INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AG
PROGRAMA DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL D
-PROADER-

PROGRAMA ANDINO DE CAPACITACION

-PAC-

- Capacitación para el Ent
  a Técnicos en Manejo y A
  de Programas y Proyectos
  Rural.

- Capacitación de Capacita
  Capacitación Campesina.

Julio de 1989.

INDICE

PAGINA

PROGRAMA ANDINO DE CAPACITACION

PARTE I: PRESENTACION Y JUSTIFICACION

1. IDENTIFICACION

1.1 Organismo responsable: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

1.2 Areas temáticas de concentración en la que se ubica el Programa: Capacitación

1.3	Ambito geográfico:	Area Andina
	Sede:	Quito, Ecuador
1.4	Tipo de Programa:	Multinacional
1.5	Fecha de inicio:	1990 Término: 1992
	Duración:	Tres años
1.6	Versión del documento:	Original Fecha: 25-05-89
1.7	Financiación de:	Comunidad Económica Europea
1.8	Fecha de preparación:	junio 1989
	Responsable:	Fausto Jordán

2. ANTECEDENTES

Con el propósito de desarrollar las políticas y estrategias del Plan de Mediano Plazo 1987-1991 del IICA, el Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural -PROADER-, inició en abril de 1987 la formulación de dos proyectos multinacionales de capacitación. Uno, el Proyecto de Capacitación para el Entrenamiento a Técnicos en Manejo y Administración de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural. El otro, el Proyecto de Capacitación de Capacitadores en Capacitación Campesina. Ambos proyectos marcan los antecedentes y sirven de base para la formulación de este Programa Andino de Capacitación.

2.1. Antecedentes del Proyecto de Entrenamiento a Técnicos en Manejo y Administración de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural.

Las acciones de carácter multinacional de entrenamiento a técnicos en administración y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural, se definen como prioritarias para el Programa III del IICA (PROADER) en sus Lineamientos de Cooperación formulados en el Plan de Mediano Plazo (1987/91).

La Dirección del Programa III envió a los Representantes del IICA en los países miembros del Instituto un cuestionario con el fin de recoger información básica para la elaboración de un proyecto multinacional de entrenamiento a técnicos en manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural. El cuestionario se refería a los proyectos de desarrollo rural en curso, a las experiencias nacionales en su manejo y administración y a los programas vigentes de capacitación y entrenamiento a técnicos en desarrollo rural. La información fue aportada por las representaciones del IICA en los países, la cual sirvió de base para definir y dimensionar los problemas presentes en esta materia en los países de la Región.

Para 1988 se elaboró la Acción de Coyuntura "Elaboración de un proyecto hemisférico para la capacitación a técnicos en la gestión técnica y administrativa de programas y proyectos de desarrollo rural". Esta Acción de Coyuntura fue aprobada por la Dirección de Programación y Evaluación -DIPROE- del IICA a fines de 1987.

La misma incluía una serie de actividades orientadas a la formulación del proyecto, dentro de las que se destacan la contratación de consultores para realizar estudios de casos

en varios países de la Región, con experiencias significativas en proyectos de desarrollo rural y en capacitación y entrenamiento a técnicos, así como la organización de un encuentro internacional de expertos en capacitación y su la formulación del documento de proyecto para su discusión y su aprobación por las instancias respectivas del IICA.

De acuerdo con esta Acción de Coyuntura, se desarrollaron los estudios de casos en Brasil, Ecuador y México. Posteriormente, con los resultados disponibles de los dos primeros países y a partir del análisis de otras experiencias nacionales documentadas (especialmente Colombia y República Dominicana) y de los principales programas multinacionales de capacitación a técnicos en planificación y administración de proyectos agropecuarios y de desarrollo rural, se procedió a la formulación de este documento, el cual fue discutido con especialistas en un Taller en la Sede del IICA durante los días 30 y 31 de enero y 1 de febrero de 1989.

El proceso de trabajo desarrollado hasta el momento ha demostrado que en América Latina y el Caribe se han desplegado importantes esfuerzos en el campo de la capacitación a técnicos en planificación y administración de programas y proyectos de desarrollo agropecuario. Estos esfuerzos se han emprendido tanto a nivel nacional como multinacional.

a. Algunas experiencias nacionales

En el nivel nacional, cabe destacar los esfuerzos desarrollados en el Brasil y en Colombia.

En el primer caso, la superintendencia para el Desenvolvimiento del Nordeste (SUDENE), creada en 1959, ha desarrollado de manera ininterrumpida una serie de actividades de capacitación a técnicos, apoyadas en diversos momentos por organismos internacionales, principalmente la FAO y CEPAL. Dentro de estas actividades se incluyeron permanentemente cursos y programas de entrenamiento en servicio, en manejo y administración de proyectos de desarrollo rural. En su fase más reciente, a partir de 1984, la SUDENE inició el Programa de Entrenamiento a Técnicos con el apoyo del PNUD y el Banco Mundial, orientado a "fortalecer los órganos estatales del Noreste en relación con la identificación

planeamiento, programación, coordinación y administración de proyectos" 1/

Este programa concentró sus esfuerzos en dar apoyo directo al Programa de Apoyo a Pequeños Productores (PAPP), entrenando preferentemente personal técnico vinculado a tareas de planeamiento y coordinación en los diversos órgano del sector público comprometidos en el nivel regional y estatal.

De esta última experiencia se señala como su limitación fundamental, la ausencia de un marco de referencia mayor que pudiera dar lugar a un análisis crítico al planeamiento gubernamental en el nivel regional, y más específicamente del PAPP. "Sin un espacio programado y organizado en forma deliberada para el debate de los problemas generales del desarrollo económico y social, del papel del Estado y de la pequeña producción rural en la acumulación de capital, de la política agraria nacional y para la región del Noreste"..."el PAPP" privilegió a través del Programa de Entrenamiento Rural una línea de trabajo preocupada fundamentalmente de su operacionalización. 2/

En este país también ha funcionado el CEDEC y la Escuela Interamericana de Administración Pública de la Fundación Getulio Vargas. Esta última ofrece actualmente cursos de Planificación e Implementación de Proyectos de Desarrollo para participantes de toda América Latina. Desde su creación en 1964 hasta la fecha, ha capacitado acerca de 8.500 profesionales, de los cuales aproximadamente el 40% provienen de otros países de América Latina. 3/ Es conveniente apuntar que estos cursos no son especializados

---

1/SUDENE-PNUD-Banco Mundial. 1983, **Programa de treinamento Rural**

2/WORDMALD OCHOA, M. G. 1988, **Administracao, gestao e capacitacao em programas de desenvolvimento rural no Nordeste Brasileiro, Diagnóstico, Informe de Consultoriua para el Programa III del IICA, Recife, 124 p.**

3/IICA. 1987, **Estrategia para capacitación, intercambio y difusión de experiencias en políticas, programas de inversión y proyectos para la agricultura de América Latina y El Caribe, San José.**

para el desarrollo rural, ni aún para el desarrollo agropecuario.

En Colombia, la principal experiencia de capacitación a técnicos en manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural la concentra el Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA), el cual mediante un convenio con el IICA, ofreció en 1986 veinticiocho cursos sobre planificación y administración para el desarrollo rural. 1/ El PNCA es ejemplo de un esfuerzo nacional multinstitucional en el campo de la capacitación y el entrenamiento a técnicos.

b. La experiencia multinacional

En el ámbito multinacional, se puede identificar un conjunto de programas orientados a la capacitación a técnicos en planificación y administración de programas y proyectos de desarrollo rural, que se han desarrollado en las últimas décadas en América Latina y El Caribe.

Entre 1969 y 1978 se desarrolló el Programa Conjunto IICA-BID de Capacitación en Preparación y Evaluación de Proyectos Agrícolas, más conocidos como "Ciclos PEPA". Este programa tuvo como propósito fundamental crear la capacidad institucional para la preparación y análisis de proyectos agrícolas de inversión pública en el sector rural, con el fin de potenciar la capacidad del sector público agropecuario para absorber recursos externos. Los Ciclos PEPA contribuyeron a la formación de unidades de proyectos en quince países miembros del IICA y del BID y capacitaron cerca de 500 técnicos. 2/

En febrero de 1980, se inicia el Proyecto de Capacitación en Planificación, Programación, Proyectos Agrícolas y Desarrollo Rural (PROCADES), impulsado por el PNUD, la FAO y la CEPAL. Este proyecto tuvo como objetivos colaborar con los países beneficiarios en el diseño y establecimiento de programas de capacitación para funcionarios del sector público agrícola rural; adiestrar a un número significativo de profesionales en el sector; seleccionar, preparar y difundir materiales de capacitación; apoyar la cooperación

---

1/IICA. 1987, Estrategia para capacitación, intercambio y difusión de experiencias en políticas, programas de inversión y proyectos para la agricultura de América Latina y El Caribe, San José.

2/Ibid.

técnica entre los países de la Región, y facilitar la comunicación e intercambio entre instituciones nacionales. Para alcanzar los objetivos señalados se diseñó una estrategia que incluía acciones de asesoramiento, organización de cursos intensivos nacionales y regionales, preparación de materiales y la evaluación de las actividades desarrolladas.

El PROCADES logró capacitar aproximadamente un millar de técnicos de doce países de la Región mediante sus cursos, cuyos contenidos versaron sobre planificación sectorial agropecuaria, preparación, administración y evaluación de proyectos, programas de desarrollo rural y agropecuario y diseño de políticas, programas y proyectos de investigación y de transferencia de tecnología en el marco de los sistemas nacionales de planificación agropecuaria. Uno de los resultados más relevantes de la experiencia del PROCADES fue lograr que instituciones nacionales pasaran a asumir a plenitud las tareas de capacitación que el proyecto fomentó y desarrolló durante su operación. 1/

Entre 1978 y 1986, el IICA impulsó el Proyecto Multinacional de Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas en América Latina y El Caribe, y el Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural en América Latina, ambos conocidos como PROPLAN/AP y PROPLAN/A, respectivamente. El aporte fundamental de PROPLAN consistió en desarrollar los elementos conceptuales y metodológicos de lo que se ha llamado el "enfoque de conducción efectiva", que se refiere a la realización conjunta y articulada de tareas de análisis, asesoramiento y toma de decisiones para la continua, intencionada y concertada definición, implementación y adecuación de políticas para la transformación de la realidad agroeconómica y sociopolítica, para alcanzar el desarrollo agrícola y rural de acuerdo con un proyecto político nacional. Este enfoque incorpora la incertidumbre, el conflicto social y la relación de fuerzas al análisis de políticas, programas y proyectos, y a la toma de decisiones en su conducción. Es así que los programas y proyectos se analizan como procesos sociales, por lo que la capacitación para su ejecución

---

1/PNUD/FAO/CEPAL. 1984, Proyecto capacitación en planificación, programación, proyectos agrícolas y desarrollo rural: Informe de la Misión Tripartita. Santo Domingo.

enfatiza en el desarrollo de destrezas e instrumentos para su manejo y no únicamente para su administración. 1/

PROPLAN resulta también innovador en cuanto a la propuesta pedagógica, al desarrollar una capacitación que supere la simple acumulación de conocimientos y propicie lo que se ha denominado "aprendizaje significativo", es decir, un aprendizaje cuestionador y crítico que permita imprimirle significado propio a los conocimientos adquiridos, mediante un enfoque de enseñanza aprendizaje que pone énfasis en el trabajo grupal y en el "aprender-haciendo".2/

Casi simultáneamente, entre 1971 y 1976 se desarrolló el Programa de Gestión para el Desarrollo Rural, esta vez con el apoyo de AID. El énfasis de este Programa consistió en la preparación de capacitadores en el análisis e identificación de los problemas administrativos para la obtención de los resultados propuestos por las instituciones y organizaciones dentro de los planes o programas de desarrollo agropecuario de varios países de la región. El enfoque que privó en este Programa de capacitación fue el del Fortalecimiento Institucional (Institutional Development).

Estos dos programas de capacitación a técnicos en planificación y administración del desarrollo agropecuario se caracterizaron, tanto a nivel hemisférico como específicamente en la región andina, porque sus acciones "se plantearon generalmente en términos aislados y muchas veces desligados de los procesos de definición de la política respectiva; por lo tanto, no se constituirán en instrumentos para la implementación de esas políticas" 3/

1/DE LAS CASAS, L. 1984, La crisis, el papel del Estado y la planificación en la conducción del desarrollo agrícola y rural, IICA. PROFLAN, San José 37-44 p.

2/MARULL, J. y PAZ L. 1985 Informe de la evaluación, PROPLAN/A. San José

3/IICA. Op. Cit., 1987, 36 p.

2.2. Antecedentes del Proyecto de Capacitación de Capacitadores en Capacitación Campesina

Con el propósito de implementar las políticas y estrategias de su Plan de Mediano Plazo, el IICA a través de PROADER inició, en Abril de 1987, la formulación de un Proyecto de capacitación de capacitadores en capacitación campesina.

El objetivo general de ese proyecto es proporcionar cooperación técnica en el fortalecimiento institucional de organismos públicos y privados de desarrollo rural en el área de capacitación campesina.

El proceso de formulación se realizó en las siguientes etapas:

a. Preparación de un documento básico de carácter conceptual: "Capacitación Campesina: un instrumento para el fortalecimiento de las organizaciones Campesinas"-Abril/Mayo de 1987.

b. Realización de un seminario internacional con el objeto de establecer con base en el análisis del documento mencionado. los lineamientos conceptuales y metodológicos para un programa multinacional de capacitación de capacitadores de campesinos. Julio de 1987.

   Participaron en el seminario 20 especialistas en educación rural, capacitación campesina y comunicación social, invitados tanto por su dominio en esas áreas de conocimientos, como por su representatividad de las diversas regiones de América Latina y Caribe.

c. Elaboración del proyecto de Capacitación de Capacitadores en Capacitación Campesina Julio/Agosto de 1987.

   Las dos características principales del proyecto son:

   i. Adopción de una metodología capaz de asegurar que los objetivos, estrategias y medios que debe asumir el proceso de capacitación están dados por la heterogeneidad y especificidad que caracterizan económica, social y culturalmente la población rural campesina; por lo tanto esa metodología debe asegurar también la participación organizada de los campesinos en todas las fases de planeación y ejecución de los eventos de capacitación;

ii. La estrategia operacional del programa se plantea en módulos correspondientes a grupos de países seleccionados por región geográfica; cada módulo se concibe como un proyecto con dos fases de ejecución, facilitando su administración descentralizada, sin que se desvirtúe conceptual o metodológicamente.

d. El proyecto fue aprobado por el Comité de Programación, y ratificado por la Dirección General del IICA-Setiembre de 1987.

2.3. Antecedentes de la Formulación del Programa Andino de Capacitación para el Entrenamiento a Técnicos en Manejo y Administración de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural y para Capacitadores en Capacitación Campesina.

Con los dos proyectos hemisféricos formulados y contando con un marco conceptual y metodológico desarrollado, así como con materiales de apoyo generados en el marco de ambos proyectos, el Programa III PROADER del IICA ha procedido a definir estrategias específicas de implementación para cada una de las áreas de América Latina y El Caribe. Para el caso del Area Andina se ha procedido a formular un Programa que integra los dos proyectos, para desarrollar, de manera coherente y coordinada, acciones de capacitación a técnicos y de capacitación de capacitadores en capacitación campesina, en Bolivia, Ecuador y Perú.

El hecho de que ambos proyectos hemisféricos se hayan formulado paralelamente, no indica que éstos deban ejecutarse de igual manera en un área específica. Más bien, su desarrollo conjunto en el marco de un programa facilita y complementa las acciones de capacitación contempladas en cada proyecto, y racionaliza más el uso de los recursos disponibles.

3. EL PROBLEMA ESPECIFICO

El problema específico que procura resolver el Programa del IICA es, por un lado, la ausencia de procesos apropiados de capacitación a técnicos en administración y manejo de proyectos de desarrollo rural, a nivel de las instituciones nacionales de los tres países del Area Andina: Ecuador, Perú y Bolivia, que permitan internalizar una concepción, metodología y mecanismos operacionales que incorporen la

participación de los beneficiarios en el proceso de planificación y la ejecución de acciones de desarrollo para pequeños productores rurales.

Por el otro lado, también se procura superar la inadecuada organización institucional, concepciones, métodos y técnicas empleados en acciones de capacitación campesina en los países del Area para que éstas se desarrollen de acuerdo a criterios participativos y a las condiciones socioeconómicas y culturales de la población campesina involucrada en un conjunto seleccionado de proyectos de desarrollo rural en los tres países seleccionados del Area.

Como se plantea en el problema general, la ausencia de técnicos a nivel de campo, capacitados para el manejo de programas y proyectos de desarrollo rural, y de capacitadores capacitados para la capacitación de campesinos, constituye una seria limitación para la adecuada ejecución de las políticas y estrategias de desarrollo. Este hecho se refleja en la poca capacidad de las unidades ejecutoras de programas y proyectos de desarrollo rural para absorber los recursos disponibles, generar procesos que incentiven la organización autónoma de los beneficiarios directos y su participación en la toma de decisiones, y obtener los resultados previstos.

A partir de este contexto es posible caracterizar algunas conclusiones que permiten visualizar de manera pormenorizada el perfil y las dimensiones del problema específico que intenta resolver este Programa de Capacitación.

3.1. En el nivel de la capacitación a técnicos en manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural.

a. Con la excepción de PROPLAN, los cursos y seminarios han tendido a ofrecer un conjunto de conocimientos técnicos y destrezas en el campo de la planificación y administración de acciones de desarrollo agropecuario y rural desprovistos de enfoques, conocimientos y métodos para ubicar a esas acciones en su respectivo contexto socio-cultural y político. De esta manera la capacitación no provee al técnico de los instrumentos conceptuales y metodológicos que le permitan analizar la realidad en la que se desenvuelve el proyecto y proponer los ajustes y las modificaciones necesarias en su estrategia de implementación.

   Las técnicas, normas y procedimientos administrativos son sólo un componente del conjunto de conocimientos

para enfrentar, en sus distintos niveles, el manejo del proyecto, el cual, como parte de un complejo y cambiante proceso social y político, requiere de criterios flexibles y procedimientos adecuados para darle seguimiento a las acciones del proyecto y a la relación de éstas con los actores y las tensiones sociales presentes, tanto en el nivel local como en el regional y nacional. En un período de crisis, como el que viven actualmente las sociedades andinas, esta capacidad de manejo del proyecto de desarrollo se vuelve aún más acuciante, por la inestabilidad económica y social que genera la crisis en todos los niveles de la escena nacional e internacional. Al mismo tiempo, el carácter global y radical de las medidas de ajuste macroeconómico que actualmente se ejecutan en los distintos países del Area Andina, demandan, ahora más que nunca, que la estrategia de implementación del proyecto no pueda desarrollarse desvinculada de las directrices políticas nacionales.

b. Las experiencias de capacitación a técnicos revisadas, permiten concluir que los contenidos desarrollados, han sido genéricos, para la administración y manejo de programas y proyectos de desarrollo agropecuario. El desarrollo rural, concebido como un proceso orientado a elevar la calidad de vida y el rol económico y político del campesinado, requiere de enfoques, métodos, procedimientos e instrumentos diferenciados que tomen en consideración la especificidad y heterogeneidad sociocultural y económica de los pequeños productores del campo en la región andina. En ese sentido, la capacitación a técnicos en el manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural requiere, de contenidos específicos que capaciten al técnico a analizar la dinámica particular y diferenciada de la economía y la cultura campesina, y desarrollar propuestas ajustadas a esa realidad, para lograr el impacto y los objetivos planteados por el proyecto.

c. Los programas de capacitación a técnicos analizados han enfocado la organización y la participación campesina desde una perspectiva fundamentalmente instrumental, según la cual, la organización campesina se mira como un mecanismo complementario y funcional para la administración del proyecto y no como un instrumento que eleve la participación de los beneficiarios en la toma de decisiones y su capacidad de negociación con las otras partes involucradas en el proyecto y con el conjunto de las instancias sociales y políticas que los

F

rodea.1/ La capacitación en el manejo y administración de proyectos de desarrollo rural, debe estimular la sensibilidad del técnico y ofrecerle las bases conceptuales y metodologías para promover la participación y la organización de los beneficiarios en el proyecto, a fin de que se produzca un proceso gradual de apropiación de parte de los campesinos.

d. Los programas de capacitación desarrollados hasta el momento, ofrecen una rica gama de contenidos relacionados, especialmente con la formulación y evaluación de proyectos de desarrollo agropecuario. En menor medida, aunque con importante solvencia, sobre técnicas e instrumentos para elevar la eficacia administrativa y atender la validación, la organización técnico-administrativa, la programación, la provisión efectiva de recursos y la información y seguimiento; todas estas últimas, funciones propias e indispensables del manejo de proyectos. Estos contenidos requieren ser sistematizados y reformulados a la luz de una nueva perspectiva que supere las limitaciones anteriormente anotadas. Además de los problemas planteados anteriormente es necesario resaltar que efectivamente existe una necesidad de capacitación de técnicos en manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural en los países andinos.

e. En los diversos diagnósticos realizados se insiste sobre las deficiencias que existen en las instituciones públicas para ejecutar los recursos disponibles en el presupuesto de los proyectos. Es decir, que el problema no radica siempre en el limitado acceso a recursos externos, sino, con frecuencia, en la falta de capacidad institucional para absorberlos adecuada y oportunamente. Estos diagnósticos coinciden en señalar a la excesiva centralización y concentración de las decisiones sobre la ejecución de los proyectos y a la debilidad y falta de mayor autonomía de las unidades ejecutoras locales, como el principal factor que bloquea la conveniente utilización de los recursos disponibles. Esta situación plantea una clara necesidad de capacitación a técnicos que se desenvuelven en el nivel de terreno en administración y manejo de proyectos de desarrollo rural.

1/GORDILLO, G. 1987, "Seis temas modales para un nuevo desarrollo rural", en: Seminario Internacional de Economía Campesina y Pobreza Rural, Fondo DRI, Boyacá, Colombia 57-58 p.

Esta demanda cualitativamente establecida se reafirma al constatar la ausencia de una oferta adecuada y efectiva de programas nacionales y multinacionales de capacitación a técnicos en ese campo.

Aún no se dispone de datos sustantivos que permitan establecer, en términos cuantitativos, la demanda efectiva de capacitación a técnicos en los distintos países del Area. Los datos disponibles de carácter parcial indican que ésta resulta sustancial. Así por ejemplo, para Ecuador se estima una demanda efectiva, en el corto plazo, de alrededor de 100 técnicos en el nivel operativo por capacitar, y alrededor de 35 en el nivel central.

3.2. En el nivel de la capacitación de capacitadores en capacitación campesina

En los países de la Región Andina se ha detectado la falta de personal capacitado para formar a capacitadores, técnicos y promotores que se desenvuelven a nivel de campo en los proyectos y programas de desarrollo rural, de acuerdo a las concepciones que estimulan y facilitan la participación de los campesinos.

Tanto el cuadro conceptual de la capacitación del capacitador, como el currículum, los métodos, las técnicas y los medios para la capacitación de personal de campo deben ser coherentes con el tipo de capacitación que se desea que éstos desarrollen en los respectivos proyectos de desarrollo rural en que se encuentran ubicados. En la mayoría de los países Andinos se acusa deficiencia en la capacidad de los capacitadores campesinos para emprender procesos participativos de capacitación debido a que su propia formación se ha desarrollado de acuerdo a criterios que no corresponden con prácticas de capacitación que estimulen la participación de los beneficiarios, tomando en cuenta su diversidad socioeconómica y cultural y su inserción en el contexto global.

Para enfrentar este problema, es necesario desarrollar con las instituciones públicas y privadas que despliegan acciones de capacitación vinculadas a los proyectos de desarrollo rural seleccionados, un proceso de capacitación de capacitadores de personal de campo que permita:

- Desarrollar una metodología para definir un cuadro conceptual apropiado para impulsar procesos participativos de capacitación de capacitadores

- Definir currícula adecuados para la capacitación de capacitadores campesinos de acuerdo a condiciones socioeconómicas y culturales específicas, que permita a promotores y personal de campo de las instituciones, conjuntamente con los campesinos:

  a. diseñar y ejecutar diagnósticos participativos;

  b. generar y modificar currícula para la capacitación campesina;

  c. integrar contenidos de alfabetización dentro de los currícula de capacitación técnica, productiva y organizativa;

  d. diseñar sistemas de evaluación con la participación de los beneficiarios.

- Diseñar métodos y técnicas de capacitación participativos.

- Producir medios adecuados para la capacitación de capacitadores y para la capacitación campesina apropiados para apoyar procesos participativos y diferenciados de capacitación, según las características de los beneficiarios y su inserción en el contexto global; y

- Generar modelos institucionales adecuados para organizar y administrar la capacitación de capacitadores campesinos y la capacitación campesina de carácter participativo y democrático. Estos modelos podrán contribuir para la difusión de la experiencia en diferentes países.

4. EL PROBLEMA GENERAL

De acuerdo a estimaciones de la FAO, en América Latina el 62% de la población rural puede clasificarse como pobre. En los países de la región Andina, ese problema asume la dimensión presentada en el cuadro 1, donde se indica, por una parte, niveles de pobreza rural entendida como la proporción de hogares rurales que perciben ingresos insuficientes para adquirir los bienes y servicios considerados como mínimos para satisfacer sus necesidades básicas, y por otra parte, la incidencia de los niveles de idigencia, que corresponderían a la proporción de Hogares rurales que no alcanzan ingresos suficientes para cubrir ni siquiera gastos en alimentación considerados como mínimos. 1/

Cuadro No. 1

AMERICA LATINA Y PAISES ANDINOS: POBREZA RURAL

(Porcentaje de Hogares Rurales)

	Condiciones de Indigencia	Condiciones de Pobreza
Bolivia	74	86
Colombia	37	67
Ecuador	20	46
Venezuela	28	64
Perú	39	68
América Latina	34	62

Las cifras anteriores dan razón del hecho de que la pobreza tiende a concentrarse en las zonas rurales del Area Andina Si se hace un análisis más detenido de la situación, se puede observar que al interior del sector rural, los indicadores de pobreza se centran en el segmento

1/FAO, "Estudios sobre la Pobreza Rural" 1984, Santiago. 25 y 26 p.

tradicional, especialmente entre los asalariados temporales y los agricultores minifundistas. 1/

Los gobiernos de la región, al asumir plena conciencia de que el problema de la pobreza en el campo constituye uno de los principales desafíos para el desarrollo rural, han emprendido en el pasado una serie de acciones y programas destinados a elevar el nivel de ingreso y las condiciones de vida de la población rural más pobre, que sin embargo han topado con serias limitaciones. Durante algún tiempo se creyó que, con políticas orientadas al mero incremento de la producción y la productividad agrícola, se lograría superar el problema de la pobreza rural. Los resultados de la experiencia de las últimas décadas destacan que no existe una relación de casualidad tan directa entre ambos elementos: Se han dado incluso procesos opuestos, en los que el mejoramiento de los niveles productivos han sido acompañadas por el empobrecimiento de los campesinos. 2/

Tal y como se afirma en el Plan de Mediano Plazo del IICA, "La lucha contra la pobreza rural no puede seguir basándose en estrategias de desarrollo que persiguen solo el aumento de la producción y la productividad. Es necesario enfocar el problema con criterio fundamental de justicia y equidad en la distribución del poder económico y de la capacidad de participación cívica y política, que aumente el potencial de negociación de la población pobre rural frente al exterior y su participación en los procesos de toma de decisión que la afectan". 3/

Desde hace ya más de una década, en las declaraciones oficiales de gobiernos y de organismos internacionales, se reconoce la necesidad de incorporar a los campesinos en la toma de decisiones económicas y políticas. 4/ Sin embargo,

---

1/División Agrícola Conjunta CEPAL/FAO. 1986 Agricultura Campesina en América Latina y el Caribe, Santiago. 51 p.

2/Hewitt de Alcántara, C., La modernización de la agricultura mexicana 1940-1970, Siglo XXI, México, 1978, y CEPAL, Economía campesina y agricultura empresarial. Tipología de productores de agro mexicano, Siglo XXI, México, 1982.

3/IICA, Plan de Mediano Plazo 1987-91, San José, 1987, 29 p.

4/Barraclaugh, S y Goethals, J. 1976 Capacitación para el desarrollo rural, Proyecto SARH-FAO-PNUD, 3 p.

han sido muchos los problemas para plasmar social y políticamente estrategias de desarrollo rural que contemplan la participación campesina. La dificultad no ha recibido tanto en el diseño de las estrategias, sino en la ejecución de las mismas. 1/

Existe bastante experiencia acumulada en cuanto a la heterogénea respuesta del campesinado ante las políticas de desarrollo rural impulsadas por los Estados del Area Andina La respuesta de este amplio sector de la población rural ha sido en muchos casos reciente e indiferente, aún ante aquellos programas que contemplan en sus objetivos su participación. Dos razones modulares se apuntan para explicar dicha conducta: La falta de capacidad para "endogenizar" en los planes de la ejecución de dicho sistema campesino, y la ausencia prácticamente total de este actor en la formulación y construcción de dichos programas, a pesar de las pretensiones participativas de los mismos. 2/ De estas dos carencias fundamentales, se deriva una serie de limitaciones de los programas de desarrollo rural que han sido identificados como factores que explican respuestas negativas de la población campesina. Entre estas se destacan las siguientes. 3/

- Los programas se basan en estudios que ven al campesinado como objeto de investigación y no como sujeto activo en la identificación de sus propias necesidades y soluciones.

- Las soluciones propuestas son indiferenciadas y no toman en cuenta la heterogeneidad socioeconómica y cultural del campesinado y la variación del medio ecológico.

- La estructura institucional de los organismos planificadores y ejecutores de los programas no contemplan niveles adecuados de participación de los beneficiarios en la toma de decisiones.

1/CEPAL, Op. Cit., 240 p.

2/División Agrícola Conjunta CEPAL-FAO. Op. Cit., 112 p.

3/INCA RURAL/PNUD/FAO, 1987 Desarrollo rural y capacitación una propuesta metodológica alternativa, Documento 1, Tomo 1, México D.F.

- Las actitudes y acciones de quienes intervienen en el campo, frecuentemente bloquean la participación campesina, al pretender colocarse en posiciones de superioridad técnica y cultural.

- Las acciones por los proyectos de desarrollo rural tienden a fomentar actitudes y acciones individuales emprendidas en los grupos campesinos, o siguen la estrategia de crear organismos ad-hoc, "muchas veces destruyendo o dividiendo las ya existentes". 1/

- El lenguaje utilizado por el personal de campo suele ser demasiado técnico lo que dificulta el diálogo con la población campesina.

- Las altas tasas de analfabetismo entre la población rural impiden el acceso de esta a materiales confeccionados por los programas que suponen el dominio de la lectoescritura

Si bien la superación de la limitaciones anotadas requiere de un complejo conjunto de condiciones, dentro de las cuales destaca la voluntad política de los gobiernos para abrir espacio a la participación de la sociedad civil-especialmente a las ONG's y las organizaciones de los beneficiarios en la definición y ejecución de cualquier estrategia 2/ , cabe subrayar el hecho de que la capacitación de personal de campo y de los campesinos esta presente como componente esencial para la puesta en práctica de medidas orientadas a elevar la participación de los campesinos en los programas de desarrollo rural.

Sin embargo, la capacitación de personal de campo y de campesinos ha estado más orientada a operar programas institucionales, no siempre coincidentes con los intereses campesinos, que a apoyar el desarrollo global de las comunidades a partir de una formación que les permita enfrentar conjuntamente sus problemas y llevar a cabo proyectos económicos y sociales orientados por las

---

1/Jordán, F, y Londoño, D., 1987, Experiencias en la aplicación de estrategias para combatir la pobreza rural, IICA, Bogota, 48 p. (mimeografiado)

2/Jordán, F. y Londoño, D. Op. Cit., 42 p.

necesidades y los intereses de la población rural más pobre. 1/

En este sentido, se requiere el impulso de procesos participativos de capacitación de personal de campo y de campesinos para:

- El desarrollo conjunto de diagnósticos tendientes a identificar necesidades reales de la población y proponer soluciones diferenciadas de acuerdo a la heterogenidad, las condiciones específicas del medio campesino y el contexto global en el cual éste está inmerso.

- Desplegar acciones de capacitación para introducir modelos institucionales participativos, tanto al nivel de los órganos ejecutores de los programas como al de las organizaciones de base de los beneficiarios.

- Capacitar al personal técnico y a los beneficiarios de los programas de desarrollo rural para modificar actitudes impositivas, discriminatorias e individualistas y elevar su capacidad para el manejo eficiente y participativo de programas y proyectos de desarrollo rural.

- Lograr desarrollar un lenguaje común que permita fortalecer el diálogo entre las distintas partes involucradas en los proyectos y preparar conjuntamente materiales y medios adecuados para el intercambio de conocimientos y experiencias, y para la activa incorporación de los beneficiarios con el manejo de los programas y proyectos de desarrollo rural.

  Identificar y promover propuestas productivas, financieras y de comercialización, que respondan a las características específicas y diferenciadas de la pequeña producción rural (agrícola y no agrícola)

- Adiestrar al personal de campo y a campesinos letrados para prender acciones de alfabetización de campesinos adultos.

1/INCA RURAL/PNUD/FAO, Desarrollo rural y capacitación una propuesta metodológica alternativa, Op. Cit., 69 p.

Para llevar adelante los procesos de capacitación antes mencionados, en necesario contribuir con el fortalecimiento institucional de organismos públicos y privados vinculados al desarrollo rural en las áreas de la capacitación campesina y de manejo y administración de programas y proyectos para que superen estructuras institucionales y prácticas de capacitación incongruentes con los procesos participativos que se desean impulsar. Para el caso de la capacitación de capacitadores, es sabido que la capacitación campesina impulsada por los organismos gubernamentales de América Latina y el Caribe, se caracterizó en el pasado por la extensión agrícola, que dio prioridad al individuo sobre el grupo, basó la relación educativa en el binomio emisor (el extensionista) receptor (el productor), redujo la actividad de capacitación al ámbito técnico-productivo, indiferenciados. Impulsó eventos de capacitación puntuales y asistemáticos, y procuró la ruptura con la tradición campesina o indígena por considerarla portadora de concepciones atrasadas y disfuncionales para la modernización. 1/

En las últimas décadas, y coincidente con los procesos de apertura democrática que han experimentado una serie de países del hemisferio, ha crecido la preocupación en las organizaciones gubernamentales vinculadas con el desarrollo rural, por superar las prácticas extensionistas en sus programas de capacitación campesina, para dar pie a procesos educativos y productivos basados en concepciones y métodos participativos que contribuyan a involucrar a la población rural más pobre en la toma de decisiones relativas a acciones y programas que la afectan. 2/

1/Reuben Soto, W. Ideologie et formation du paysans dans la Amerique Latin, Idées et Action, No. 164, CMCH/AD-FAO, Roma; García Huidobro, J. Aportes para el análisis y la sistematización de experiencias no-formales de educación de adultos, UNESCO ORELAC, Santiago, 1980, 20 p.; IICA Capacitación Campesina: un instrumento para el fortalecimiento de las organizaciones campesinas. PROADER, San José, mayo de 1987, (mimeografiado), 32-33 p., e INCA RURAL/PNUD/FAO, Op. Cit., 18-20 p.

2/IICA. Plan a Mediano Plazo, Op. Cit., 72-73 p. y Jordán F. y Londoño, D., Op. Cit., 27-31 y 41 p.

Para el caso de la capacitación a técnicos en manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural, el proceso actual de ajuste macroeconómico, el efecto de la disminución del gasto del sector público obliga a realizar acciones que permitan dar una respuesta pronta y a un menor costo a los requerimientos del desarrollo rural, pero además, exige la utilización racional y efectiva de los recursos disponibles que por deficiencias institucionales para la ejecución de los mismos, muchas veces se desperdician.

En este contexto se plantea la importancia de aumentar la eficiencia de las acciones para el desarrollo rural que realizan tanto las instituciones de gobierno, como instituciones y grupos no gubernamentales.

Con esta finalidad el Estado requiere de la modernización y la articulación interinstitucional del sistema de administración pública para el desarrollo rural, vía descentralización, desconcentración y participación tanto de instituciones no gubernamentales como de campesinos en el proceso de toma de decisiones y de ejecución de acciones de desarrollo rural. De esta manera, se debe brindar una respuesta diferenciada a los grupos rurales de acuerdo con sus características y necesidades, tomando en cuenta el contexto sociocultural y político en que están inmersos.

Lo anterior implica un fortalecimiento de la administración pública regional y local que favorezca la coordinación interinstitucional y el abordaje del trabajo de desarrollo rural desde diferentes disciplinas, permitiendo aproximar las actividades y servicios del gobierno y de las organizaciones no gubernamentales a la realidad de los escenarios específicos, a las necesidades de los campesinos y al mismo tiempo, facilitar el proceso de organización y participación de los beneficiarios.

Las responsabilidades impuestas por estos nuevos enfoques del desarrollo rural, generados para dar respuesta a la situación de crisis actual, requieren de la capacitación de los recursos humanos existentes y la modernización y adecuación a la realidad de sus métodos de trabajo, fundamentados ambos procesos en una actitud de compromiso y de trabajo participativo interdisciplinario, interinstitucional y con los campesinos involucrados en las acciones de desarrollo rural.

Los proyectos de desarrollo rural que se ejecutan en los diferentes países, son el escenario idóneo para el análisis de las deficiencias demostradas en el campo de su administración y manejo por instituciones públicas y privadas, como también para la realización de aquellas acciones de capacitación tendientes a superar dichas deficiencias.

5. TECNICAS Y METODOS DISPONIBLES

Ya desde la década de los 70 s. se inicia la definición de marcos conceptuales apropiados para el desarrollo de acciones educativas y de capacitación participativas y diferenciadas de acuerdo a las condiciones socioeconómicas y culturales de los beneficiarios de los proyectos de desarrollo rural. 1/ Igualmente, dentro del marco de las acciones impulsadas por el IICA, conjuntamente con los gobiernos de la Región para apoyar la formación de empresas comunitarias campesinas en los proyectos de colonización y reforma agraria, se dio impulso a acciones de capacitación de personal de campo y de beneficiarios aplicando principios y métodos participativos y diferenciados. 2/

En la presente década, dentro del conjunto de proyectos de mejoramiento de la comercialización de productos e insumos agropecuarios y de incremento de la producción y productividad de alimentos básicos que se desarrollaron dentro del marco del Fondo Simón Bolivar (FSB), el componente de capacitación de personal de campo y de capacitación campesina, presentó concepciones y métodos innovadores con características participativas y diferenciadas, especialmente en Jamaica, Ecuador, Panamá, Honduras y Brasil. Estos proyectos generaron

---

1/Pinto, J. B. Educación y Capacitación Campesina, IICA, Bogotá, mayo de 1977, (mimeografiado), e idem., La dimensión extra-escolar de una educación para el cambio, IICA, Santo Domingo, noviembre de 1977 (mimeografiado).

2/The Community Enterprise, Araujo, J. E. 1980 (editor), IICA San José.

información que ha servido como punto de partida para ulterior desarrollo metodológico. 1/

Igualmente, en los proyectos multinacionales PRACA y el de Transferencia de Tecnología para la Mujer y la Familia, se desarrollaron acciones de capacitación de personal de campo y de campesinos, mediante la concepción de "capacitación en servicios" que incluyeron criterios y métodos participativos, que han arrojado resultados positivos, tanto al nivel de las comunidades campesinas, como al de la instituciones nacionales encargadas del desarrollo rural, lográndose introducir en éstos nuevos conceptos en cuanto a las estrategias de capacitación. 2/

La experiencia desplegada por el IICA en Brasil, conjuntamente con el Ministerio de Educación de ese país, en materia de capacitación de personal para la educación de adultos en el medio rural, en los estados de Alogoas, Paraíba, Pernambuco, y el Norte de Minas Garais, así como el estado de Amazonas, arroja también importantes resultados desde el punto de vista metodológico en general y de construcción curricular participativa de particular, que ha dado bases firmes para la definición de la estrategia teórica metodológica de este proyecto. 3/

Al mismo tiempo, el IICA cuenta con una larga y significativa experiencia multinacional en el campo de la capacitación en planificación de acciones de desarrollo agropecuario y rural. Entre 1969 y 1978 el Instituto desarrolló conjuntamente con el BID el Programa conjunto de capacitación en Preparación y Evaluación de Proyectos, conocido como Ciclos PEPA, orientado a la formación de unidades permanentes en el

---

1/Se encuentran disponibles los resultados de la experiencia de los proyectos Fondo Simón Bolivar.

2/Hay publicaciones e informes disponibles sobre ambos proyectos multinacionales.

3/Werthein, J.Directrizes gerais de acao do IICA em educacao rural, IICA Brasilia, Dezembro 1984, (mimeog.) Programa de capacicao paa os recursos humanos do sector educacional público brasileiro, IICA.

nivel de país que se encargasen posteriormente de esa actividad. Esta experiencia contribuyó a la creación de capacidad instalada nacional para las labores de capacitación en este campo en los países miembros del IICA y del BID. Otro resultado importante fue la producción de más de 50 documentos sobre el tema 1.

Otro esfuerzo importante data de 1971, cuando el Instituto emprendió, conjuntamente con el AID, la ejecución del Programa de Gestión para el Desarrollo Rural. Este programa de cinco años de duración enfatizó en la capacitación interna de las instituciones públicas vinculadas al desarrollo agropecuario, para el análisis de la problemática asociada a la gestión administrativa e institucional. Se generaron y afinaron métodos, procedimientos y técnicas para el análisis de problemas administrativos y la medición de resultados.

En lo referente a enfoques para el impulso de acciones específicas y diferenciadas para el desarrollo rural, y la generación de metodologías participativas de capacitación, el IICA cuenta con una experiencia que data de fechas más recientes. El Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural ha venido recogiendo experiencias del sector público y privado (ONG's) de la Región y ha dado importantes pasos en la elaboración de un cuerpo conceptual para enfrentar los desafíos del desarrollo rural, dentro del marco de la crisis, el ajuste y la reactivación agropecuaria. La primera etapa de este esfuerzo culminó en setiembre de 1988, con el Seminario sobre el Papel de la Economía Campesina en la Estrategia de Reactivación y Desarrollo Agropecuario.

Como resultado de la ejecución de acciones dentro del marco de los dos proyectos multinacionales de capacitación, se ha procedido a publicar una serie de materiales que ya se encuentran disponibles para emprender actividades de capacitación a técnicos y a capacitadores. Entre estos materiales cabe destacar los libros "La economía campesina: crisis, reativación y desarrollo" y Capacitación y Participación Campesina": Instrumentos metodológicos y Medios de reciente publicación y el manual sobre manejo y administración participativos de programas y proyectos de

desarrollo rural que se encuentra en elaboración. Están además en curso, la elaboración de un documento conceptual sobre la participación de la mujer rural y otro que diferenciará las características de capacitacion a la mujer campesina en acciones de desarrollo, y un proceso de sistematización de experiencias relevantes de desarrollo rural en países de América Latina, que culminará con la publicación de sus resultados.

/ II LA PROPUESTA

:opuesta del Programa Andino de Capacitación PAC para el entrenamiento a técnicos en manejo y administración :ogramas y proyectos de desarrollo rural y para capacitadores en capacitación campesina, integrados los proyectos ıpacitación comparten el mismo impacto esperado, pero con objetivos específicos y productos finales distintos, .tantes de la especificidad de las acciones emprendidas según se trate del Proyecto de Capacitación para el ıamiento a técnicos en manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural, o del Proyecto ıpacitación de capacitadores en capacitación campesina.

OBJETIVOS E IMPACTO DEL PROGRAMA	
NARRATIVO DEL IMPACTO ESPERADO POR EL PROGRAMA IICA	**INDICADORES Y METAS DE IMPACTO DEL PROGRAMA**
En el nivel institucional:	
Generación de espacios institucionales para la participación de los beneficiarios en actividades de manejo y administración de proyectos de desarrollo rural.	- mecanismos que aseguren espacios de participación de los beneficiarios a nivel de toma de decisiones, formulación, manejo y administración de proyectos de desarrollo rural.
Internalización en instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo rural, de concepciones métodos y técnicas partipativos y diferenciados de capacitación campesina.	- programas de capacitación campesina desarrolladas de acuerdo a concepciones métodos y técnicas participativas y diferenciados.
Incremento del nivel de respuesta y grado de eficiencia de las instituciones responsables por el desarrollo rural.	- Técnicos de la instituciones gubernamentales y ONG's con capacidad para manejar y administrar proyectos de desarrollo con metodologías participativas.
En el nivel del Sector:	- Aumento significativo del número de proyectos bien manejados y administrados.
Utilización más eficiente de los recursos asignados a programas y proyectos de desarrollo rural.	- Mejoría cuantitativa y cualitativa de los servicios ofrecidos a los beneficiarios.
Capacitadores de campesinos y Técnicos con mayor capacidad conceptual metodológica y técnica en el escenario de proyectos y acciones de desarrollo rural.	
En el nivel de IICA:	- Especialistas del IICA utilizan y promueven conceptos y métodos participativos de administración de programas y proyectos de desarrollo rural.
Fortalecimiento del proceso de internalización de los conceptos y métodos participativos de capacitación campesina y manejo y administración de proyectos de desarrollo rural.	- Actividades emprendidas conjuntamente entre los técnicos del Programa de Desarrollo Rural y los de otros Programas.
Incremento del grado de articulación entre el Programa de Desarrollo Rural y otros Programas del Instituto.	

7. ESTRATEGIA GENERAL

7.1 Estrategia Metodológica

Los beneficiarios inmediatos del proyecto son los capacitadores de promotores rurales que trabajan con campesinos en las áreas de los proyectos de desarrollo rural seleccionados. Los beneficiarios finales del Proyecto, son los pequeños productores, campesino, minifundistas y campesinos integrantes del sector reformado no consolidado, que se ubican en las áreas de proyectos de desarrollo rural seleccionados.

Los objetivos, estrategia y medios que debe asumir el proceso de capacitación están dados por las características económicas, sociales y culturales de este subsector de la población rural.

Los rasgos principales del contexto campesino que le otorgan su especificidad y diversidad de formas que adopta se determinan a partir de su proceso histórico de constitución, la manera de inserción en el resto de la economía y características propias de la pequeña producción. Estas se configuran de la forma siguiente:

i. su medio de producción básico es la tierra con limitado acceso al capital y tecnología;

ii. el proceso productivo utiliza principalmente mano de obra familiar;

iii. la tecnología utilizada obedece a la combinación de factores de producción generalmente caracterizados por la escasez de tierra y capital, y el exceso de mano de obra;

iv. enfrenta dificultades para asimilar cambios en su estructura productiva que impliquen riesgos excesivos;

v. es una unidad productiva orientada principalmente para la subsistencia y no para obtener ganancias. Su

relación con el mercado se da por la necesidad de intercambiar parte de sus productos de consumo básico, la cual se modifica en función a cambios en la disponibilidad de factores de producción;

vi esta es una unidad productiva (y un subsector) generalmente impedida de generar excedentes, y por lo tanto, tiene pocas posibilidades de acumular capital.

A su su vez, estos elementos determinan su heterogenidad socio-económica, diversidad productiva y alto grado de atomización especial. Cualquier actividad de capacitación con este grupo de la población rural debe reconocer estas especificidades y su lógica de funcionamiento para poder definir metodologías, con contenidos y formas de transmisión adaptados a su realidad.

Para un grupo social con las características presentadas, los métodos tradicionales de capacitación no han logrado los resultados esperados. Razón por la cual se propone la utilización de procesos metodológicos de capacitación con carácter participativo y autogestionario adecuados a cada realidad específica y en cuya implementación se consideren los siguientes principios:

i. **Organicidad:**

La acción educativa se dirige a un conjunto de individuos organizados en torno a intereses comunes, por lo tanto la capacitación deberá incorporarse a la dinámica de ese grupo para generar la perdurabilidad del aprendizaje produciendo simultáneamente acumulación de experiencias y garantizando el desarrollo de nuevas formas de comprender y actuar.

ii. **Participación:**

En la acción educativa los educando deben asumir progresivamente la gestión de su propia capacitación. Ellos deben ser capaces de interrogar su realidad y formular respuestas a sus propios problemas.

iii. **Operatividad:**

La acción educativa debe iniciarse a partir de un problema concreto y ligarse estrechamente el esfuerzo de su solución por el grupo.

iv. **Criticidad:**

La acción educativa debe conseguir identificar y permitir la comprensión de los diversos factores que determinan el problema, así como sus interrelaciones. La criticidad en el proceso de capacitación debe propiciar, también a lo interno del grupo, una permanente reflexión autocrítica con el objeto de dilucidar su realidad.

v. **Globalidad:**

La globalidad de la acción educativa significa que es necesario ejercitar la convergencia de múltiples enfoques, al mismo tiempo que se entiende el contexto global en el cual el problema se plantea, analizar desde varios ángulos y proponer acciones para enfrentarlo en sus distintas dimensiones.

vi. **Sistematicidad:**

La capacitación debe asegurar la acumulación sistematizada de las experiencias vividas. Esa sistematización permitirá plantearse nuevas metas que signifiquen verdaderos avances, así como la comprensión del problema y sus soluciones. La continuidad de la acción debe entenderse como un diálogo permanente entre el hacer y el reflexionar. La crítica continuada, a nivel individual y colectivo, de la experiencia es lo que se entiende por sistematicidad.

vii. **Recuperación:**

El proceso de capacitación debe tener la condición de recuperar las formas específicas de conocer y comunicar que posee los grupos que en él participan, especialmente aquellos con una vigorosa identidad étnica.

7.2. Estrategia operacional del Programa.

Para efectos de su ejecución, el programa se estructura en dos proyectos multinacionales específicos:

a. Proyecto Andino de Capacitación a Técnicos en Manejo y Administración de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural, y

b. Proyecto Andino de Capacitación de Capacitadores en Capacitación Campesina.

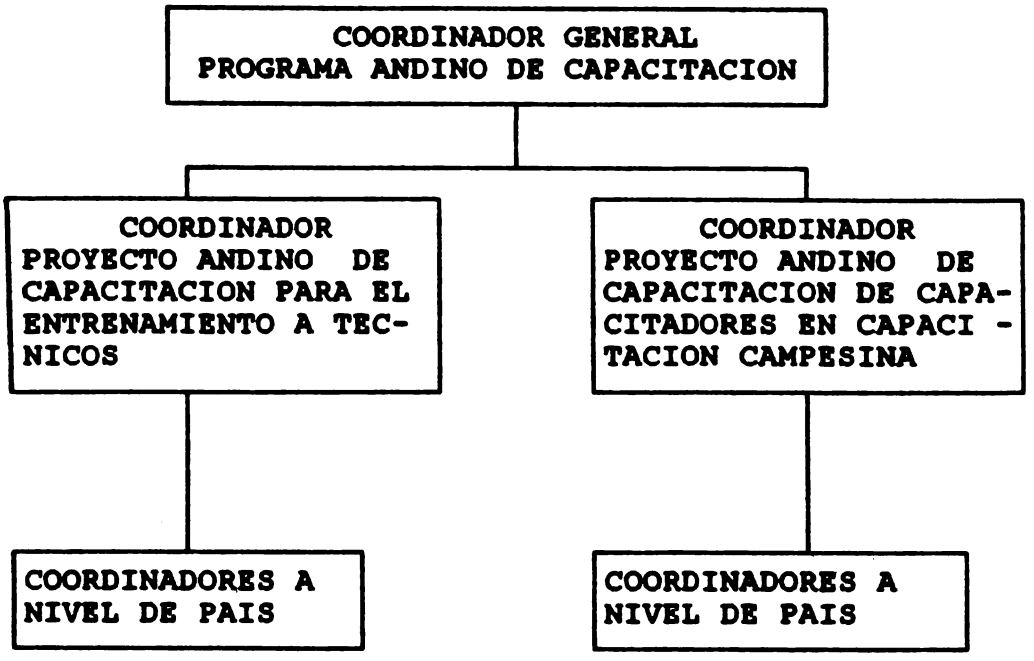
Aunque los proyectos, debido a su especificidad, constituyen unidades relativamente independientes entre sí, para efectos de su ejecución, ambos se encuentran articulados en un solo programa con la misma cronología y ámbito geográfico:

Duración: Tres años a partir de enero de 1990.
Países : Bolivia, Ecuador y Perú.

El programa contará con un Coordinador General nombrado por el IICA, quien será el responsable de articular los esfuerzos y acciones desplegados por los dos proyectos, organizar su seguimiento y evaluación, asegurar que la ejecución de los proyectos responda a las orientaciones y principios del programa, y servir de vínculo entre el programa y la dirección del Programa III en la Sede Central del IICA. El Coordinador General, junto con los coordinadores de cada uno de los dos proyectos constituirán la Dirección Técnica del Programa Andino, la cual tendrá su sede en Quito, Ecuador.

El programa se estructura para su ejecución de acuerdo con el siguiente modelo organizativo:

MODELO ORGANIZATIVO



A continuación se desarrollan las propuestas de los dos proyectos subregionales comprendidos en el programa:

A. PROPUESTA DEL PROYECTO ANDINO DE CAPACITACION PARA EL ENTRENAMIENTO A TECNICOS EN MANEJO Y ADMINISTRACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL.

A. 6 RESUMEN NARRATIVO DEL OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO	INDICADORES Y METAS DE TERMINACION DEL PROYECTO IICA	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA LOGRAR LA OBTENCION DEL IMPACTO ESPERADO
Desarrollar y fortalecer instancias y mecanismos de capacitación y manejo de proyectos de desarrollo rural, dirigidos a técnicos de las instituciones públicas y privadas, mediante la ejecución de un programa multinacional de capacitación que asegure la institucionalización de un esfuerzo auto sostenido y permanente a nivel de países.	Al finalizar el proyecto después de tres años habrá alcanzado los siguiente en cada país que entre en operación: a. Marco conceptual, metodológico y de capacitación definido con base a principios participativos se encuentra disponible y en operación. b. Enfoques, métodos y técnicas de capacitación estarán formulados e internalizados por las instituciones participantes y en ejecución para: - El análisis crítico de la realidad teniendo como referencia el contexto de las políticas macroeconómicas y la realidad en el area del proyecto. - La promoción de la participación campesina en la administración y manejo de proyectos. c. Instituciones públicas responsables por la ejecución de actividades de desarrollo rural cuentan con unidades especiales para capacitar técnicos en administración y manejo de proyectos de desarrollo rural. d. Instituciones públicas y privadas vinculadas a actividades de desarrollo rural cuentan con técnicos a nivel nacional, regional y local, capacitados en manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural.	- Voluntad política y apoyo institucional para impulsar acciones de desarrollo rural de carácter participativo. - Aceptación de las normas y procedimientos necesarios para operacionalizar los métodos y técnicas participativas de administración y manejo de proyectos de desarrollo rural. - Grado significativo de internalización de las concepciones métodos y técnicas desarrollados en el proceso de capacitación por las instituciones involucradas. - Compromiso de las instituciones responsables por esas actividadades para apoyar acciones de administración y manejo participativo.

RESUMEN NARRATIVO DEl OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO	INDICADORES Y METAS DE TERMINACION DEL PROYECTO IICA	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA LOGRAR LA OBTENCION DEL IMPACTO ESPERADO
	e. Instancias y Mecanismos de intercambio de experiencias entre los países estará en operación.	
	f. Material didáctico para la capacitación en manejo y administración de proyectos de desarrollo rural estará disponible.	
	g. Acciones de capacitación articuladas con otras acciones impulsadas por el IICA.	

RESUMEN NARRATIVO DE LOS PRODUCTOS FINALES DEL PROYECTO IICA	INDICADORES Y METAS DEL LOGRO DE LOS PRODUCTOS FINALES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA LOGRAR EL OBJETIVO ESPECIFICO
1. Instancias y mecanismos multinacionales y nacionales de capacitación en administración y manejo de proyectos de desarrollo rural han sido creadas y/o fortalecidas.	1.1. En el nivel multinacional Una red para el intercambio de experiencias y capacitación en administración y manejo de proyectos de desarrollo rural en los en los países involucrados.	- Aveniencia delos gobiernos de los países involucrados para que el IICA apoye el proceso de fortalecimiento de las instancias y mecanismos de capacitación a técnicos en administración y manejo de proyectos de desarrollo rural.
	1.2. En el nivel nacional Una unidad de capacitación a técnicos identificada y funcionando con enfoques y recursos adecuados en tres países andinos.	- Aceptación de los gobiernos de los países para que se desarrollen cursos y talleres multinacionales y talleres nacionales de capacitación a técnicos en el escenario de programas y proyectos de desarrollo rural.
2. Se han realizado cursos y talleres de capacitación a nivel nacional y multinacional.	2.1. Un seminario taller multinacional para inducción del proyecto, con 20 participantes.	- Anuencia de los gobiernos para participar con los costos contra partida del proyecto.
	2.2. Dos cursos multinacionales con un promedio de 20 participantes por evento.	- Participación continua y permanente de los funcionarios de las instituciones públicas y privadas que intervienen en los diferentes niveles de ejecución del proyecto. - Disponibilidad de recursos físicos y humanos requeridos.
	2.3. Dos talleres multinacionales con 20 participantes por evento.	
	2.4. Tres talleres nacionales, en cada país, con un promedio de 30 participantes por evento.	

RESUMEN NARRATIVO DE LOS PRODUCTOS FINALES DEL PROYECTO IICA	INDICADORES Y METAS DEL LOGRO DE LOS PRODUCTOS FINALES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA LOGRAR EL OBJETIVO ESPECIFICO
	2.5. Entrenamiento en servicio: 2do. año 30 técnicos 3er. año 60 técnicos	
	2.6. Seis rondas de asesoría a nivel de los países: 2do. año dos 3er. año cuatro	
	2.7. Intercambio de Experiencia 3er. año = 5 técnicos	
3. Material didáctico ha sido producido	3.1. Material impreso, publicado y difundido.	
	3.2. Material audiovisual producido y distribuido	
4. Se ha establecido una red andina para intercambio de experiencias y de materiales para capacitación en administración y manejo de proyectos de desarrollo rural.	4.1. Red multinacional para el intercambio de experiencias y materiales de capacitación organizada y en funcionamiento.	
5. Técnicos de instituciones públicas y privadas han sido capacitados.	5.1. Un total de 270 técnicos capacitados a nivel de los países.	
6. Se han desarrollado actividades del proyecto articuladas con otras acciones del Programa III y otros Programas del IICA.	6.1. Documentos disponibles sobre las actividades del proyecto, conjuntamente con otras acciones del Programa III y otros Programas del IICA.	

A.7. ESTRATEGIA

A.7.1 Características básicas

De acuerdo con el análisis realizado sobre el Problema Específico, se puede concluir en la necesidad de desarrollar un proyecto multinacional de capacitación para el entrenamiento a técnicos en manejo y administración de proyectos de desarrollo rural para el Area Andina, que tenga las siguientes características:

i. Aprovechar y fortalecer la capacidad nacional instalada en términos institucionales, físicos y de recursos humanos disponibles, en el campo de la capacitación a técnicos.

ii. Utilizar un enfoque participativo en todas las etapas de las acciones para el desarrollo rural; el cual debe reconocer la especificidad y heterogeneidad del campesinado, la necesidad de fortalecer sus organizaciones autónomas, así como elevar su capacidad de gestión de los proyectos.

iii. Involucrar a los funcionarios nacionales responsables de la capacitación de técnicos en administración y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural a nivel nacional, regional y local, para fortalecer los procesos de descentralización y desconcentración en su manejo.

iv. Generar contenidos y métodos pedagógicos de capacitación que incentiven la capacidad de análisis crítico de los técnicos con el objeto de que éstos sean capaces de entender la compleja y cambiante realidad sociocultural y económica, que condiciona los proyectos, y puedan plantear respuestas apropiadas para todas las etapas del ciclo de proyectos.

v. Complementar otras acciones en desarrollo rural del IICA especialmente en lo que se refiere a políticas de desarrollo rural y agropecuario.

vi. Utilizar un enfoque interdisciplinario y que contribuya a desarrollar una visión globalizante de la realidad rural, aprovechando, entre otras, la proveniencia multidisciplinaria de los participantes para complementar experiencias e integrar conocimientos.

A.7.2 Estrategia Operacional

El proyecto esta planteado para un período mínimo de tres años y cubrirá geográficamente los tres países seleccionados Bolivia, Ecuador y Perú.

La ejecución gradual permitirá escalonar las acciones del proyecto en los países. Como ya se explicó anteriormente, la característica del proyecto planteada como una red mutilinacional demanda la ejecuación de actividades a nivel nacional y multinacional:

A.7.2.1 Nivel multinacional

Este nivel esta dirigido especialmente a técnicos de Unidades de Capacitación existentes en organizaciones gubernamentales y que cuentan entre sus responsabilidades la capacitación a técnicos en administración y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural.

Se espera que estas Unidades de Capacitación mejoren su capacidad de respuesta a la demanda creciente de capacitación generado en las instituciones responsables por la ejecución de programas y proyectos de desarrollo rural, a través de la implementación de cursos, intercambio de experiencias, talleres de capacitación y asesorías para el entrenamiento en servicio, además de facilitar el acceso a material didáctico especializado.

El material didáctico utilizado se generará a partir de la experiencia específica encontrada en el proyecto de desarrollo rural que sirva de escenario para los cursos multinacionales. De esta manera, las discusiones e intercambios sobre aspectos metodológicos y técnicos tendrán como base este material, así como los resultados observados en dichos proyectos (escenarios) y las experiencias específicas que traigan consigo los técnicos participantes.

En este sentido, la implantación de una red Andina facilitará y enriquecerá el proceso de capacitación, a través del intercambio permanente de información, material didáctico e intercambio de profesionales.

Las actividades de capacitación a nivel multinacional tendrán un flujo directo y permanente de información a través del núcleo central de la red Andina con asiento en la Sede del Programa -PAC- y/o vía directa entre los países.

Las actividades multinacionales se realizarán en los tres países y serán ejecutados con Instituciones seleccionadas de acuerdo a las siguientes criterios.

i. Grado de concentración de proyectos de desarrollo rural;

ii. Nivel de madurez y la experiencia en la administración y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural;

iii. Disponibilidad efectiva de infraestructura y grado de interés en recibir el apoyo en este tema;

iv. Grado de apertura institucional y técnica demostrada para internalizar y poner en práctica la concepción y metodologías propuesta por el proyecto;

v. Existencia de unidades especializadas en capacitación de técnicos en las diferentes etapas del ciclo de proyectos de desarrollo rural;

vi. Disponibilidad de recursos de contrapartida para asegurar la participación de sus técnicos en los eventos programados.

Se pretende concretar los esfuerzos en los tres países seleccionados para crear las condiciones para multiplicar, a partir de ellos, las acciones integradoras de la red Andina y reproducir las acciones de capacitación a nivel de los demás países del Area.

La responsabilidad de coordinación de esta red Andina, así como el conjunto de las actividades de capacitación serán ejecutadas por el IICA, para lo cual dispondrá de un equipo técnico especializado en la materia y su función central será asegurar la coherencia y consistencia conceptual y metodológica del proyecto. Este equipo de profesionales estará compuesto por un técnico de alto nivel para coordinar el proyecto con el apoyo de un técnico nacional y un profesional nacional en cada uno de los países involucrados.

Por otra parte, entre las principales actividades de este grupo central se pueden citar: la conducción de los eventos de capacitación, análisis y sistematización de las experiencias, preparación y ajuste del material didáctico utilizado en el proceso de capacitación y ajustes conceptuales y metodológicos.

Por otro lado, corresponderá a los países seleccionados aportar las facilidades físicas y los servicios de apoyo administrativo, además, de asegurar la participación de los técnicos en las actividades de capacitación.

A.7.2.2 Nivel Nacional:

Este nivel esta dirigido a técnicos de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales responsables por la administración y el manejo de proyectos de desarrollo rural a nivel nacional, regional y local.

El proceso de entrenamiento se dará principalmente a través de: Talleres, Entrenamiento en Servicio, Coopéración Técnica.

Se entiende que corresponderá a los técnicos de las Unidades de Capacitación de los organismos responsables por las actividades de administración y manejo de proyectos de desarrollo rural, realizar los eventos de capacitación a nivel de los países reproduciendo y multiplicando los conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación a nivel multinacional.

En este contexto la red Andina tendrá una función importante ya que será responsable por las actividades de capacitación, de facilitar el acceso a material didáctico, del intercambio de experiencias y de técnicos. Por otro lado, corresponderá al IICA las actividades de cooperación técnica.

A.7.3 Fases de Ejecución:

El proyecto se ejecutará durante tres años y comprenderá cuatro fases:

FASE I Preparatoria Multinacional.

Esta fase tendrá una duración máxima de un año.

Esta primera fase tiene como función central sentar las bases para dar inicio a la ejecución del proyecto, así en esta fase se desarrollarán las siguientes actividades:

i. selección de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que se involucrarán y se responsabilizarán a nivel de cada país;

ii. identificación y selección de los proyectos que servirán como escenarios para el proceso de capacitación;

iii. seminario-taller inductivo para movilizar el apoyo institucional requerido y discutir la propuesta conceptual y metodológica con la participación de por lo menos 20 técnicos seleccionados de los tres países.

FASE II Preparación de Material Didáctico para la Capacitación

Esta fase tendrá una duración de aproximadamente seis meses. Durante esta fase se hará el acopio del material didáctico y de las experiencias de capacitación desarrolladas en la región; asimismo, se preparará el material didáctico básico para la capacitación. Además, se constituirá el núcleo de la red Andina.

FASE III Implementación del proceso de capacitación

Esta fase se implementará durante, por lo menos, dos años y durante la misma se realizarán las actividades pertinentes tanto a nivel nacional como a nivel multinacional.

Las principales actividades a realizar durante esta fase son:

i. Curso multinacional. Este tipo de evento tiene como objetivo preparar los capacitadores de los diferentes países en el área de manejo y administración de proyectos. Esta actividad tendrá una duración aproximada de ocho semanas y se realizarán por lo menos dos.

ii. Talleres multinacionales. Este tipo de evento tiene por objeto renovar los conocimientos de los capacitadores ya capacitados en el evento anterior y deberá tener una duración máxima de dos semanas. Se realizarán por lo menos dos talleres.

iii. Talleres nacionales. Este tipo de evento esta orientado para capacitar los técnicos nacionales responsables por las actividades de administración y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural. Los responsables por la ejecución de estos eventos serán los técnicos capacitados en los cursos y talleres multinacionales. Se realizarán por lo menos tres talleres en cada país, estos serán preferiblemente módulos complementarios que se darán en períodos alternos.

iv. Entrenamiento en servicio. Estos eventos complementarán las actividades anteriores y tienen como objetivo enfatizar los aspectos prácticos y específicos de la capacitación en administración y manejo de proyectos.

v. Intercambio de experiencias. Este tipo de evento tiene como fin facilitar el aprendizaje vía conocimiento directo de experiencia relevantes en el tema específico desarrolladas en los países participantes del proyecto.

vi. Acciones de seguimiento y evaluación. Todas las actividades de capacitación deberán ser sometidas a un proceso de seguimiento y evaluación permanente con el objetivo de poder realizar los ajustes y mejoras conceptuales y metodológicas que sean necesarios durante la marcha.

FASE IV Evaluación y Sistematización del Proyecto.

En esta última fase deberá prepararse la sistematización de toda la experiencia ganada, al mismo tiempo que se preparan los materiales didácticos en su última versión.

Por otra parte en este momento también deberán ejecutarse las actividades de evaluación expost correspondientes.

A.8 ACTIVIDADES BASICAS

CRONOGRAMA DE EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDADES BASICAS	AÑOS		
	I	II	III
1. Preparatoria	x		
2. Generación de Material Didáctico	x	x	x
3. Implementación de los procesos de Capacitación	x	x	x
4. Asesoría, Seguimiento y Evaluación	x	x	x

A. 9 RESPONSABILIDADES DURANTE LA EJECUCION DEL PROYECTO

ACTIVIDADES BASICAS	INSTITUCIONES		
	IICA	Responsables por la capacitación a nivel de los países.	Responsable por el manejo y administración de proyectos desarrollo rural.*
1. Preparatoria	R	P	I
2. Generación del material didáctico	C-R	R-P	P-I
3. Implementación de los procesos de capacitación.			
3.1 Multinacionales	C-R	P	
3.2 Nacionales	P	R-P	P-I
4. Asesoría y Seguimiento y Evaluación			
4.1 Multinacionales	C-R	P	
4.2 Nacionales	P	R-P	P-I

* Se refiere a Instituciones Gubernamentales y ONG's.

C: Coordina

R: Responsable

P: Participa

I: Informa

A.10. BENEFICIARIOS

Las acciones de este proyecto se dirigen a:

i. Fortalecer la capacidad técnica e institucional de las unidades de capacitación a capacitadores de los Organismos Gubernamentales responsables por las acciones de desarrollo.

A.10.1 Beneficiarios Directos

Debido a la combinación de los niveles nacional y multinacional en la estrategia del proyecto y la realización simultánea de actividades de capacitación de capacitadores y de capacitación de técnicos, los beneficiarios directos del proyecto son de dos tipos:

a. Las unidades de capacitación de las instituciones nacionales que dispondrían de material de capacitación, una red subregional de intercambio con instituciones similares y por lo menos un total de 27 (9 por país) capacitadores capacitados en contenidos y metodologías para el entrenamiento de técnicos en manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural.

b. Instituciones públicas y ONG's que trabajan en el desarrollo rural de los países seleccionados que se verán fortalecidas con un total de 90 técnicos capacitados en manejo y administración de programas y proyectos.

A.10.2 Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos del proyecto son:

a. Los técnicos del nivel de campo vinculados a Instituciones Públicas y ONG's que serán capacitados y entrenados por los capacitadores participantes en el nivel multinacional y nacional.

b. Los campesinos beneficiarios de los programas y proyectos de desarrollo rural que participarán con técnicos de campo mejor capacitados y entrenados en manejo y administración de proyectos.

A. 11 COSTOS TOTALES DEL PROYECTO

RESUMEN DE COSTOS PARA SER FINANCIADOS POR
LA C.C.E. (TRES AÑOS)
(US $1000)

OBJETO DE COSTO	1	2	3	TOTAL
1. Secretario Técnico del Proyecto	24	24	24	72
2. Coordinadores Nacionales	60	60	60	180
3. Viajes	6	6	6	18
4. Documentos y Materiales	20	20	20	60
5. Adquisición de Equipos	41	0	0	41
6. Mantenimiento, Comunic., Serv. Generales.	10	10	10	30
7. Contratos.	50	50	50	150
8. Otros Gastos	10	10	10	30
COSTO TOTAL	221	180	180	581
CATI's	22	18	18	58
GRAN TOTAL	243	198	198	639

SINTESIS DEL PRESUPUESTO CON LOS RECURSOS DE CONTRAPARTIDA

(US $1000)

FUENTE	AÑOS 1	2	3	TOTAL
1. Externa	243	198	198	639
2. Instituciones Nacionales (1)	270	270	270	810
3. IICA (2)	41	41	*	82*
4. IICA/RNTC (3)				
TOTAL	554	509	468	1531

* Aún no se dispone del dato de la suma que comprometera el IICA para este proyecto en 1992.

(1) Valorización de aportes en especie.

(2) Recursos regulares de cuotas, incluye la valorización de medio tiempo de un Profesional Internacional en la Sede Central en San José, Costa Rica.

(3) Valorización del aporte del Proyecto IICA/RNTC en la producción de medios y capacitación para su uso adecuado. Está por definirse el aporte a partir de la renovación del Convenio IICA/Radio Nederland.

B. PROPUESTA DEL PROYECTO ANDINO DE CAPACITACION DE CAPACITADORES EN CAPACITACION CAMPESINO.

B.6 RESUMEN DEL OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO.	INDICADORES Y METAS	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES DEL IMPACTO
Desarrollar y fortalecer mecanismos de capacitación de capacitadores en capacitación campesina que incorporen enfoques, métodos y técnicas participativos y diferenciados de acuerdo a las características socio-económicas y culturales de la población campesina en los países seleccionados del Area Andina	Al finalizar el proyecto habrá alcanzado lo siguiente en cada país seleccionado: a. Metodología definida para generar un cuadro conceptual que facilite el desarrollo de procesos participativos de capacitación de capacitadores campesinos y de capacitación campesina.	- Voluntad política y apoyo institucional para impulsar acciones de desarrollo rural de carácter participativo. - Aceptación de las normas y procedimientos necesarios para operacionalizar concepciones, métodos y técnicas participativos de capacitación de capacitadores y de capacitación campesina.
	b. Curricula adecuados definidos para la capacitación de capacitadores y la capacitación campesina de acuerdo a criterios diferenciados.	- Grado significativo de internalización de las concepciones, métodos y técnicas desarrolladas en el proceso de capacitación por las instituciones involucradas.
	c. Métodos y técnicas participativos de capacitación de capacitadores y de capacitación campesina diseñados y aplicados.	- Compromiso de las instituciones responsables de dar seguimiento a los procesos de capacitación generados.
	d. Métodos y técnicas de producción de medios para apoyar procesos participativos y diferenciados de capacitación de capacitadores y de capacitación campesina aprendidos y aplicados.	
	e. Modelos institucionales de organización y administración de la capacitación de capacitadores y de capacitación campesina, de acuerdo a criterios participativos y democráticos, generados.	

RESUMEN NARRATIVO DE PRODUCTOS FINALES	INDICADORES Y METAS DEL LOGRO DE LOS PRODUCTOS FINALES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA LA OBTENCION DEL OBJETIVO ESPECIFICO
1. Diagnósticos participativos diseñados y ejecutados	1.1. Documentos de los resultados de los diagnósticos participativos	- Aceptación de los gobiernos para que se desarrollen talleres, seminarios nacionales y multinacionales de capacitación a técnicos y de capacitación campesina.
2. Procesos autoevaluatorios para la capacitación campesina con la participación de capacitadores y campesinos diseñados, formulados y ejecutados.	2.1. Documentos con los resultados sistematizados de los procesos de evaluación	- Anuencia de los gobiernos para participar con los costos de contraparte del proyecto
3. Contenidos diferenciados de alfabetización incorporados en los curricula de capacitación campesina	3.1. Campesinos alfabetizados en los proyectos de desarrollo rural seleccionados, alfabetizados de acuerdo a métodos a contextos étnicos diferenciados.	- participación continuada y permanente de los funcionarios de las instituciones públicas y privadas que intervienen en los diferentes niveles de ejecución del proyecto.
4. Currícula de capacitación de capacitadores y de capacitación campesina modificados en cada país	4.1. Documentos elaborados participativamente en cada país, con nuevas estrategias de capacitación de capacitadores y capacitación campesina.	- disponibilidad de recursos físicos y humanos requeridos.
5. Técnicas de capacitación validadas y medios didácticos producidos para la capacitación de capacitadores y la capacitación campesina.	5.1. Documentos sobre la evaluación participativa de las técnicas de capacita- utilizadas 5.2. Materiales gráficos y audiovisuales e instrumentos de capacitación de capacitadores y de capacitación campesina.	
6. Marco conceptual y principios metodológicos de capacitación de capacitadores y capacitación campesina,	6.1. Documentos producidos sobre el marco conceptual y metodológicos y sobre los resultados de los procesos de sistematiza-	

RESUMEN NARRATIVO DE LOS PRODUCTOS FINALES	INDICADORES Y METAS DEL LOGRO DE LOS PRODUCTOS FINALES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA LA OBTENCION DEL OBJETIVO ESPECIFICO
elaborados y validados.	ción y evaluación de las experiencias desarrolladas dentro de ese marco.	
7. Modelos institucionales y de coordinación intersectorial e inter-institucional para la organización de la capacitación campesina participativa y diferenciada, producidos e internalizados por las instituciones beneficiarias del proyecto.	7.1. Documentos producidos de análisis de los modelos institucionales y de coordinación generados por el proyecto.	

B.7. ESTRATEGIA

B.7.1 Criterios para seleccionar áreas de Proyecto.

Los principales criterios utilizados para definir las áreas en las cuales se ejecutará el proyecto de capacitación de capacitadores son los siguientes:

i. anuencia política para este tipo de propuesta,

ii. existencia de un proyecto de desarrollo rural cuyos objetivos sean compatibles con la propuesta de capacitación;

iii. presencia de condiciones mininas de organización de productores de apoyo institucional que aseguran el éxito de la experiencia;

iv. asegurar la diversidad en la experiencia tanto en el plano institucional OG's y ONG's, así como en la características socioeconómicas y culturales de las áreas escogidas;

v. existencia de una demanda real de capacitación de capacitadores;

vi. distribución regional representativa;

vii. presencia del IICA;

viii. inclusión de al menos un área con población indígena;

B.7.2 Criterios para la selección de OG's y ONG's beneficiarios del proyecto de capacitación de capacitadores.

i. disposición de las instituciones para internalizar las concepciones, métodos pedagógicos y modelos institucionales desarrollados por el proyecto de capacitación.

ii. Presencia en el área de proyecto de desarrollo rural en el cual se insertará el proyecto de capacitación;

iii. existencia de equipos de capacitadores en el área del proyecto;

iv. impulso de acciones de capacitación campesina en el área del proyecto:

B.7.3 Estrategia Operacional

a. Ambito Geográfico y Cronología

Obedeciendo los criterios definidos anteriormente, el proyecto trabajará en áreas específicas en tres países de la Región Andina: Bolivia, Perú y Ecuador.

b. Procedimientos para la operacionalización del Proyecto.

La estrategia será operacionalizar con los siguientes procedimientos:

A nivel del IICA

i. Selección y contratación del técnico internacional;

ii. Selección y contratación del personal técnico nacional;

iii. Reunión previa del equipo del IICA para homogeneizar el cuadro conceptual, aclarar el esquema operacional y los procedimientos administrativo del proyecto;

iv. Preparación de un conjunto mínimo de material didáctico teórico y práctico que le permita al equipo del IICA iniciar labores a partir de cierto nivel.

Para la producción de medios para la capacitación se contará con la participación del equipo de Radio Nederland mediante el Convenio IICA/RNTC, con sede en San José, Costa Rica.

A nivel de los Países.

i. Definición de las instituciones gubernamentales y/o ONG's que participarán en el proyecto, esto de acuerdo con los criterios anteriormente mencionados;

ii. Definición conjunta con las instituciones nacionales de 1 (as) área (s) específicas (s) donde se ejecutará el proyecto;

iii. Definición conjunta con las instituciones nacionales de las responsabilidades específicas que cabe a cada una de ellas durante el proceso de capacitación y ejecución del proyecto.

iv. Negociación con las organizaciones campesinas para definir los representantes que participarán en el proceso de capacitación de capacitadores, así como las actividades y/o responsabilidades que les corresponda durante el proyecto;

v. Determinación del equipo multidisciplinario e interinstitucional (sector público y ONG's de servicio y de base) que tomará parte en el proceso de capacitación de capacitadores, al mismo tiempo que del responsable nacional del equipo;

vi. Elaboración del plan de trabajo del proyecto de capacitación de capacitadores que asegure la consecución de sus objetivos específicos. Este plan debe contener por lo menos los siguientes componentes:

- homogenización conceptual.
- definición del contenido teórico.
- definición de las actividades prácticas.
- cronograma de actividades
- distribución de responsabilidades de cada uno de los entes participantes.
- presupuesto fuentes y utilización
- sistema de evaluación del proyecto.

vii. Implementación del plan de trabajo.

COMPOSICION DEL EQUIPO DEL PROYECTO

NIVEL ORGANIZACIONAL	NUMERO
I. EQUIPO IICA	
1. Secretario Técnico del Proyecto	1
2. Administrador	1
3. Secretaria	1
4. Asistente Coordinador	1
5. Técnicos Locales	3
II. GRUPOS DE TRABAJO EN LOS PAISES*	
1. Contrapartida Técnica a Nivel Nacional	
2. Grupos de Técnicos y Representantes de ONG's Participantes en la Capacitación	

* La composición y tamaño de estos grupos depende de la magnitud y características del proyecto de desarrollo en el cual se insertan las actividades de capacitación de capacitadores.

a. Funciones y Responsabilidades

Estos niveles tendrán las siguientes funciones y responsabilidades:

i. Nivel de Coordinación del Programa.

Coordinación Técnica y Administración del Programa Andino de Capacitación.

Orientación de las actividades del Programa en todos lo países para asegurar la consistencia conceptual y metodológica de los proyectos.

ii. Nivel Subregional de Coordinación del Proyecto.

Coordinación Técnica y Administración del Proyecto en los países correspondientes a la región Andina.

Orientación conceptual y metodológica de las actividades del proyecto en los países de la región Andina.
Retroalimentar a nivel subregional y local su experiencia con el fin de facilitar su posterior sistematización.

iii. Nivel Local.

Asegurar a nivel operacional la consistencia y homogeneidad conceptual y metodológica del proyecto.

Formar parte del equipo multidisciplinario e interinstitucional nacional del proyecto, articulándose directamente con el responsable nacionales.

Retroalimentar a nivel regional y central su experiencia, con el fin de facilitar el proceso sistematización de la misma.

Es importante enfatizar que a este nivel el equipo nacional de capacitadores conforma la estructura básica del proyecto.

b. Mecanismo Institucional

Con base en los planes de trabajo enunciados anteriormente, el IICA celebrará en cada país convenios específicos con Instituciones Nacionales (públicas y/o privadas), en el cual se fijarán las obligaciones y responsabilidades técnicas, administrativas y financieras de las partes involucradas en la implementación del proyecto.

B.7.4 Modelo Organizacional del Proyecto

El modelo organizacional descentralizado del Proyecto tiene tres niveles de manejo:

i. Coordinación Programa Andino de Capacitación sede Quito Ecuador.

ii. Coordinación del Proyecto

iii. Local

Area o áreas de los proyectos de desarrollo rural que se esté apoyando con las actividades de capacitación de capacitadores.

B.8 ACTIVIDADES A REALIZAR

Es importante enfatizar que el proceso de capacitación se concibe tendiendo su origen en el momento que se inicia la primera actividad de evaluación de experiencias en capacitación de los capacitadores y naturalmente se procesa a través de todas las actividades enumeradas en el cuadro siguiente.

Estas actividades se repiten tantas veces cuantas sean las áreas de proyectos en las cuales se ejecutará el proyecto:

CUADRO DE ACTIVIDADES A REALIZAR
POR EL PROYECTO

Actividades a Realizar	Prerequisitos Institucionales
1. Evaluación de las experiencias de capacitación.	1. Participación de las OG's y ONG's de servicios y base.
a. Recopilación y análisis de de información primaria y secundaria sobre procesos metodológicos y resultados de proyectos de capacitación.	2. Concepción de capacitación preexistente en en las OG's/ONG's
b. Discusión del grupo de capacitadores del proyecto con los campesinos beneficiarios de los proyectos de desarrollo rural, sobre los procesos de capacitación utilizados en ellos.	3. Asignación de contrapartida de personal técnico y recursos por las Instituciones Nacionales
c. Sistematización del análisis anterior y producción de los documentos pertinentes	4. Formación profesional anterior de los técnicos limitada a temas específicos

Actividades a Realizar	Prerequisitos Institucionales
2. Formulación del Referente Conceptual.	
3. Divulgación e Internalización por las Instituciones Nacionales, en el área del proyecto de desarrollo, del Referente Conceptual.	
a. Preparación y distribución de los documentos.	
b. Discusión del material preparado con el grupo de capacitadores a través de seminarios y talleres.	
c. Intercambios entre técnicos de diferentes países o áreas de una misma región del proyecto.	
d. Incorporación del referente conceptual en los planos de trabajo de las Instituciones Nacionales involucradas.	
4. Formulación de la propuesta del currículum con el grupo de capacitadores a partir del i) evaluación de las experiencias; ii) marco conceptual iii) diagnóstico participativo (inclusive el grado de alfabetización de la población y por ende la adecuación posterior de las áreas curriculares).	

Actividades a Realizar	Prerequisitos Institucionales
a. Definición de la metodología del Diagnóstico participativo con base en la evaluación mencionada y el cuadro conceptual referido.	
b. Diagnóstico Participativo con el grupo de capacitadores y campesinos en el área del Proyecto de Desarrollo sobre la cual se va realizar las actividades de capacitación de capacitadores.	
c. Definición del contenido de las áreas curriculares a ser cubiertas por las actividades de capacitación de capacitadores.	
5. Definición de las Técnicas Específicas de Capacitación a ser utilizadas en el proceso de capacitación a partir de: i) evaluación. ii) cuadro conceptual (principios); iii) realidad determinada por el diagnóstico participativo y iv) el contenido de las áreas curriculares. Para definir las técnicas específicas a ser utilizadas actividades, recursos y materiales es necesario concretar los cuatro componentes del referencial conceptual.	

Actividades a Realizar	Prerequisitos Institucionales
6. Selección, definición y producción de medios y su contenido con base en los cuadro componentes conceptuales concretados en la práctica y citados en los puntos anteriores. El grado de alfabetización de la población es un elemento central para determinar los medios de divulgación que serán utilizados. Los medios que posiblemente podrían ser utilizados son:	
a. Intercambio de capacitadores para confrontar sus experiencias;	
b. Publicaciones metodológicas y descriptivas de la experiencia;	
c. Material Didáctico.	
d. Seminarios, Talleres;	
e. Educación a Distancia;	
f. Medios Audiovisuales.	
7. Elaboración, a partir del cuadro conceptual mencionado anteriormente, del modelo de administración y manejo de programas y proyectos de capacitación de capacitadores.	

Actividades a Realizar	Prerequisitos Institucionales
8. Elaboración del sistema de evaluación del proyecto de capacitación de capacitadores.	
9. Implementación del proceso de evaluación.	
10. Continuación del proceso de capacitación de capacitadores.	
a. grupo nacional de capacitadores continua reproduciendo el ciclo de actividades de capacitación de acuerdo en la misma área y con la metodología desarrollada.	
b. seguimiento de la actividad anterior por el técnico nacional y regional;	
c. inicio y desarrollo del proyecto en una nueva área.	

B.9 Beneficiarios Directos, Inmediatos, y Futuros.

Los beneficiarios directos de este proyecto son los técnicos de las Instituciones Nacionales (gubernamentales y ONG's) responsables de capacitar capacitadores involucrados en Proyectos de Desarrollo.

B.10 METAS DEL PROYECTO DE CAPACITACION DE CAPACITADORES

Los criterios utilizados para definir las metas de proyecto por país son los siguientes:

i. Disponibilidad de personal para ser capacitado y necesidad institucional de capacitar capacitadores;

ii. Capacidad del técnico local para manejar la capacitación de cada grupo de diez o quince capacitadores durante aproximadamente tres meses, además de contar con otros tres meses para evaluar, sistematizar, intercambiar la experiencia y planificar el proceso de capacitación del siguiente equipo.

		META	
PAIS	INSTITUCION	CAPACITADORES	PROMOTORES
BOLIVIA	MACA, SNDC, ODR	40	400
PERU	MAG, MICROREGIONES	40	400
ECUADOR	MAG, MBS	40	400
TOTAL		120	1.200

* La definición final dependerá de las negociaciones en cada país. No se incluyen aún ONG's.

MACA: Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios.
SNDC: Servicio Nacional de Desarrollo de Comunidades.
ODR: Organismo de Desarrollo Regional.
MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería.
MBS: Ministerio de Bienestar Social.

Por otra parte, se estima que durante la vida útil del proyecto los capacitadores entrenarán por lo menos 1.200 extencionistas o promotores. Esta estimación se determinó con base en una relación de diez promotores por capacitador.

Finalmente, es necesario enfatizar que estos promotores trabajarán directamente con campesinos organizados en asociaciones y/o grupos de intereses por lo tanto, se puede esperar que el número de beneficiarios finales alcanzarían 150 mil.

B.11 COSTOS TOTALES DEL PROYECTO.

RESUMEN DE COSTOS PARA SER FINANCIADOS POR
C.C.E. EN LAS DOS FASES DEL PROYECTO-EN TRES AÑOS
(US $1.000)

OBJETO DEL COSTO	AÑOS			TOTAL
	1	2	3	
1. Secretario Técnico	24	24	24	72
2. Coordinador Nacionales	60	60	60	180
3. Viajes	33	33	33	99
4. Documentos y Materiales	60	40	20	120
5. Adquisición de equipos	75	--	--	75
6. Mantenimiento, Comunicaciones Servicios Generales.	10	10	10	30
7. Contratos	90	50	50	190
8. Otros Costos	15	15	15	45
COSTO TOTAL	367	232	212	811
CATI's	37	23	21	81
GRAN TOTAL	404	255	233	892

SINTESIS DEL PRESUPUESTO CON LOS RECURSOS DE CONTRAPARTIDA

(US $1.000)

FUENTES DE RECURSOS	AÑO			TOTAL
	1	2	3	
1. Externa	404	255	233	892
2. Instituciones Nacionales (1)	450	450	450	1350
3. IICA (2)	41	41	*	82*
4. IICA/RNTC (3)				
TOTAL	895	746	683	2324

* Aún no se dispone del dato de la suma que comprometerá el IICA para este proyecto en 1992.

(1) Valorización de aportes en especie.

(2) Recursos regulares de cuotas. Incluye la valorización de medio tiempo de un Profesional Internacional en la Sede Central en San José, Costa Rica.

(3) Valorización del aporte del Proyecto IICA/RNTC en la producción de medios y capacitación para su uso adecuado. Está por definirse el aporte a partir de la renovación del Convenio IICA/Radio Nederland.

Es necesario enfatizar que la contrapartida de las instituciones Nacionales está conformado por:

1. Salarios del equipo multidisciplinario e interinstitucionales, que se aproxima a US$100.000 anuales para cada uno de los países involucrados en el proyecto.

2. Viáticos correspondientes a los ocho meses de trabajo en el campo.

3. Apoyo técnico y administrativo del equipo.

4. Instalaciones.

PARTE III. RESUMEN DE COSTOS DEL PROGRAMA, BASES PARA LA PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO, EVALUACION, Y AJUSTES.

11. RESUMEN DE COSTOS DEL PROGRAMA

PRESUPUESTO TOTAL DEL PROGRAMA CON RECURSOS DE CONTRAPARTIDA (EN US $1.000)-TRES AÑOS

OBJETO DE GASTO	FUENTE			TOTAL
	C.C.E.	I.I.C.A.	INSTIT. NAC.	
1. Coordinación del Programa	205	-	-	205
2. Proyecto de Capacitación a Técnicos en Manejo y Administración de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural	639	82*	810	1531
3. Proyecto de Capacitación de Capacitación Campesina	892	82*	1350	2324
TOTAL	1736	164*	2160	4060

* Aún no se dispone del dato de la suma que comprometerá el IICA para 1992 y además el Proyecto IICA/RNTC.

RESUMEN DE COSTOS DE COORDINACION DEL PROGRAMA A FINANCIAR POR LA C.C.E. EN (US $1.000)- EN TRES AÑOS

OBJETO DE GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
1. Salario del Coordinador del Programa	60	60	60	180
2. Adquisición de Equipo	4	0	0	4
3. Contratos	1	1	1	3
TOTAL	65	61	61	187
CATI'S	6	6	6	18
GRAN TOTAL	71	67	67	205

12. ACCIONES PREVIAS A LA EJECUCION DEL PROGRAMA

Las acciones previas a la ejecución del programa corresponden al conjunto de actividades necesarias para la puesta en marcha. Estas actividades, programadas para el primer año 1990 en la estrategia operativa, son de carácter eminentemente preparatorio y comprenden:

- Visita a los países para la divulgación del programa.
- Identificación y selección de las instituciones participantes
- Concertación con las instituciones nacionales e internacionales que serán corresponsables por la ejecución del programa.
- Identificación y contratación de los profesionales responsables de la ejecución del programa.
- Organización y realización de los respectivos seminarios taller de validación del programa.

La responsabilidad de la ejecución de estas actividades recae sobre la Dirección del Programa III, a través de uno de sus especialistas.

13. SITUACION ESPERADA A LA CONCLUSION DEL PROGRAMA.

Se espera que al finalizar la ejecución de este programa, las instituciones públicas encargadas de la capacitación de capacitadores, así como los organismos gubernamentales y ONG's responsables por la ejecución de las acciones de desarrollo rural dispongan de material técnico y personal capacitado para incrementar sus niveles de eficiencia para el manejo y administración de programas y proyectos de desarrollo rural y para la capacitación campesina.

Por lo tanto, se pretende que los países participantes, al finalizar el programa, cuenten con:

- Algunos requisitos esenciales para efectuar procesos de descentralización y desconcentración institucional y lograr una utilización más eficiente de los recursos asignados a programas y proyectos de desarrollo rural.

- Conceptos y métodos participativos de capacitación de capacitadores y de capacitación campesina.

- Capacidad de manejo y administración de proyectos de desarrollo rural con criterios participativos y diferenciados.

- Unidades de capacitación de capacitadores y de capacitación de técnicos vinculados a acciones de desarrollo rural, funcionando de manera autosostenida.