la CONACA, estará la Dirección del Programa, la cual será ejercida por el Director, quien constituye la instancia gerencial. El Director cumplirá y hará cumplir las disposiciones de la CONACA y rendirá cuenta a ésta de sus actividades con la periodicidad que la misma establezca.

Además, la Dirección del Programa estará integrada por el Director y la Unidad Técnica Asesora. Esta Unidad estará conformada por dos especialistas de reconocido prestigio y calificación profesional en las disciplinas afines al Programa; de igual forma, tendrá un Asistente Administrativo. Estos tres asistentes apoyarán al Director en todas las actividades técnicas y administrativas destinadas a asegurar la calidad de las acciones de capacitación, manteniendo estrecha relación con el quehacer de los Operadores de la Capacitación. La Dirección del Programa contará con personal de apoyo, que consistirá en dos secretarías y un conductor.

**c) La Red de Operadores de la Capacitación (ROCA)**

La Red de Operadores de la Capacitación es un mecanismo de cooperación horizontal de las instituciones de organismos públicos y privados entre cuyas actividades se incluyen la capacitación dirigida a diferentes beneficiarios, con miras a contribuir al desarrollo de recursos humanos requeridos por el proceso de



modernización de la agricultura. Conforme a la Estrategia y Programa Nacional, estas instituciones y organismos serán los que en forma descentralizada ejecutarán las actividades de capacitación.

Serán miembros de la Red aquellos "Operadores" que hayan decidido integrarse a la misma, cumpliendo con los requisitos previos conforme a los lineamientos de la CONACA y a las normas y procedimientos que se establezcan para el Programa de Capacitación Nacional.

La cooperación horizontal se refiere, entre otros aspectos, a la coordinación de acciones de intercambio de experiencias y recursos para optimizar y hacer sistemático el proceso de capacitación. La coordinación y cooperación a nivel nacional se podrá enriquecer mediante vínculos con otras redes e instancias similares tanto del país como de la Subregión y Región.

Se aspira a que la Red actúe dando prioridad a los aspectos temáticos vinculados a la modernización de la agricultura, en particular a lo tecnológico, institucional y la comercialización. Que reconozca una igualdad básica entre sus miembros regulares, los cuales deberán acreditarse ante la CONACA. Que sus miembros coordinen en forma sistemática las actividades, impulsando la cooperación recíproca y mútuo fortalecimiento en beneficio del país que requiere capacidad en materia de desarrollo de los recursos humanos. Que la ejecución descentralizada de las actividades de capacitación, contribuya a la reconversión institucional que se está produciendo en el sector agropecuario, según la cual se redefine el papel del Estado hacia una función orientadora, reguladora y facilitadora.

#### d) RESPONSABILIDADES PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA

ACTIVIDADES BASICAS	ORGANOS DE DIRECCION Y EJECUCION DE LAS INSTITUCIONES PARTICIPANTES				
	CONACA	UNIDAD TECNICA	INSTITUC. BENEFIC.	DIRECTOR PROGRAMA	ROCA
1. Conducción, seguimiento y evaluación.	R	P	P	IP	IP
-----	-----	-----	-----	-----	-----
PROCAN	AIP	IP	IP	R	I
-----	-----	-----	-----	-----	-----
2. Capacitación de productores, técnicos y directivos.	I	P	P	R	R
-----	-----	-----	-----	-----	-----
3. Difusión e intercambio de experiencias	P	P	P	R	P
-----	-----	-----	-----	-----	-----

P = Partícipe  
R = Responsable  
I = Informa  
A = Aprueba



## 11. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos del Programa son los productores, técnicos y directivos de las entidades patrocinadoras del PROCAN, particularmente aquellos que se desempeñen como miembros de los organismos del sector público y privado agropecuario. El universo de los beneficiarios indirectos del Programa está, a su vez, constituido por los grupos de población que se beneficien con el diseño, e implementación de políticas y proyectos que promueven la modernización de la agricultura. Se estima que para el período de duración del PROCAN, el número de beneficiarios directos de los eventos de capacitación serán de 3,440 entre productores, técnicos y directivos de los organismos del sector, los que, distribuidos por área temática, totalizan 680 participantes en el área tecnológica; 1,320 participantes en el área institucional; 1,300 participantes en el área de comercialización y 140 participantes en programas de capacitación en metodologías de enseñanza y técnicas instruccionales. El número de participantes se distribuye en un total de 172 eventos de capacitación.

En lo concerniente a las actividades de difusión e intercambio de experiencias se ha estimado un total de 31 eventos con un número aproximado de 1,860 participantes.

En total se estima que al término del Programa se habrá realizado un total de 203 eventos y beneficiado a un total de 5,300 participantes.



## 2. COSTOS TOTALES

HONORARIOS	COSTO UNITARIO						TOTAL
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>1. HONORARIOS</b>							
Director	2,300.00	27,600.00	29,000.00	30,500.00	32,000.00	33,600.00	152,700.00
Asistentes Técnicos(2)	1,800.00	43,200.00	45,400.00	47,700.00	50,100.00	52,700.00	239,100.00
Asistente Admitivo.	1,300.00	15,600.00	17,200.00	18,900.00	20,800.00	22,900.00	95,400.00
Secretarias (2)	650.00	15,600.00	17,200.00	18,900.00	20,800.00	22,900.00	95,400.00
Chofer	520.00	6,240.00	6,900.00	7,600.00	8,400.00	9,300.00	38,440.00
<b>2. MATERIALES Y EQUIPO</b>							
Utiles de oficina	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	25,000.00
Vehículo	20,000.00	20,000.00					20,000.00
Equipo de ofic. y Mob	80,000.00	80,000.00					80,000.00
Manten. y seguro	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	24,000.00
<b>3. ALQUILERES</b>	2,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	120,000.00
<b>4. SERVICIOS</b>							
Luz, Telefono, Fax	850.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	51,000.00
<b>5. ACTIVIDADES DE CAPACITACION</b>	10,000.00/ <sup>1</sup>	190,000.00	370,000.00	400,000.00	380,000.00	380,000.00	1,720,000.00
<b>6. DIFUSION E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS</b>	7,900.00/ <sup>2</sup>	47,400.00	47,400.00	55,300.00	47,400.00	47,400.00	244,900.00
<b>7. CONSULTORIAS Y ESTUDIOS ESPECIALES</b>	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	100,000.00
<b>8. PUBLICACIONES</b>	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	200,000.00
<b>TOTAL</b>		549,640.00	637,100.00	682,900.00	663,500.00	672,800.00	3,205,940.00

1./Se calcula sobre un "curso tipo" de 10 días hábiles, para 80 horas/sesion (15 días consecutivos). Se considera 20 participantes a US\$30.00 dólares diarios por participante y una retribución de US1.000.00 dólares al instructor local y US\$3.000.00 dólares al internacional (incluye viáticos y pasajes) por evento.

2./Se calcula un "evento tipo" de 3 días hábiles. Se considera 60 participantes a US\$30.00 dólares diarios por participante y una retribución de US\$2.500.00 al instructor, (incluye viáticos y pasajes) por evento.



### **13. CRONOGRAMA**

El detalle de las actividades en cada uno de los componentes del Programa, se presentarán en los programas operativos anuales incluyendo los cronogramas, metas, presupuestos y responsabilidades.

### **14. ACCIONES PREVIAS A LA EJECUCION DEL PROGRAMA**

Las actividades son las siguientes:

a) Análisis del documento - programa con los antecedentes, justificación, objetivos, productos, actividades y bases para la puesta en marcha, seguimiento y ajuste de la propuesta para una nueva etapa del PROCAN. Esta tarea corresponde al Ministerio de Agricultura y Ganadería; a los miembros del CONACA; Directivos de las Direcciones de Operaciones del CIDIA y de los Programas del IICA en la Sede Central.

b) Presentación de una propuesta de convenio ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería, La CONACA, las versiones preliminares del Programa y del Convenio ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el CONACA, y la Sede Central del IICA.

c) Revisión y ajustes a la propuesta de programa y convenio con base en las sugerencias y recomendaciones que a la misma formule la CONACA.

d) Negociación y obtención de recursos previstos en el Convenio, necesarios para la puesta en marcha del Programa, por el Representante del IICA en El Salvador.

e) Contratación del Director Ejecutivo del PROCAN.

f) Puesta en marcha del Programa y elaboración del Programa Operativo, por el Director del PROCAN.

### **15. MEDIOS DE VERIFICACION (INDICADORES Y METAS)**

En el cuadro que continúa se presentan los medios de verificación para cada uno de los indicadores señalados en la matriz de objetivos.



## 15. MEDIOS DE VERIFICACION

INDICADORES DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE
<p><u>Objetivo Especifico</u></p> <p>1. Articular intereses y necesidades de capacitación de manera sostenida para las instituciones públicas y privadas en áreas prioritarias para la modernización de la agricultura.</p> <p>2. Articular necesidades de difusión de políticas en función de las prioridades de implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de actualización de los programas de capacitación y grado de adecuación a las políticas de desarrollo del sector y a las necesidades educativas requeridas por las instituciones del sector.</li> <li>- Mecanismos vigentes de programación, seguimiento y evaluación conjunta de actividades de capacitación.</li> <li>- Acciones o programas realizados a través de convenios entre las entidades y con otros organismos.</li> <li>- Grado de actualización de conocimientos e información adquiridas sobre políticas del sector.</li> <li>- Directrices definidas para la implementación de políticas.</li> <li>- Debates y concertación alcanzada entre el sector público y privado.</li> </ul>	<p>Entidades participantes.</p> <p>Entidades participantes.</p> <p>Entidades participantes.</p> <p>Entidades participantes.</p> <p>Entidades participantes.</p> <p>Entidades participantes.</p>



INDICADORES DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE
<p>3. Facilitar el intercambio de experiencias en torno a temas de relevancia para el sector, de actualidad política y de interés común para los sectores público y privado.</p> <p><u>Producto Final 1</u></p> <p>El PROCAN fortalecido formula y ejecuta programas de capacitación para productores, técnicos y directivos del sector en función de necesidades y prioridades de la modernización agrícola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenido y resultados de los eventos sobre intercambio de experiencias en las áreas de tecnología, institucional, comercialización y capacitación.</li> <li>- Tipo y resultados de las reuniones técnicas con funcionarios que participan en las actividades de capacitación.</li> <li>- Perfiles de entrada de los participantes a los eventos por área de concentración.</li> <li>- Número y tipo de eventos realizados y promedio de participantes en los mismos.</li> <li>- Número y tipo de materiales y medios de apoyo disponibles por área de concentración temática.</li> <li>- Identificación del perfil de salida de los participantes.</li> <li>- Instrumentos de seguimiento y evaluación de los participantes en sus campos de actualidad.</li> <li>- Modificaciones en el marco estructural del PROCAN y fortalecimiento de sus organismos e incorporación de nuevos patrocinadores.</li> </ul>	<p>Entidades participantes.</p> <p>Entidades participantes.</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>Entidades participantes.</p>



INDICADORES DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE
<p><u>Producto Final 2</u></p> <p>El PROCAN fortalecido apoya la difusión de las políticas y estrategias nacionales y sectoriales y facilita el intercambio de experiencias en torno a temas de relevancia para el sector y de actualidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos diseñados y en uso para diagnosticar necesidades educativas y establecer perfiles técnico-profesionales.</li> <li>- Distribución y uso de materiales de apoyo a los procesos de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- Metodologías de programación y de seguimiento y evaluación de los participantes.</li> <li>- Número de eventos sobre divulgación de políticas.</li> <li>- Número de reuniones técnicas para intercambio de experiencias.</li> <li>- Número de participantes a los eventos.</li> <li>- Materiales de divulgación disponibles por área de concentración temática.</li> <li>- Número de entidades de capacitación a las que se apoya directamente.</li> </ul>	<p>Entidades patrocinadoras Y PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p>



INDICADORES DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de instrumentos de apoyo metodológico para las entidades de capacitación.</li> <li>- Número y tipo de entidades nacionales con las que se articula el PROCAN.</li> <li>- Número de boletines informativos del PROCAN.</li> </ul>	<p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p> <p>PROCAN</p>



## **16. PREPARACION Y PRESENTACION DE VERSIONES REVISADAS DEL DOCUMENTO PROYECTO.**

El documento es una versión preliminar elaborada entre junio y agosto de 1993, con base a la orientación del documento "Estrategia para un Programa de Capacitación en el Sector Agropecuario de El Salvador". Para su elaboración se contó también con los aportes de los directivos y técnicos de las instituciones públicas y privadas que desde el inicio de los estudios sobre oferta y demanda de capacitación, han venido acompañando en forma permanente y activa el proceso del diseño y organización del PROCAN.

Cabe destacar la participación de las siguientes instituciones:

Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA); Instituto de Transformación Agraria (ISTA); Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA); Escuela Nacional de Agricultura (ENA); Ministerio de Planificación; Ministerio de Educación; Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente (SEMA); Ministerio de Economía; Universidad de El Salvador (UES); Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA); Fundación Salvadoreña del Desarrollo Económico y Social (FUSADES); Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE); Plan Internacional (Programa la Libertad); Corporación Salvadoreña de Capacitación Campesina y Desarrollo Rural (COSALCYDER); Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES); TECHNOSERVE; Catholic Relieve Services (CRS); Asociación de Avicultores de El Salvador (AVES); Asociación de Productores de Leche de El Salvador.



**PLAN DE TRABAJO**  
**1993**



## **PLAN DE TRABAJO PARA LA ETAPA INICIAL DEL PROCAN.**

### **INTRODUCCION**

**El PROCAN es un proyecto no tradicional, que se basa en los esfuerzos conjuntos del sector publico y privado, para llegar a un consenso sobre la estrategia y ejecución de la capacitación agropecuaria en El Salvador. Dicho esfuerzo llega a concretizarse en los aportes económicos que los miembros del CONACA deben hacer para la puesta en marcha del PROCAN.**

**Ambos aspectos determinan que la primera fase del PROCAN se constituya en un reto y en un voto de confianza mútuo de las instituciones del sector público y privado. Asimismo determinan la necesidad de plantearse un plan de trabajo para una etapa inicial.**

**El objetivo principal de esta etapa inicial es que los eventos de capacitación a desarrollarse, se constituyan paralelamente en el proceso que permita la concreción y formalización de la CONACA, el PROCAN, y la ROCA.**

**El segundo objetivo consiste en develar en la forma más concreta, la real capacidad de oferta de que dispone el país, en materia de capacitación agropecuaria.**

**Para el logro de estos objetivos se han planificado actividades en cada uno de los tres ejes temáticos: Institucional; Tecnológico y comercialización, y de diversos temas en ellos comprendidos. A su vez, las actividades a desarrollarse en el plan inicial corresponden a la necesidades consideradas prioritarias.**



NARRATIVO DE RESULTADOS	INDICADORES Y METAS	FECHA DE LOGRO	COSTOS
<p><u>Tecnología:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso sobre planificación de la comunicación para la extensión agropecuaria.</li> </ul> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de producción familiar, reciprocidad e intercambio interfamiliar y comunal.</li> <li>Sistemas de comunicación de pequeños productores.</li> <li>La comunicación como intercambio de experiencias, versus transferencia.</li> <li>El extensionista como comunicador.</li> <li>Técnicas básicas de la comunicación.</li> </ul>	<p>1 Curso de 80 horas para 20 participantes: Técnicos Agrícolas de instituciones públicas y ONG's.</p>	<p>Octubre</p>	<p>US\$10,000.00</p>
<p><u>Comercialización:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso básico de mercado agrícola. Se trata de impartir los conocimientos fundamentales y metodologías prácticas para el estudio de mercados y la comercialización agropecuaria. Tópicos importantes a impartir son: el estudio del mercado, clases de mercados, estructura de mercado, la oferta, la demanda, precios y márgenes de comercialización, canales y flujos de comercialización. EL método del Sondeo, las condiciones dadas, la elección de la muestra y entrevistas, análisis de los resultados, el informe final, estudio de casos, ilustraciones y ejercicios prácticos.</li> </ul>	<p>1 Curso de 80 horas para 20 participantes: Técnicos de instituciones privadas, gremios, organizaciones, ONG's y productores.</p>	<p>Noviembre</p>	<p>US\$10,000.00</p>

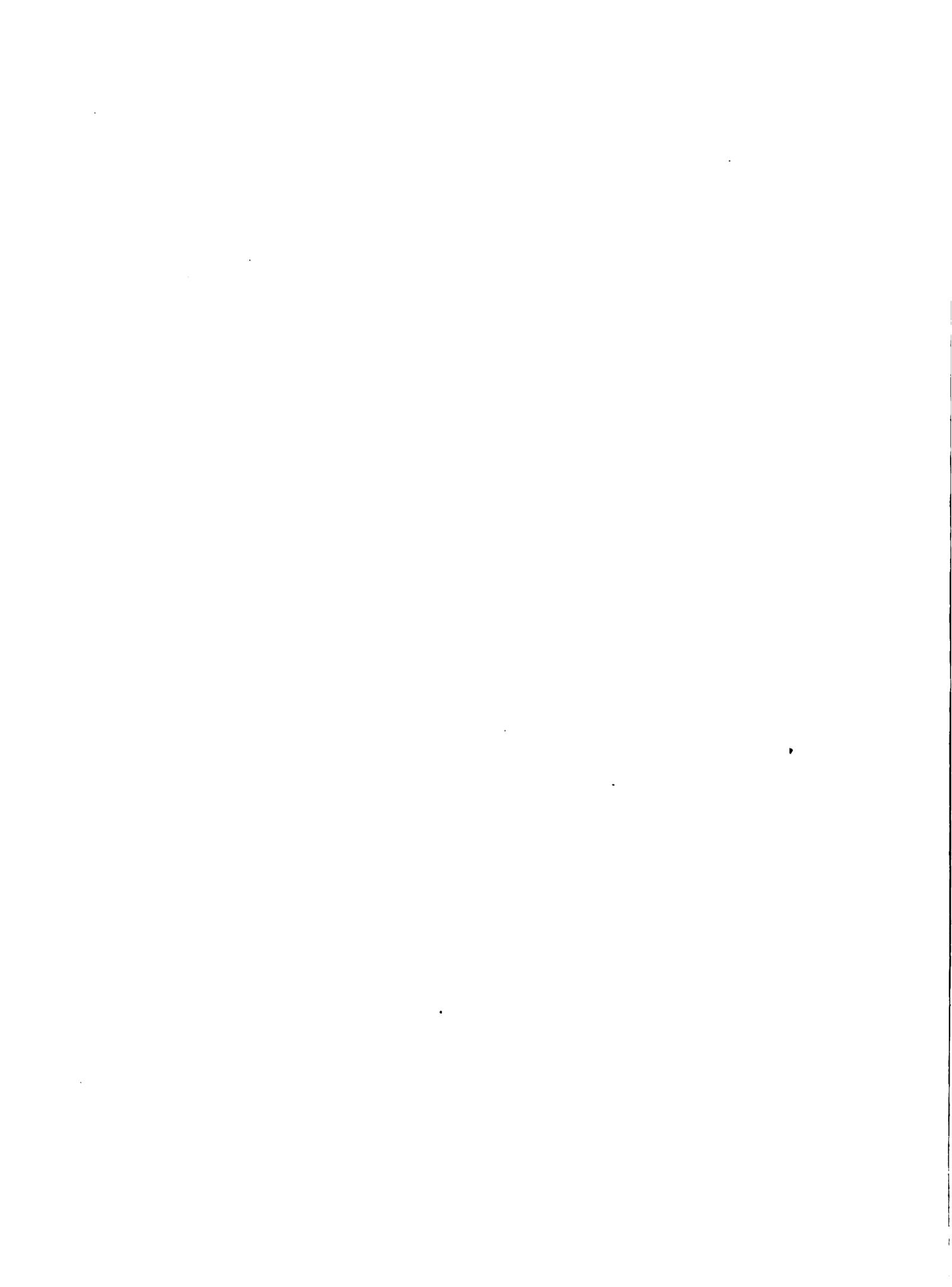


NARRATIVO DE RESULTADOS	INDICADORES Y METAS	FECHA DE LOGRO	COSTOS
<p><u>Institucional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso de gerencia institucional. Se pretende mejorar los niveles de gestión de los directivos y cuadros técnicos de las instituciones, en los aspectos de: Gerencia general, gerencia administrativa y financiera, aspectos organizativos institucionales, relaciones interinstitucionales y manejo de recursos humanos.</li> </ul> <p><u>Instruccional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Curso sobre "Metodología de la Enseñanza". Se trata de impartir conceptos y técnicas instruccionales a los capacitadores de las instituciones que conforman la ROCA. Principalmente aquellos instructores vinculados a las áreas temáticas de tecnología, comercialización e instruccional. Aspectos a tratar: El aprendizaje, sus leyes, objetivos, obstáculos, logros, necesidades. Técnicas instruccionales. Seguimiento y evaluación del aprendizaje y sus resultados.</li> </ul>	<p>1 Curso de 80 horas con 25 participantes: Directores y técnicos de las instituciones del CONACA y la ROCA.</p> <p>1 Curso de 80 horas para 20 participantes: Capacitadores de instituciones públicas y privadas, vinculadas a la ROCA.</p>	<p>Diciembre</p> <p>Octubre</p>	<p>US\$ 11,500.00</p> <p>US\$10,000.00</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminario-Taller sobre "Género y Comunicación" En el cual se impartirán conocimientos teóricos sobre la problemática de género en los proyectos de desarrollo, de manera que los técnicos puedan insertar esta perspectiva en la planificación y ejecución de sus actividades. La segunda parte del seminario, que es fundamentalmente práctica, comprende las técnicas básicas de radio, vídeo, y materiales impresos.</li> </ul>	<p>1 Seminario-Taller de 80 horas para 24 participantes: Técnicos de instituciones del sector público y privado que realicen actividades en el campo de la comunicación.</p>	<p>Octubre</p>	<p>US\$11,200.00</p>



## ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

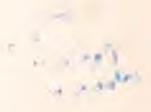
1. Curso: Metodología de la enseñanza	
- Selección de instituciones y participantes.	Agosto
- Preparación de contenidos y materiales Selección de la metodología de enseñanza-aprendizaje.	Septiembre
- Realización del curso y evaluación.	Octubre
2. Curso sobre "Gestión, Comercialización y Tecnología".	
- Definición del perfil de los participantes y necesidades.	Agosto
- Ajuste de contenidos y materiales. Selección de la metodología de enseñanza y aprendizaje.	Septiembre Septiembre
- Identificación de instituciones y selección de instructores.	
- Realización y evaluación de los eventos. Tecnología (Comunicaciones)	Septiembre
Gestión	Octubre
Comercialización	Noviembre
3. Taller Seminario sobre "Mujer y Comunicación".	
- Selección de instituciones y técnicos participantes Reunión de información.	Agosto
- Preparación de contenidos y materiales.	Agosto - Sept.
- Realización del curso. Evaluación.	Octubre
4. Formalización de la CONACA, PROCAN y ROCA.	
- Análisis de la propuesta PROCAN y ajustes al plan inicial.	Septiembre
- Elaboración y análisis de la propuesta de convenio para la formalización de la CONACA, PROCAN y ROCA.	Octubre
- Definición de las instituciones patrocinadoras del PROCAN y sus aportes.	Noviembre
- Firma del convenio.	Diciembre
<b><u>COSTOS TOTAL DE ACTIVIDADES DE LA ETAPA INICIAL:</u></b>	<b>US\$ 52,700.00</b>











INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
OFICINA EN EL SALVADOR

1a. C. Pte. y 61 Av. Nte., Edif. Bukele, San Salvador, El Salvador.  
Tels.: 23-5249; 23-2561 / Fax (503) 98-3282 / Apdo. (01)78, San Salvador, El Salvador