

# IICA



LA EVALUACION DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA PNCA  
IICA-COLOMBIA

San José, Costa Rica

mayo, 1988

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN  
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN



DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
División de Evaluación

LA EVALUACION DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA PNCA  
IICA-COLOMBIA

San José, Costa Rica

mayo, 1988



## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
PRESENTACION	1
EL INFORME DE LA MISION	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCION	9
CAPITULO I. DESCRIPCION GENERAL DEL PNCA	10
1. Antecedentes	10
2. Objetivos	10
3. Estructura	11
4. Beneficiarios	12
5. Areas y Actividades del Trabajo	13
6. Estrategia Operacional	15
- Programación	15
- Ejecución	16
- Evaluación	17
7. Recursos	17
- Humanos	17
- Financieros	18
- Infraestructura	18
CAPITULO II. PROPOSITO DE LA EVALUACION	19
Generales	19
Específicos	19
CAPITULO III. ASPECTOS METODOLOGICOS	20
1. Técnicas y Procedimientos	20
2. Categorías de Análisis	21

	<b>Página</b>
<b>CAPITULO IV. ANALISIS Y EVALUACION DEL PNCA</b>	<b>22</b>
<b>1. Ambito y teoría de Acción del Programa</b>	<b>22</b>
- Ambitos: geográfico, temático y de cobertura	22
- Teoría de acción	23
<b>2. Obtención de productos finales</b>	<b>25</b>
2.1 Análisis cuantitativo de los resultados del Programa	25
2.2 Actividades programadas versus resultados obtenidos	26
2.3 Factores que inciden en el logro de los resultados	28
2.3.1 Factores externos	28
2.3.2 Factores internos	29
<b>3. Impactos o resultados indirectos</b>	<b>30</b>
3.1 A nivel institucional	31
3.2 A nivel sectorial	34
3.3 A nivel del IICA	35
<b>4. Conducción o manejo del Proyecto y apoyo recibido       de otras Unidades del IICA       del IICA</b>	<b>35</b>
<b>5. Proyección del Programa</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>38</b>
<b>1. Conclusiones</b>	<b>38</b>
<b>2. Recomendaciones específicas</b>	<b>39</b>
2.1 Estructura institucional	39

	Página
2.2 Aspectos técnico-pedagógicos	40
2.3 Aspectos de gestión del Programa	41
ANEXOS	42



## PRESENTACION

La evaluación de los resultados de la cooperación técnica ofrecida por el Instituto a los Estados Miembros, debe ser un medio importante para tomar decisiones que conduzca a mejorar la calidad y eficacia de dicha cooperación, manteniéndola adaptada a las cambiantes necesidades de los Países.

Con ese fin durante 1987 se diseñó, y estableció el sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA, que conjuntamente con otros mecanismos institucionales, tales como los de supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha, deben proporcionar la información que requieren los niveles superiores de dirección para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Durante 1988, el Sistema de Evaluación del IICA evolucionará en un período de experimentación aplicando los enfoques conceptuales y metodológicos en ejercicios de evaluación tanto a nivel de proyectos de cooperación técnica como de la acción del IICA a nivel de país.

La evaluación del Proyecto de Cooperación Técnica en apoyo al Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA) que ejecuta la Representación del IICA en Colombia, constituye la primera experiencia de la aplicación de la metodología y procedimientos del nuevo sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA.

La evaluación del PNCA fue realizada por una Misión de Consultores Externos en cuyos términos de referencia se incluyó, además de los aspectos centrales del Proyecto, una solicitud de opinión sobre la pertinencia y utilidad de la metodología y procedimientos establecidos en el Sistema de Evaluación.

En la segunda parte de este documento se incluye el Informe de Evaluación del PNCA elaborado por la Misión destacando a continuación aspectos importantes de las actividades cumplidas en las etapas de preparación, ejecución y toma de decisiones:

### a. Etapa de Preparación

Actividad 1. Definición del Alcance de Trabajo para la Misión de Evaluación

Realizada:  
del 15 de octubre  
al 13 de noviembre 1987

El Alcance de Trabajo contiene los propósitos de la evaluación, los términos de referencia propiamente dichos, un marco de análisis, el programa de trabajo de la Misión y un calendario de las entrevistas.

La DIPROE elaboró una propuesta de Alcance de Trabajo que fue consultada con un grupo de representantes de los organismos nacionales de contraparte, en una reunión de trabajo llevada a cabo en la Oficina del IICA en Bogotá el 27 de octubre de 1987; también se analizó con el

Representante y el personal técnico del PNCA. Con las sugerencias de ambos grupos se ajustó el documento.

Posteriormente, en dos sesiones de trabajo con los directores de los Programas II y III y el Director de Operaciones del Area Andina, se incorporaron las sugerencias y cambios propuestos por ambas unidades, produciéndose la versión final del documento, el cual fue presentado al Subdirector General para su aprobación.

Actividad 2. Selección y contratación de los miembros de la Misión

Realizada:  
Noviembre y  
Diciembre  
1987

La DIPROE realizó consultas con catorce consultores externos para poder concretar una lista de seis candidatos al Director General quien seleccionó a tres de ellos para integrar la Misión: el Dr. Angel Matovelle, del Ecuador quien actuó como Jefe de la Misión; la Dra. Marcela Gajardo, de Chile y el Dr. Fernando Guilherme Tenorio, de Brasil. La Secretaría Técnica de la Misión estuvo bajo la responsabilidad del Ing. Miguel A. Araujo, Jefe de la División de Evaluación de la DIPROE. Los consultores fueron contratados a través de las Oficinas del IICA en los respectivos países, previo envío del Alcance de Trabajo y los términos de referencia de cada miembro.

Actividad 3. Concertar apoyo logístico y Administrativo

Realizada:  
25-29 de octubre  
1987

Se concertó entre la Representación del IICA en Colombia y la DIPROE, aprovechando el viaje del Secretario Técnico a Bogotá para la presentación del Alcance de Trabajo a los organismos nacionales de contraparte. Como parte de esta concertación se definió un programa inicial de entrevistas entre la Misión y autoridades y técnicos nacionales vinculados al PNCA. El período para la realización de la evaluación fue fijado inicialmente del 1 al 15 de diciembre de 1987; por los dificultades de tiempo manifestadas por los miembros de la Misión se pospuso para 17 al 31 de enero de 1988.

Actividad 4. Recopilar información básica

Realizada:  
Noviembre 1987

Una lista de documentos relevantes a la evaluación fue definida entre la DIPROE y la Jefatura del Proyecto; parte fue recuperada en Bogotá y parte en la Sede Central. Algunos documentos, considerados como necesarios de ser conocidos por los consultores antes del ejercicio, se enviaron desde Bogotá.

b. Etapa de Ejecución

Actividad 1. Reunión de orientación e  
instalación de la Misión

Realizada:  
18 enero 1988

Realizada en la Oficina del IICA en Colombia contó con la presencia de representantes de los organismos nacionales participantes en el PNCA, los técnicos del proyecto y demás personal técnico y administrativo de la Representación. Por la Sede Central participaron el Director de la DIPROE y el de Operaciones para el Area Andina. Se presentó el Sistema de Evaluación del IICA, las principales características del convenio que ampara el PNCA, la estructura administrativa del proyecto y la evolución de su desempeño. Luego se analizó el Alcance de Trabajo, el cual fue ajustado en relación con el programa de entrevistas al incluirse reuniones con grupos de beneficiarios y docentes temporales.

Actividad 2. Análisis de la información  
para arribar conclusiones  
preliminares y realizar en-  
trevistas

Realizada:  
18-21 enero  
1987

El marco de análisis orienta el trabajo de la Misión en la revisión de la documentación, principalmente en el análisis de los informes periódicos y de ejecución presupuestaria, que permite ir arribando a las conclusiones preliminares. La Misión tradujo las interrogantes del marco de análisis en términos que el permitieron identificar hechos y hallazgos (evidencia de resultados) y dar respuesta a las interrogantes, conformando su opinión inicial (conclusiones) sobre el desempeño del proyecto; estas opiniones y conclusiones fueron constatadas a través de las entrevistas con los beneficiarios del PNCA y las autoridades y técnicos de los organismos de contraparte.

Actividad 3. Realización de entrevistas

Realizada:  
22-26 enero 1987

La Misión dedicó a esta actividad dos y medio días; en principio se formularon sendas pautas para las entrevistas con los directivos y funcionarios de las entidades patrocinadoras, con los ex-participantes (o beneficiarios) de las actividades del PNCA, con los docentes temporales y los directivos y funcionarios del IICA. Las entrevistas tuvieron dos propósitos: completar información analítica y evaluativa y constatar los resultados encontrados en la documentación básica que permitieran validar o invalidar las conclusiones preliminares a las que se había arribado. La Misión se dividió en dos grupos para realizar las entrevistas programadas.

Actividad 4. Preparar el informe de evaluación Realizada:  
21-28 enero 1987

El informe de evaluación debe ser preparado en su versión final durante la fase de ejecución o sea mientras la Misión se encuentra en la Sede de la Unidad o proyecto evaluado.

El informe de evaluación del PNCA fue finalizado el jueves de la segunda semana, de acuerdo con el índice de contenido anotado entregado a la Misión. Copia del informe se entregó a los representantes de los organismos nacionales de contraparte y a los técnicos del IICA responsables del proyecto, convocándoles a una reunión de trabajo en la cual se presentarían los resultados preliminares.

c. Etapas de Toma de Decisiones para el Cumplimiento de las Recomendaciones

Actividad 1. Presentación de los resultados preliminares de la evaluación Realizada:  
29 enero 1988

Realizada por la Misión en pleno ante los representantes de organismos nacionales y funcionarios de la Sede Central y de la Representación del IICA en Bogotá. Las opiniones de los

participantes sobre los resultados y el desempeño del PNCA marcaron una pauta a la Misión para ajustar algunas secciones del informe sin llegar a modificar las conclusiones y recomendaciones inicialmente planteadas (Ver memorando S/N, de febrero de 1988). Esta reunión fue útil por cuanto se conoció, en principio las expectativas de los organismos nacionales sobre la forma, temas y modalidad operativa de apoyo que quisieran ver concretadas en el futuro.

Actividad 2. Presentación del informe final al Comité de Programación del IICA Realizada:  
1 de febrero 1988

Realizada por el Jefe de la Misión, en una reunión extraordinaria del Comité, se contó con la presencia del Representante del IICA, en Colombia y el Responsable del proyecto evaluado.

A continuación se transcribe el texto del acuerdo del Comité respecto de la presentación del informe.

"ACUERDO Recomendar al Director General la aprobación del Informe de la Misión de Evaluación y la adopción de la estrategia de seguimiento a la aplicación de las recomendaciones presentada por el Representante del IICA en Colombia".

El texto de la estrategia de seguimiento presentada por el Representante en Colombia es el siguiente:

- i. Agradecer a los integrantes de la Misión el trabajo realizado y reconocer su esfuerzo para elaborar un informe cuyo contenido es de mucha utilidad para definir la estrategia futura del PNCA.
- ii. Destacar los siguientes elementos centrales del informe de la Misión como base de negociación para concertar la estrategia futura del PNCA.
  - . Enfatizar la cooperación técnica del IICA al Ministerio de Agricultura para la definición de políticas de capacitación para los funcionarios del sector.
  - . Dedicar esfuerzo especial al fortalecimiento de las Unidades de Capacitación de los institutos del sector agropecuario dando prioridad a la "Formación de Capacitadores".
  - . Orientar las acciones específicas de capacitación a fortalecer la capacidad de los funcionarios del Sector en la formulación, ejecución y evaluación de políticas relacionadas con la aplicación de los planes gubernamentales de desarrollo sectorial.
  - . Continuar atendiendo las solicitudes particulares de capacitación de los institutos patrocinadores del PNCA dentro del marco definido por las "políticas de capacitación" que se establezcan.
- iii. Pedir a la Representación en Colombia que dé continuidad al esfuerzo de Evaluación realizado elaborando, con el apoyo de un consultor miembro de la Misión una propuesta de estrategia del PNCA y borrador del convenio para ser presentada oportunamente a consideración de la Junta Consultiva del PNCA.

Tanto la Estrategia como la propuesta del convenio deberán ser analizados por el Comité de Programación antes de su presentación a la Junta Consultiva del PNCA.
- iv. Una vez concertada la estrategia y convenio con el Gobierno colombiano, se deberá elaborar el respectivo Proyecto IICA para consideración del Comité de acuerdo a la Orden Ejecutiva 10/86 rev.

Actividad 3. Presentación del informe en la Reunión Semanal del Director General

Realizada:  
15 febrero, 1988

En la Reunión Semanal del Director General No. 3/88, celebrada el

15 de febrero de 1988 se conoció el acuerdo del Comité de Programación respecto al Informe de Evaluación del PNCA. A continuación se transcribe lo pertinente de la Ayuda Memoria de la Reunión Semanal No. 3/88:

"El Director General efectuó algunas consideraciones generales en torno al tema, señalándose que primeramente debía definirse la oportunidad de la continuidad del IICA en el proyecto y en segunda instancia qué cambios se requerían en caso de continuar.

Se acordó que desde el punto de vista político-institucional era conveniente continuar con el PNCA, a condición de que se readecuara el mismo tomando en cuenta las recomendaciones propuestas.

En segundo lugar se acordó contratar un consultor de los que participaron en la misión para que en consulta con el IICA y el país elaborara una nueva propuesta para el PNCA. La DIPROE tendría la responsabilidad por organizar un grupo de trabajo dentro del IICA, con participación de los Programa I y III, y otras unidades a designar, que actuaría como contraparte institucional en la elaboración de la propuesta y que también debería mantenerse informado al Representante en Colombia. La propuesta del grupo debería presentarse al Director General."

Actividad 4. Representación del Informe y la  
posición del IICA a la Junta  
Consultiva del PNCA

Realizada:  
23 de febrero,  
1988

La realizó el Director de la DIPROE, aprovechando la reunión anual de la Junta Consultora del PNCA que presidió el vice Ministro de Agricultura de Colombia e integran los Presidentes y Gerentes Generales de los nueve organismos que participan como contrapartes.

La Junta Consultiva estuvo de acuerdo con los resultados del ejercicio de evaluación y acogió las recomendaciones de la Misión.

Se aprobó la propuesta presentada por el IICA para concretar términos del nuevo Convenio con el Gobierno de Colombia y de la propuesta técnica correspondiente.

**EL INFORME DE LA MISION**



MISION DE EVALUACION DEL PROGRAMA NACIONAL  
DE CAPACITACION AGROPECUARIA-PNCA

DR. ANGEL MATOVELLE (Ecuador). Jefe de Misión.

- . Economista (1973). Pontificia Universidad Católica de Quito.
- . Con Estudios de Postgrado en Economía Industrial (Ecuador), Estadística (Chile) y Política Comercial (Ginebra, Suiza).
- . Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (1980-85). Actualmente Decano de la Facultad de Economía de la Universidad Católica de Quito.

DRA. MARCELA GAJARDO (Chile).

- . Licenciada en Educación (1969). Universidad Católica de Chile.
- . M. A. en Sociología (1972) Universidad de Essex, Inglaterra.
- . Especialista en Educación Rural en la Oficina del IICA en Brasil (1983. Actualmente Investigadora Asociada de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO. Programa Santiago, Chile).

DR. FERNANDO GUILHERME TENORIO (Brasil).

- . Licenciado en Administración de Empresas (1975). Universidad Metodista (Brasil).
- . M.S. en Educación (1981). Universidad Federal de Río de Janeiro. Con Estudios de Postgrado en Administración Pública (España).
- . Coordinador del Area de Programas y Proyectos en la Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas (F.G.V). Profesor del Curso de maestría en Administración Pública de la Escuela Brasileña de Administración Pública de la F.G.V.

SECRETARIA TECNICA: A cargo del Sr. Miguel A. Araujo C.

- . Jefe de la División de Evaluación. Dirección de Programación y Evaluación del IICA (DIPROE)

## RESUMEN EJECUTIVO

<b>Título del Proyecto</b>	Capacitación en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario. Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA)
<b>Ambito del Proyecto</b>	Nacional
<b>Temática del Proyecto</b>	Capacitación agropecuaria en las áreas de: Planificación y Administración; Mercadeo y Agroindustria, Ciencias Agropecuarias e Informática; Información y Documentación
<b>Período Cubierto por la Evaluación:</b>	1980-1987
<b>Resultados Cuantitativos</b>	Total de actividades: 354 total de participantes: 7430 Incremento de las actividades: 48% Incremento de Participantes: 38.5%

### Resultados y Conclusiones

#### 1. Logros Cuantitativos

Los logros cuantitativos del PNCA presentan los siguientes resultados generales:

- Un crecimiento de actividades y del número de participantes durante el período que cubre la evaluación (1980-1987) que supera con creces el período inmediatamente anterior.
- La creciente importancia del PNCA en la capacitación del sector público agropecuario del país.
- Las actividades ejecutadas superan las programadas, lo que demuestra que el Proyecto satisface necesidades existentes y emergentes.
- El uso intensivo que las entidades patrocinadoras hacen del Programa.
- La importancia del Proyecto en la actualización de los profesionales del sector agropecuario y particularmente de aquellos cuyo grupo de edad corresponde a personas que han adquirido algún grado de experiencia laboral en el sector.
- La mayor concentración de actividades en el área de Educación Agropecuaria, lo que sugiere una mayor importancia relativa de esta área de actividad.

## 2. Impacto del Proyecto

### 2.1 A nivel institucional

#### 2.1.1 Perspectiva de las entidades patrocinadoras

El PNCA ha permitido capacitar a un número significativo de funcionarios pertenecientes a las entidades patrocinadoras del Programa, a un costo bajo y en programas que, generalmente, son de buena calidad.

El PNCA manifiesta una receptividad a solicitudes de cambio en la programación de las actividades, adaptándose a situaciones cambiantes y respondiendo en forma oportuna, aunque no siempre adecuada, a los problemas del sector.

- Se percibe una tendencia, cada vez más acentuada a la "rutinización" de las actividades y al continuismo de algunos de los cursos programados lo que genera la preocupación de estar capacitando sin atender a las necesidades objetivas del sector, factor que también se atribuye a la debilidad de algunas Unidades de Capacitación para diagnosticar sus propias necesidades educativas.
- Se percibe la carencia de criterios que posibiliten a las entidades patrocinadoras una mejor selección de los participantes. Se alude específicamente a la necesidad de definir el perfil de los potenciales participantes de los cursos así como los prerrequisitos que deben cumplir para acceder a un determinado curso o nivel de formación.
- Se perciben claramente las dificultades para determinar los resultados de la capacitación, lo que se atribuye a la falta de una política de seguimiento y evaluación de resultados que sea realizada conjuntamente por el PNCA y las entidades patrocinadoras del Programa. Se alude particularmente a la capacitación para los funcionarios y, sobretodo, la aplicación que éstos hacen de esa capacitación en su práctica cotidiana.

#### 2.1.2 Perspectivas de los participantes

- La programación que el PNCA envía a las instituciones no se difunde internamente imposibilitando así la postulación de todos aquellos que se interesen por una determinada actividad o requieran de ella para solucionar problemas específicos.
- La selección de los participantes no se realiza basándose en criterios definidos o políticas determinadas de capacitación

sino que obedecen a opciones coyunturales, a la disponibilidad de tiempo y carga de trabajo de los funcionarios o solicitudes personales de los mismos.

- En algunas instituciones no existen incentivos ni económicos ni relativos a la carrera funcionaria. Esto lleva a que los participantes vean en la capacitación una actividad en sí, constatándose la presencia recurrente de algunos funcionarios a diversas actividades del Programa. Al respecto se recomienda al PNCA que se lleve el registro del cuando, porqué y para qué de la participación en los cursos de capacitación.
- La excesiva centralización de los cursos en Bogotá lleva a que muchas veces se presenten desajustes entre el contenido de la enseñanza y las necesidades de los participantes. Un mayor énfasis en actividades regionales no solo posibilitaría disminuir los costos de desplazamiento y hospedaje, como vincular, en forma más eficaz, teoría y práctica.
- La heterogeneidad de los niveles profesionales y académicos de los participantes impide un óptimo aprovechamiento de los cursos. Si bien se intenta homogeneizar los cursos, ello no siempre se realiza con el éxito deseado.
- Las programaciones del PNCA no presentan cambios sustantivos de un año a otro. Las actividades y contenidos, en algunas áreas, no atienden a la actualización del pensamiento, ni a las necesidades del sector. Los actores recomiendan al PNCA velar por la permanente revisión de los programas, actividades y contenidos de los mismos, fijar sus punto de vista al respecto y no permitir que las demandas de las Unidades de Capacitación incidan en su calidad.
- Se estima que un mayor equilibrio entre teoría y práctica redundaría en amplios beneficios para los resultados de la capacitación. Más aún, se sugiere poner más énfasis en aquellas actividades donde la teoría se desarrolla al interior de la práctica. Se añade que la descentralización de las actividades del PNCA contribuirá a hacer más efectivo este equilibrio en la relación.
- Se recomienda apoyar a las Unidades de Capacitación en lo que a evaluación y seguimiento de los participantes se refiere. Se alude a la "orfandad" en que quedan los participantes una vez concluido el curso. La evaluación de los cursos es considerada como requisito necesario pero no suficiente para asegurar los resultados de la capacitación. En el mismo contexto, se sugiere que el PNCA investigue respecto de las necesidades educativas del sector y proponga un programa acorde con las mismas.
- Se sugiere complementar el seguimiento de los participantes

en las actividades de capacitación con una política de articulaciones, a nivel regional y local a fin de optimizar el aprovechamiento de los funcionarios capacitados.

- Se recomienda la creación de una "reserva" de técnicos capacitados que se apoyen en los niveles en que se desempeñan. En una misma perspectiva se sugiere consultar, periódicamente, a los ex-participantes sobre la utilidad de la formación recibida y los rasgos positivos y negativos observados en la práctica.
- Se percibe una gran diversidad, en lo concerniente al nivel profesional y académico, de los docentes del Programa y, en algunos casos, un desconocimiento de la problemática del sector agropecuario y la práctica del funcionario público. Docentes que manejan muy bien la problemática del sector privado no siempre son los más adecuados para impartir cursos donde predominan funcionarios del sector público.

### 3. Factores que Inciden en los Resultados del Proyecto

#### 3.1 Factores externos

- Falta de políticas definidas, a nivel nacional y sectorial, sobre capacitación de personal en el sector agropecuario lo que incide en la determinación de las necesidades de capacitación.
- Falta de una visión institucional de la importancia de la capacitación particularmente en el sector público agropecuario, y debilidad de las Unidades de Capacitación en lo que concierne a su autonomía en el proceso de la toma de decisiones.
- Los frecuentes cambios a nivel gerencial en las entidades patrocinadoras inciden en la manutención de una línea definida y coherente sobre las necesidades de capacitación.
- La selección de los participantes no atiende a criterios homogéneos, lo que incide en la heterogeneidad de los participantes y afecta la organización interna y resultados de los cursos realizados por el PNCA.
- La oportunidad de la inscripción de los estudiantes, dificulta la organización de las actividades de capacitación.
- Las Unidades de Capacitación de las entidades patrocinadoras no cuentan con sistemas de evaluación y seguimiento que permita retroalimentar al PNCA sobre los efectos de la capacitación y su grado de adecuación a las necesidades e intereses de individuos e instituciones.

#### 3.2 Factores internos

La programación del PNCA, depende fuertemente de las necesidades

identificadas por las instituciones patrocinadoras. A su vez el PNCA no establece los perfiles de los destinatarios de la acción, ni los prerequisites de participación.

La sobrecarga de trabajo de capacitación dificulta la capitalización de la experiencia acumulada, particularmente en el terreno técnico-pedagógico e incide en las posibilidades de sistematizar, difundir y aplicar la teoría de acción y resultados del Proyecto.

El énfasis en la realización de cursos sin una retroalimentación proveniente del desarrollo de actividades de investigación conduce a una escasa o nula renovación de los cursos y realización de eventos sobre temas de actualidad. Esta tendencia al "continuismo" en el desarrollo de los cursos de capacitación puede provocar, en corto plazo, la búsqueda de nuevas vías de capacitación por parte de las entidades que institucionalmente requieren de los servicios del Programa.

La preocupación por atender a las demandas de capacitación sumada a la falta de investigación dificulta la sistematización y difusión de la estrategia metodológica del Programa y ha impedido el diseño de un sistema de evaluación y seguimiento que permita retroalimentar a las entidades patrocinadoras sobre posibles cambios en la programación y contenido de los cursos.

La excesiva centralización de las actividades en Bogotá es un factor que incide negativamente tanto en los costos de la capacitación como en la adecuación de sus contenidos a la realidad nacional.

#### 4. Recomendaciones Generales

Basándose en los antecedentes presentados en este informe de evaluación, recomendamos al IICA/PNCA:

- a. Profundizar el conocimiento y análisis sobre necesidades educativas del sector agropecuario, público y privado, y las alternativas de capacitación redefiniendo, en el contexto de este marco, su quehacer institucional.
- b. Traducir este análisis en una propuesta de trabajo y, consecuentemente, redefinir sus objetivos generales y específicos.
- c. Sistematizar la experiencia acumulada hasta ahora en el campo de la capacitación agropecuaria, difundir los resultados de su acción y tornarla accesible a otros organismos del sector.
- d. Formular criterios que sirvan de base a la selección de las áreas programáticas y sus correspondientes actividades así como a la fijación de prioridades.
- e. Preparar un programa multianual de actividades que refleje las prioridades y considere las restricciones de recursos humanos y financieros que tiene el Programa.

- f. Continuar, las entidades patrocinadoras del Programa con su apoyo financiero, debido a los logros del Programa, la voluntad de cambio y en lo que éste presenta para las articulaciones institucionales, convergencia de intereses y apoyo al fortalecimiento institucional del sector agropecuario. Las entidades patrocinadoras y el IICA en particular, deben determinar la forma en que el PNCA podrá llevar adelante la sistematización y el análisis crítico de su propia experiencia, la difusión y la traducción de éstos y otros aspectos en un plan operativo de actividades para los próximos cuatro años que debiera cubrir la firma de un nuevo convenio.
- g. Facilitar, por el IICA, en la medida de sus posibilidades al PNCA, los recursos financieros y humanos para realizar estas actividades.
- h. Reforzar, por el IICA, su apoyo institucional al PNCA.

#### RECOMENDACIONES ESPECIFICAS

La Misión estima que la adopción de las siguientes medidas podrían contribuir a mejorar el desempeño del PNCA:

##### 1. Estructura Institucional

- a. Se recomienda reformular el papel político-institucional del Comité Técnico.
- b. Se recomienda fortalecer la línea de investigación y estudios dentro del PNCA
- c. Se estima necesario un mayor compromiso institucional de la Junta Consultiva y el Comité Técnico en las decisiones del PNCA para la aplicación de las recomendaciones anteriores.
- d. Se sugiere al PNCA crear mecanismos que faciliten la actuación conjunta con el Ministerio de Agricultura y su Oficina de Planeación del Sector Agropecuario (OPSA), en la definición de una política de capacitación para el sector agropecuario.
- e. Se sugiere articular las acciones del PNCA con aquellas de SENA en la definición de metodologías y contenidos de capacitación para los niveles operativos (técnicos y campesinos) del sector agropecuario. Así mismo, se sugiere buscar en el sector universitario el apoyo para las prácticas docentes y la difusión de resultados de investigación sobre este sector.

##### 2. Aspectos Técnico-Pedagógicos

- a. Se recomienda al PNCA establecer el perfil de sus potenciales participantes a fin de homogeneizar y asegurar el éxito del aprendizaje.
- b. Se sugiere al PNCA diseñar fórmulas de interrelación entre los contenidos de los cursos de capacitación con la coyuntura por la que atraviesa el sector agropecuario.

- c. Se recomienda al PNCA sistematizar y difundir las metodologías y técnicas de enseñanza-aprendizaje que son fruto de su experiencia.
- d. Se sugiere al PNCA redefinir las áreas programáticas en función de las demandas de los organismos y de la propuesta de trabajo que decida impulsar en el futuro.
- e. Se recomienda enfáticamente el diseño de mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan medir y calificar los logros del aprendizaje.
- f. Se recomienda el diseño de instrumentos metodológicos que contribuyan a fortalecer el trabajo de las Unidades de Capacitación en todo lo concerniente al diagnóstico de necesidades educativas, fijación de prioridades, planteamiento y evaluación de los participantes en las actividades del programa.
- g. Participar en la selección de los alumnos que van a ingresar en sus actividades de capacitación.

Se recomienda además:

- a. Evitar una programación intensiva de cursos a fin de mejorar la capacidad operativa del PNCA y los procesos de sistematización pedagógica.
- b. Homogeneizar por niveles los grupos de estudiantes en sus actividades de capacitación de acuerdo a sus conocimientos.
- c. Establecer prerrequisitos funcionales y profesionales para los estudiantes potenciales.
- d. Promover una mayor articulación con las Unidades de Capacitación de las diferentes instituciones que actúan en programas de capacitación, en el sector público o privado, incluyendo universidades.

### 3. Aspectos de la Gestión del Programa

- a. Establecer una mejor organización en el subsistema de control financiero del PNCA.
- b. Promover una mayor interacción estratégica con las instituciones patrocinadoras y no patrocinadoras del sector público colombiano.
- c. Promover una actualización del cuadro técnico a fin de mejorar su capacidad de respuesta a las diferentes demandas.
- d. Desarrollar administrativamente el uso de equipos de computación para la gestión administrativa del PNCA: patrimonial, financiero y de recursos humanos.

## INTRODUCCION

Este documento contiene los resultados de la evaluación del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA), PROYECTO en curso, implementado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en Colombia.

El proyecto a que aludimos es de carácter nacional aunque su cobertura está restringida, por ahora, a la atención educativa de aquellos funcionarios que se ocupan en las diez instituciones signatarias del Convenio que da vida al PNCA. El Programa tiene, a la fecha casi 20 años de existencia y por él ha pasado un número considerable de funcionarios que recibieron una capacitación complementaria a la obtenida en el ámbito académico o técnico-profesional. Adicionalmente, el Programa ha constituido un apoyo importante para quienes se ocupan en las Unidades de Capacitación de las instituciones ya aludidas y encargadas de formular políticas y diseñar programas de capacitación dentro de sus respectivas instituciones.

Considerando el tiempo de operación del Proyecto y atendiendo a una convergencia de intereses entre los técnicos del PNCA y aquellos de la División de Programación y Evaluación del IICA (DIPROE) se estimó necesario realizar una evaluación concebida y practicada como una determinación de los logros alcanzados por el Programa en relación con los objetivos que éste se propone. En este contexto, la evaluación ha puesto especial atención en la identificación de los factores que inciden en el éxito o fracaso de las actividades desarrolladas. El propósito de tal esfuerzo ha sido el de corregir rumbos y asegurar un mejor uso de los resultados esperados del Programa.

El documento costa de ocho capítulos. En el primero se da cuenta de las características generales del PNCA, sus objetivos, estructura, beneficiarios, áreas y actividades de trabajo así como la estrategia operacional y recursos del Programa. En el capítulo segundo se presentan los objetivos generales y específicos de esta evaluación. Las técnicas y procedimientos utilizados para el levantamiento de datos así como las categorías de análisis que guían el proceso de evaluación se incluyen en el capítulo tercero.

El capítulo cuarto está referido al análisis y evaluación del PNCA, su ámbito y teoría de acción, obtención de productos finales, el impacto y resultados indirectos y la conducción y manejo del Programa. El quinto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones, generales y específicas, que la Misión de Evaluación formula al Programa. Por último, en el sexto se incluye el anexo que contiene la información relativa al PNCA en su conjunto, la documentación básica utilizada como referencia, la lista de personas entrevistadas y la pauta de entrevista utilizada, así como cuadros estadísticos que dan cuenta de los logros cuantitativos del Programa.

## I. DESCRIPCION GENERAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA (PNCA)

### 1. Antecedentes

El Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA), fue creado en 1969 por recomendación del Comité Ejecutivo del Consejo Superior de Agricultura. En mayo de dicho año el Gobierno Nacional, mediante la firma de un Convenio, entregó al IICA la administración de dicho Programa situación que se mantiene hasta la actualidad por la firma de dos convenios adicionales. Uno firmado en el año de 1980 válido hasta 1984 y el segundo firmado en julio de 1984, que rige hasta el mismo mes de 1988.

El PNCA funciona bajo el patrocinio del Ministerio de Agricultura de Colombia así como el de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FEDERACAFE), el Banco de la República, la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA), el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA), el Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Medio Ambiente (INDERENA), el Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT) y la Universidad Nacional de Colombia.

### 2. Objetivos

El PNCA tiene como propósito central el organizar y ejecutar acciones de capacitación complementarias del personal al servicio de los organismos del sector agropecuario y fortalecer sus unidades de capacitación mediante acciones de investigación, asesoramiento, información e intercambio de experiencias en el área de la capacitación.

Sus objetivos específicos han sido formulados del modo siguientes:

- a. Capacitar al personal directivo y demás funcionarios de las Oficinas de Capacitación en la administración o manejo de la capacitación institucional.
- b. Fomentar y apoyar el intercambio de información y experiencias en el área de capacitación, entre las entidades del sector agropecuario.
- c. Organizar y ejecutar actividades de capacitación para satisfacer las necesidades presentadas por las entidades patrocinadoras.

### 3. Estructura

El PNCA es administrado y forma parte del esquema operativo-administrativo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Representación de Colombia y se rige, tanto por las normas de este organismo como por las leyes colombianas que regulan la cooperación técnica internacional.

Tiene una Junta Consultiva, presidida por el Ministro de Agricultura o su representante e integrada por los Gerentes de los organismos patrocinadores del Programa, ya mencionado con anterioridad, siendo el secretario de dicha Junta el Jefe de la Oficina de Planteamiento del Sector Agropecuario (OPSA). Corresponde a la Junta Consultiva:

- Estudiar y aprobar el presupuesto anual de operaciones y formular recomendaciones respecto del mismo.
- Estudiar y aprobar los porcentajes de participación financiera de los organismos patrocinadores.
- Formular recomendaciones sobre el funcionamiento del Programa a la luz de sus objetivos generales y específicos.
- Formular directrices y estrategias de capacitación así como supervisar y evaluar la marcha del Programa.
- Autorizar la inclusión de nuevos organismos patrocinadores.

Además de la Junta Consultiva el PNCA cuenta con un Comité Técnico, presidido por el Jefe de OPSA o su representante, integrado por los Jefes o Directores de las oficinas de capacitación de las entidades patrocinadoras y el Director del IICA en la representación del país. Corresponde a dicho Comité:

- Analizar el funcionamiento y las necesidades de capacitación de los organismos patrocinadores formulando al PNCA solicitudes concretas de servicio.
- Elaborar la propuesta del plan anual de actividades para la consideración de la Junta Consultiva.
- Colaborar con el Programa en investigaciones, asesoramiento, información e intercambio de experiencias de capacitación agropecuaria, y
- Formular recomendaciones y observaciones sobre la capitalización impartida por el PNCA presentando informes al respecto a la Junta Consultiva.

A la Junta Consultiva y el Comité Técnico se suma el equipo de profesionales del PNCA/IICA responsables de la ejecución. Este equipo constituye el Personal de Planta del Programa y está integrado por el Director de la Oficina del IICA en Colombia, por el Director del

Programa y cuatro coordinadores para cada una de las áreas de trabajo que conforman el Proyecto.

Administrativa y financieramente el personal de planta del Programa depende del IICA. Es atribución de este organismo la selección, nombramiento y asignación del personal técnico auxiliar para la operación del PNCA, personal que se rige por los estatutos, normas y reglamentos del IICA y la legislación laboral colombiana, asumiendo el IICA los derechos y obligaciones que de esta relación se deriven.

Hasta 1984, de acuerdo a la programación general vigente en el IICA, la Dirección del PNCA recaía en el Director de la Oficina del IICA en Colombia que contaba, como contratante, con un Co-director de nacionalidad colombiana ocupándose ambos de todo lo relativo a la administración del Programa. A partir de la firma del último Convenio en ese mismo año, si bien la Dirección del Programa continuó recayendo en el Director del IICA en Colombia, se sustituyó el cargo de Co-director del Programa por el de Jefe de Proyecto al constituirse el PNCA como un Proyecto dentro de la programación general del IICA. Dentro de dicha programación el PNCA recibe la denominación de Proyecto de Capacitación en Apoyo de Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario insertándose en el contexto del Programa II, de Generación y Transferencia de Tecnología. Dicho Programa está orientado a promover y apoyar las acciones conducentes a solucionar los problemas tecnológicos de la producción agropecuaria en los países miembros del IICA, Plan de Mediano Plazo, PMP: IICA: 1986.

A nivel nacional el Proyecto en cuestión continúa recibiendo la denominación de Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria con que fuera creado en 1969 y no ha sufrido modificaciones sustanciales en lo que a sus objetivos y estructura se refiere. Se mantienen constantes tanto los firmantes del Convenio original y de los dos convenios subsiguientes como también la Junta Directiva, el Comité Técnico y el equipo de profesionales encargados de la ejecución de las acciones.

#### 4. Beneficiarios

A fin de cumplir con sus objetivos, generales y específicos, el PNCA organiza y ejecuta actividades de capacitación (Cursos, seminarios y talleres) para los funcionarios del sector agropecuario, público y privado, produce y distribuye materiales informativos de apoyo a la capacitación, promueve reuniones y conferencias sobre problemas del sector a fin de propiciar el intercambio de opiniones y experiencias, sin descuidar la edición y oferta de textos didácticos y audiovisuales sobre sus áreas de competencia (PNCA:1987).

Sus beneficiarios directos son los funcionarios de las entidades patrocinadoras del Programa y signatarios del Convenio IICA-Ministerio de Agricultura; los beneficiarios indirectos son las Unidades de Capacitación de estas entidades a los que se busca fortalecer a través de las acciones del Programa. Es por ello que corresponde a dichas unidades de capacitación formular las necesidades de capacitación de su respectiva entidad y presentarlas al PNCA para su ejecución. Sobre la base de tales demandas se consolida la programación anual del Programa. Esta es presentada al Comité Técnico que, con la orientación y apoyo de OPSA, determina las áreas y temas prioritarios de capacitación de acuerdo con las necesidades del sector.

También puede considerarse como beneficiarios indirectos de la acción del Programa las organizaciones de productores, comercio y otras instituciones prestadoras de servicios al productor. No escapa a los beneficios del Programa el IICA, que utiliza los resultados en beneficio del propio Proyecto, de la Representación en Colombia y eventualmente, de otras representaciones en los países miembros.

5. Areas y actividades del programa

Las actividades de capacitación del Programa han variado a lo largo de sus casi veinte (20) años de funcionamiento. Aún así, se han mantenido relativamente constantes las áreas principales de trabajo como son las de Mercadeo Agropecuario y Educación Agropecuaria que predominaban en los inicios del Programa. Sucesivos ajustes en la programación como resultado de los cambios en las políticas agropecuarias del país y las nuevas demandas provenientes de las entidades del sector entregan el siguiente Cuadro de las áreas y actividades de capacitación del Programa, el cual se mantiene vigente en sus rasgos generales, desde 1984 hasta la fecha.

Cuadro No. 1

AREAS DE CAPACITACION Y ACTIVIDADES TEMATICAS DEL PNCA

AREAS TEMATICA	ACTIVIDADES
PLANIFICACION Y ADMINISTRACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración Financiera</li> <li>2. Metodología de Investigación y Técnicas Estadísticas</li> <li>3. Administración Rural</li> <li>4. Preparación y Evaluación de Proyectos Agropecuarios</li> <li>5. Seguimiento y Manejo de Proyectos</li> <li>6. Planificación de Fincas</li> <li>7. Estadística Aplicada</li> <li>8. Organización y Métodos</li> <li>9. Presupuesto y Finanzas Públicas</li> </ol>
MERCADERO Y AGROINDUSTRIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analista de Granos</li> <li>2. Introducción a la Agroindustria</li> <li>3. Introducción al Mercadeo</li> <li>4. Crédito Agropecuario</li> <li>5. Mercadeo Productos Durables y Perecederos</li> <li>6. Manejo Postcosecha de frutas y Hortalizas</li> <li>7. Introducción a la Preparación y Evaluación de Proyectos Agroindustriales</li> <li>8. Administradores de Plantas de Silos</li> <li>9. Manejo y Tratamiento de Granos</li> </ol>
EDUCACION AGROPECUARIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración de la Capacitación</li> <li>2. Desarrollo Organizacional</li> <li>3. Fotografía y Producción de "Sonovisos" Nivel I y II</li> <li>4. Extensión Rural Niveles I y II</li> <li>5. Metodología de la Enseñanza Niveles I y II</li> <li>6. Técnicas Docentes Niveles I y II</li> <li>7. Comunicación Social</li> <li>8. Sociología Rural</li> </ol>
CIENCIAS AGROPECUARIAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sanidad Vegetal</li> <li>2. Salud Animal</li> <li>3. Ingeniería Mecánica</li> <li>4. Riego y Drenaje</li> <li>5. Administración Distritos Riego</li> </ol>
INFORMATICA, INFORMACION Y DOCUMENTACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción a la Operación del P.C. (I.O.P.C.)</li> <li>2. Procesamiento de textos</li> <li>3. Lotus 1,2,3</li> <li>4. Statpack I.</li> <li>5. Statpack II</li> </ol>

Fuente: Documentos Programáticos del PNCA:1987

## 6. Estrategia Operativa

### 6.1 Programación

Como ya se indicara, la programación anual del PNCA se realiza a través del Comité Técnico en base al levantamiento de necesidades de capacitación que realizan las entidades patrocinadoras. Como tal varía de año en año. Dos son los criterios conjugados para programar las actividades a desarrollar.

- Las necesidades o demandas de capacitación de las instituciones patrocinadoras del Programa
- Las necesidades o vacíos de formación que se detectan en la administración de la capacitación del sector agropecuario

Con respecto al primer criterio predominan en la programación aquellas actividades que surgen de la consolidación de las demandas que emanan de las entidades patrocinadoras. Estas dan origen a dos programaciones: la primera de carácter interinstitucional cubre aquellas actividades de interés común para varias instituciones. Ellas están abiertas a funcionarios de entidades no-patrocinadoras, públicas o privadas, así como otras pertenecientes a instituciones agropecuarias de otros países siempre y cuando exista disponibilidad de vacantes y se cubran los gastos de matrícula y operación. El segundo tipo de programación, de carácter institucional, está conformado por aquellas actividades de capacitación solicitadas por organismos del sector, patrocinadores o no, para satisfacer necesidades específicas. Sus contenidos, lugares de realización, carga horaria y modalidades de trabajo se determinan conjuntamente por el PNCA y la respectiva institución (PNCA:1984:12). De ser solicitadas las acciones por una entidad no-patrocinante esta debe costear los gastos de operación, lo que no ocurre en el caso de los organismos patrocinadores quienes por su inversión anual, sólo costean los gastos de traslados y hospedaje en que incurren los participantes de una determinada actividad de capacitación. Las programaciones, institucionales o interinstitucionales, no son rígidas. El Programa es flexible y admite modificaciones dependiendo de las demandas que puedan surgir en el transcurso del año y que son atendidas, de existir el espacio y los recursos para ello y haber cumplido satisfactoriamente con las programaciones iniciales que tienen prioridad sobre las otras.

De acuerdo a documentos del Programa (PNCA:1984:16) "la forma de programación descrita facilita una visión de lo que en un momento dado constituye, a nivel institucional, la dinámica en términos de los objetivos y metas buscados y las necesidades de capacitación acordes para sus logros así como, consecuentemente, en el conjunto de la programación, parte de lo que es el desarrollo mismo del sector según los diversos énfasis presentes en las políticas, estrategias y programas trazados a nivel sectorial".

## 6.2 Ejecución

La ejecución de las actividades de capacitación son de responsabilidad del personal de planta del PNCA. A ellos corresponde:

- Implementar las programaciones, institucionales e interinstitucionales, estableciendo los contenidos específicos de la capacitación, lugares de realización, fechas, intensidad horaria y modalidad de trabajo pedagógico (cursos, talleres, seminarios, charlas, conferencias, entre otros).
- Seleccionar los docentes encargados de desarrollar las distintas unidades de enseñanza.
- Proporcionar orientación metodológica en el desarrollo de las actividades de capacitación.
- Acompañar y evaluar el resultado de dichas actividades.

Queda fuera de las responsabilidades del equipo profesional formular los objetivos generales de las actividades a desarrollar, seleccionar a los participantes y proceder a su posterior seguimiento y evaluación de desempeño profesional. Estas tareas son de exclusiva responsabilidad de las entidades patrocinadoras o de aquellas que, sin serlo, solicitan los servicios del Programa. Igual cosa ocurre con la selección de los participantes que se inscriben en los cursos ofrecidos por el Programa.

### 6.2.1 Modalidades de Trabajo Pedagógico

En lo que concierne a las modalidades de trabajo pedagógico predominan en el Programa los cursos, talleres y seminarios, que ocupan parte importante de actividades. Dentro de estas modalidades se insertan los denominados trabajos prácticos relacionados, por lo general, con la elaboración de proyectos, con la aplicación experimental de conocimientos o con la producción de materiales educativos (Cfr. Entrevistas a los Coordinadores del PNCA:1988).

En forma menos frecuente se realizan charlas y conferencias generalmente utilizando el aporte de especialistas, nacionales e internacionales, a los que se invita a colaborar o apoyar determinadas actividades del Programa. 1/

---

1/ No se alude aquí a las actividades de investigación del Programa a las que se hará referencia al analizar los resultados del PNCA.

Aún cuando aparece sistematizado en los documentos del programa, la estrategia metodológica, en lo que a los aspectos técnicos-pedagógicos se refiere, dice sustentarse en un enfoque teórico-práctico que comprende prácticas de terreno en las distintas áreas de operación (Cfr. Entrevistas con los Coordinadores del PNCA:1988). Cuando la actividad es desarrollada por docentes especialmente contratados para ello el Coordinador del Area procede, en reuniones previas, a una revisión de contenidos proporcionando orientación metodológica e información sobre las formas de operar. En general, sin embargo, la estrategia metodológica del Programa depende de las actividades desarrolladas y la naturaleza e intereses de las instituciones que las solicitan. Tal como lo indicara un Coordinador de Area, en algunos casos no sólo no proporciona orientación metodológica sino que deben recibirla de la Institución que solicite la actividad.

### 6.3 Evaluación

La evaluación de las actividades constituye uno de los mecanismos de operación del PNCA. Esto tiene por fin el realizar ajustes en el contenido, intensidad y localización de las actividades implementadas. Se trata pues de una evaluación "institucional" según la definen documentos el Programa (PNCA:1984:52) donde interactúan el Comité Técnico, los Jefes de las Oficinas de Capacitación de las entidades patrocinadoras y el equipo técnico del PNCA. Como parte de esta política los mismos participantes evalúan en forma oral o escrita, el desarrollo de la actividad, sus contenidos, metodologías y el desempeño de los instructores. Esta información sirve de subsidio para posteriores actividades de capacitación en cualquiera de las áreas del Programa.

Por lo general, las evaluaciones comprenden cuatro aspectos principales: los proyectivos de la actividad, los de organización y ejecución de actividades, las académicas y didácticas así como otros relativos a la utilidad de los temas tratados por cada instructor y las ventajas y desventajas de las metodologías utilizadas por ellos. (Anexo 4)

Tal como se señalara con anterioridad, el PNCA no evalúa el posterior desempeño profesional de los alumnos ni realiza seguimientos para determinar sus posibles reubicaciones dentro de los organismos o posibles traslados de uno a otro sector.

## 7. Recursos

### 7.1 Recursos humanos

El PNCA está compuesto por un equipo de cinco (5) profesionales de nacionalidad colombiana encargados de las diversas áreas de capacitación. Todos los integrantes del Programa han realizado cursos de post-grado en universidades extranjeras y cuentan con grados de Magister o PH.D. En general, combinan sus actividades dentro del PNCA con otros de docencia universitaria. Cada uno de ellos actúa como Coordinador de un área que concuerda con su

campo de especialidad. En el caso del Jefe del Proyecto PNCA, éste combina las tareas de gestión y administración con la coordinación de un área. Participa por derecho propio en el Comité Técnico del Programa en tanto corresponde al Director del IICA en Colombia participar como representante del Programa en la Junta Consultiva a la que se aludiera con anterioridad.

## 7.2 Recursos financieros

Los montos de que ha dispuesto el Programa no han sufrido modificaciones sustanciales en los ocho años de operación del proyecto según aparece ilustrado en los datos contenidos en el Anexo No. 5. Si bien los valores nacionales (pesos) han sufrido un incremento importante durante el período cubierto por la evaluación al transformar estos valores a dólares americanos, como una manera de eliminar la distorsión que produce el crecimiento inflacionario, se advierte una reducción de US\$146.1 a US\$138.4 (en miles), que no afecta significativamente la disponibilidad de recursos para las actividades del PNCA.

El presupuesto del Programa, en términos generales, se distribuye de la manera siguiente:

- Gastos de Personal (salarios y prestaciones)  
.....85.5%
- Gastos en actividades de capacitación  
.....6.7%
- Remuneraciones a profesores contratados por  
el Programa.....7.7%

El aporte fijo de las entidades patrocinadoras del PNCA se complementa con ingresos que provienen de la prestación de servicios a organismos no patrocinadores del Programa, los cuales cancelan el costo integral de las actividades. Esto incluye a los participantes de otros países de la región que también concurren al financiamiento del Programa.

## 7.3 Infraestructura

El PNCA funciona en instalaciones donadas a la Representación del IICA por el Gobierno de Colombia y localizadas en predios de la Universidad Nacional. Como Proyecto dependiente de este organismo de cooperación técnica internacional, cuenta con los siguientes recursos básicos de apoyo a las actividades de capacitación:

### 7.3.1 Biblioteca Rodrigo Peña

Especializada en Desarrollo Rural, Desarrollo Agrícola y Reforma Agraria Latinoamericana cuenta con 30.000 volúmenes y 22.000 usuarios registrados (50% estudiantes del sector, 40% profesores e investigadores y 10% usuarios varios). Tiene Hemoroteca, Unidad de Procesamiento y salas de Lectura.

### 7.3.2 Aulas

Existen cinco aulas con capacidad total para 130 personas y un auditorio para 80-90 asistentes.

### 7.3.3 Laboratorios

El PNCA, cuenta con dos laboratorio. Uno de Granos para práctica de clasificación, secamiento, trillas y pruebas de humedad de granos. El otro de Audiovisuales para la enseñanza de la producción de estos instrumentos de enseñanza. Cada laboratorio, adicional a los anteriores tiene una capacidad para 15-20 personas.

### 7.3.4 Centro de Cómputo

Desde 1985 y con fines docentes, la Oficina cuenta con un Centro de Cómputo con 12 equipos WANG-PC en donde se imparte enseñanza en grupos de hasta 24 participantes. (PNCA:1988).

### 7.3.5 Unidad de Publicaciones

Para la reproducción de documentos y materiales de apoyo existe un Centro de Publicaciones con máquinas de off-set, mimeógrafo, fotocopidora e impresoras (PNCA:1988).

## II. PROPOSITOS DE LA EVALUACION

### 2.1 Objetivo General

Examinar los supuestos, objetivos, estrategias y resultados del Proyecto de Capacitación en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario implementado por el IICA/PNCA (Colombia) en el período comprendido entre 1980 y 1987, a fin de analizar la eficacia de sus acciones y proponer lineamientos renovados de implementación futura.

### 2.2 Objetivos Específicos

- 2.1 Conocer la extensión en la cual se cumplieron los términos del Convenio suscrito entre el Ministerio de Agricultura de Colombia y el IICA para la ejecución del Proyecto, con los cambios y adiciones incorporados en las distintas versiones de dicho convenio.
- 2.2 Identificar y analizar los resultados, directos e indirectos, de la capacitación impartida por el Proyecto en las actividades definidas como prioritarias.
- 2.3 Determinar si la capacitación impartida por el Proyecto incide en el mejoramiento de las Unidades de Capacitación de los organismos y dependencias beneficiadas.

- 2.4 Identificar las principales limitaciones para la obtención de los resultados directos e indirectos del Proyecto.
- 2.5 Examinar la estructura orgánica y funcional del Proyecto, su desempeño actual a fin de reestructurarlo de acuerdo a las necesidades que expresen los organismos patrocinadores.

### III. ASPECTOS METODOLOGICOS

#### 1. Técnicas y Procedimientos

El método adoptado para la ejecución de la evaluación es el de la "investigación dirigida" sugerida en el Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA (SECT:IICA:1986). De acuerdo con las directrices establecidas por el Sistema, la Misión analizó información de fuentes secundarias (documentos recopilados y sistematizados para la evaluación así como documentos oficiales y datos estadísticos) y produjo información primaria mediante:

- a. Entrevistas a dirigentes y funcionarios de las entidades patrocinadoras del Programa.
- b. Entrevistas a funcionarios de entidades que, sin ser patrocinadoras, han requerido de los servicios del Programa.
- c. Entrevistas a directivos y técnicos del Programa.
- d. Entrevistas a los docentes que han impartido clases en el Programa, y
- e. Entrevistas a ex-participantes de los cursos impartidos por el Programa.

#### 1.1 Criterios de selección de personas entrevistadas

Basándose en los antecedentes anteriores, la Misión estableció los criterios de selección de los entrevistados y elaboró una pauta (Anexo 6) de entrevista semi-estructurada, de carácter interdisciplinario y multifuncional, a fin de abordar la diversidad de temáticas inherentes al Proyecto así como los problemas detectados a partir de la información documental.

Paralelamente estableció los criterios de selección de los entrevistados e introdujo algunos ajustes en las categorías de análisis propuestos por el SECT/IICA dada la imposibilidad de la información documental.

Los criterios para la selección de los entrevistados fueron los siguientes:

- a. Con respecto a los dirigentes y funcionarios de los organismos patrocinadores se optó por la elección de seis representantes de entidades patrocinadores que han participado con regularidad de las actividades del Proyecto. Adicionalmente, se incluyó dos de las cuatro entidades

restante que, si bien participan en el financiamiento del proyecto, no siempre concurren al mismo con un número significativo de participantes en las actividades de capacitación. Es el caso por ejemplo del Banco de la República. (Ver Anexo 2).

- b. Los docentes entrevistados seleccionados aleatoriamente por la vía de la combinación de áreas temáticas afines y la selección dentro de ellas, de cursos específicos. La lista de docentes, las áreas y los cursos impartidos por ellos así como sus características personales y profesionales se incluyen en el Anexo No. 2.
- c. La selección de ex-participantes de actividades del PNCA se realizó en forma similar a la anterior. Se escogieron ocho participantes al azar, cuatro de ellos pertenecientes a las áreas temáticas relativas a la planificación y educación agropecuaria (A y C en las áreas del Proyecto) y los cuatro restantes a las áreas de mercadeo y producción agrícola (B y D en las áreas del Proyecto). (Los entrevistados por áreas se incluyen en el Anexo 2. (Lista de Ex-participantes).
- d. Los funcionarios del PNCA fueron entrevistados en su totalidad y en su calidad de personal de planta del Programa.

## 1.2 Categorías de análisis

Las categorías de análisis utilizadas para la evaluación del Programa son las sugeridas en el Vol. IV del SECT del IICA que incluyen:

- el ámbito y teoría de acción del Proyecto
- la obtención de productos finales
- los resultados directos y logro de objetivos específicos
- el impacto institucional y sectorial del Proyecto así como su impacto a nivel del IICA
- apoyo recibido por parte de otras unidades del IICA, y
- el futuro del proyecto

## 1.3 Pautas de entrevista

La pauta de entrevistas para los distintos grupos se elaboró en base a las anteriores categorías y, a fin de evitar duplicaciones, se optó por el diseño de un instrumento semi-estructurado al que se introdujo variaciones en función de las características de las personas y grupos entrevistados, los objetivos generales y específicos de la evaluación y el tipo de información requerida para cada una de las variables arriba reseñados. Dicha pauta se incluye en el Anexo No. 6 de este documento.

#### IV. ANALISIS Y EVALUACION DEL PNCA

##### 1. Ambito y teoría de acción del PNCA

###### 1.1 Ambito

Desde la perspectiva del SECT del IICA el ámbito tiene una dimensión geográfica, una temática y una población destinataria. De estos tres componentes, en el caso del PNCA, es necesario destacar la doble denominación que este reúne desde la firma del último Convenio (julio de 1984).

Para los fines del IICA, el Programa constituye un Proyecto de tipo nacional, financiado con recursos del país. El IICA concurre a su financiamiento con un porcentaje pequeño en el total de los aportes y, con fines de su programación general, ubica el proyecto en el Programa II de Generación y Transferencia de Tecnología aún cuando por sus objetivos, temática y población destinataria, bien podría ubicarse en el Programa III de Organización y Administración para el Desarrollo Rural.

En términos de las acciones del PNCA en Colombia, difícilmente puede decirse que el Proyecto constituya un Programa Nacional de Capacitación en tanto éste no tiene una cobertura nacional, ni es una entidad creada con el fin de satisfacer integralmente las necesidades educativas del sector agropecuario del país. En términos geográficos el PNCA opera principalmente en Bogotá y, secundariamente, en algunas regiones del país. Su temática se encuentra restringida por la forma y naturaleza del Proyecto. El PNCA fue creado con el propósito de apoyar el desarrollo socio-económico del país por la vía de la capacitación complementaria del personal técnico del sector agropecuario y mantener la labor de capacitación y estudios que, en el campo de mercado agrícola, venía ejecutando el Instituto Latinoamericano de Mercadeo Agrícola (ILMA). De ahí que se haya decidido incluir los programas de capacitación del ILMA en el PNCA y encomendar su administración al IICA, a través del IICA-CIRA (Convenio de Operación: 1969). La sigla CIRA designa al Centro Interamericano de Reforma Agraria en la actualidad fuera de operación.

Sucesivos cambios en los enfoques del desarrollo agropecuario en el país así como otros operados al interior del IICA fueron modificando los propósitos y funciones del PNCA (Convenio Básico del PNCA: 1980 y Convenio entre el Ministerio de Agricultura de Colombia y el IICA para la Operación del PNCA: 1984) hasta llegar a componer el actual PNCA al que podría caracterizarse como un proyecto que atiende necesidades funcionales de las instituciones que lo patrocinan, capacitando profesionales y técnicos por ellos seleccionados.

Es en este sentido que la Misión visualiza al PNCA como un "Proyecto" de prestación de servicios en el campo de la capacitación agropecuaria, con perfil institucional difuso. Su

El afirmar un perfil propio requiere que el equipo del PNCA discuta algunas alternativas de desarrollo que actualmente no aparecen muy claras. El PNCA podría optar por continuar desarrollándose en aquellos campos en los cuáles sus miembros tienen una profesionalización reconocida por las entidades patrocinadoras. Estas serían la Planificación y Administración, Mercadeo y Agroindustria, Educación Agrícola, Educación Agronómica e Informática. El optar por una fórmula de este tipo implicaría continuar reaccionando ante demandas y a necesidades formuladas por entidades patrocinadoras del Programa.

Existe, sin embargo, una opción alternativa. Esto es, el PNCA podría, a partir de su experiencia en el pasado, involucrarse en el tratamiento de otros temas que, siendo prioritarios para el futuro del sector agropecuario, no han sido tratados hasta ahora por el Proyecto lo que implicaría una redefinición institucional y la formulación de propuestas a partir de un diagnóstico de las necesidades de capacitación del sector agropecuario. De hacerlo así, sin descuidar las demandas de las entidades patrocinadoras, se estaría aportando al desarrollo y tratamiento del sector agropecuario en su conjunto, utilizando la capacitación como instrumento privilegiado de actuación.

Corresponde al PNCA la elección del camino que desee seguir en el futuro. Pero es claro que, en la actual etapa de su desarrollo, se impone una reflexión sobre estas alternativas teniendo presente, también, los efectos positivos y negativos que surgen de ellas. Unida a cada fórmula se encontrarán obstáculos y facilitadores que, a su vez se relacionan con los recursos humanos y sobre todo financieros que, dados los cambios que se están operando en la cooperación del desarrollo técnico internacional, comienzan a escasear.

## 1.2 Teoría de Acción del Programa

Todo proyecto conlleva, implícita o explícitamente, una teoría de acción. En el caso del PNCA esta no se encuentra explícita pero se expresa en sus características y modo de funcionamiento.

El PNCA se autodefine como un proyecto que contribuye a la capacitación de funcionarios y al fortalecimiento de las Unidades de Capacitación del Sector público agropecuario por vías de la acción educativa. Dentro de ello lo que lo hace comparativamente superior a otros organismos de similar naturaleza son sus características y modo de funcionamiento. Ambas pueden resumirse del modo siguiente:

- Un estilo de programación flexible y diversificado, atento a las demandas de los organismos patrocinadores.
- Fluidez en la respuesta a demandas de capacitación regional y nacional.
- Rol complementario, no competitivo, con otros organismos que cubren áreas similares de capacitación.

El afirmar un perfil propio requiere que el equipo del PNCA discuta algunas alternativas de desarrollo que actualmente no aparecen muy claras. El PNCA podría optar por continuar desarrollándose en aquellos campos en los cuáles sus miembros tienen una profesionalización reconocida por las entidades patrocinadoras. Estas serían la Planificación y Administración, Mercadeo y Agroindustria, Educación Agrícola, Educación Agronómica e Informática. El optar por una fórmula de este tipo implicaría continuar reaccionando ante demandas y a necesidades formuladas por entidades patrocinadoras del Programa.

Existe, sin embargo, una opción alternativa. Esto es, el PNCA podría, a partir de su experiencia en el pasado, involucrarse en el tratamiento de otros temas que, siendo prioritarios para el futuro del sector agropecuario, no han sido tratados hasta ahora por el Proyecto lo que implicaría una redefinición institucional y la formulación de propuestas a partir de un diagnóstico de las necesidades de capacitación del sector agropecuario. De hacerlo así, sin descuidar las demandas de las entidades patrocinadoras, se estaría aportando al desarrollo y tratamiento del sector agropecuario en su conjunto, utilizando la capacitación como instrumento privilegiado de actuación.

Corresponde al PNCA la elección del camino que desee seguir en el futuro. Pero es claro que, en la actual etapa de su desarrollo, se impone una reflexión sobre estas alternativas teniendo presente, también, los efectos positivos y negativos que surgen de ellas. Unida a cada fórmula se encontrarán obstáculos y facilitadores que, a su vez se relacionan con los recursos humanos y sobre todo financieros que, dados los cambios que se están operando en la cooperación del desarrollo técnico internacional, comienzan a escasear.

## 1.2 Teoría de Acción del Programa

Todo proyecto conlleva, implícita o explícitamente, una teoría de acción. En el caso del PNCA esta no se encuentra explícita pero se expresa en sus características y modo de funcionamiento.

El PNCA se autodefine como un proyecto que contribuye a la capacitación de funcionarios y al fortalecimiento de las Unidades de Capacitación del Sector público agropecuario por vías de la acción educativa. Dentro de ello lo que lo hace comparativamente superior a otros organismos de similar naturaleza son sus características y modo de funcionamiento. Ambas pueden resumirse del modo siguiente:

- Un estilo de programación flexible y diversificado, atento a las demandas de los organismos patrocinadores.
- Fluidez en la respuesta a demandas de capacitación regional y nacional.
- Rol complementario, no competitivo, con otros organismos que cubren áreas similares de capacitación.

- Énfasis en la capacitación agropecuaria.
- Carácter intensivo de las actividades llevadas a cabo.
- Cuerpo de docentes contratado por cátedra, según áreas temáticas y actividades de capacitación, sin una vinculación institucional con el PNCA.
- Escasa o nula ingerencia del PNCA en la determinación de necesidades de capacitación.

## 2. La obtención de productos finales

El énfasis en este acápite está formulado en términos de la valoración de los resultados obtenidos a través de las actividades del Proyecto. Concordante con los objetivos de la evaluación, lo que en este apartado se analiza son los resultados finales generados por el PNCA, durante el período cubierto por la evaluación, medidos a través de indicadores de tipo cuantitativo elaborados a partir de la información estadística disponible en el PNCA (ver Anexo No. 4).

En la primera parte se analizan los productos finales que se programó obtener, los productos obtenidos, los que se encuentran en proceso y los que se dejaron de generar. En un segundo acápite se aludirá a los obstáculos que median entre los resultados previstos por el Programa y los que efectivamente se lograron. En el ítem siguiente, referido al logro de los objetivos específicos se alude a los factores, internos y externos, que han limitado o favorecido la obtención de resultados, previstos o no, y el uso que de ellos hacen los beneficiarios del Programa.

### 2.1 Análisis cuantitativo de los resultados del PNCA

El período cubierto por la evaluación comprende un tramo de siete años (1980-1987) en el que, de partida se puede constatar un incremento del 48% en el número de actividades llevadas a cabo por el Programa al compararlo con el período inmediatamente anterior (1969-1979).

En igual período, los participantes en las actividades de capacitación han aumentado significativamente, alcanzado un 38.5% de incremento. En el período cubierto por la evaluación puede observarse que el aumento en el número de participantes más que duplicó los funcionarios capacitados en el período 80-83 operando el Programa con los mismos o similares recursos de los que disponía desde el inicio de sus actividades. En dicho período el incremento de los participantes en las actividades del PNCA aumentó un 121%.

Desde la perspectiva del desarrollo de las áreas programáticas del PNCA, la Educación Agrícola es la que ha cubierto el mayor número de funcionarios capacitados (31.2%). En segundo lugar se ubica el área de Mercadeo y Agroindustria habiendo atendido al

25.4% del total de participantes del PNCA. El área de Planificación y Administración atendió el 24% del total. Las áreas Agronómicas y de Informática son las que han atendido el menor número de funcionarios (3.9% y 3.2% respectivamente) lo que en el caso del área de Informática puede explicarse por su reciente creación. Esta empezó a funcionar regularmente a partir de 1985.

A estas áreas programáticas, en cierta medida permanentes, se agregan las actividades diseñadas e implementadas con el propósito de atender a otras demandas del sector agropecuario que surgen al margen de la programación institucional y que el Programa ha estado en condiciones de atender. Estas representan el 2.3% del total de las actividades del PNCA y se inscriben bajo la denominación de convenios especiales. A partir de la información incluida en el Cuadro No. 1, Anexo 4 se advierte que las tendencias de crecimiento en el período que cubre la evaluación, no son constantes. El hecho puede originarse en las demandas puntuales de los entes patrocinadores. Las variaciones son evidentes en las distintas áreas a excepción de la de Educación Agrícola que se mantiene constante al concentrar el 30.5% de las actividades implementadas por el PNCA. Planificación y Administración concentra el 23.4%; Mercadeo y Agroindustria el 22.8%; la Agronómica el 3.1% y Informática el 18.3% excluyéndose los datos relativos a otros convenios dada su proporción reducida en el total de actividades.

## 2.2 Actividades programadas versus resultados obtenidos

Llama la atención al observar el Cuadro No. 1, Anexo No. 4, así como las tendencias anteriormente reseñadas, que en todas las áreas, a excepción del área Agronómica, las actividades realizadas superan las actividades programadas. En el Area de Planificación y Administración, por ejemplo, se observa un incremento de 17% en el período que cubre la evaluación. Mercadeo y Agroindustria aumenta en un 31%; Educación Agrícola en un 80% e Informática en un 48%. En el Area Agronómica, en cambio, sólo se alcanza a cumplir el 42% de lo programado factor que puede explicarse por el notario incremento de otros convenios. En su conjunto, sin embargo, estos son resultados no previstos en las programaciones anuales del PNCA destacándose en forma especial el ritmo de crecimiento del Area de Informática que entre 1985 y 1986 llega a duplicar lo cubierto en los dos años anteriores. De continuar así el PNCA tendrá que reformular el papel de esta área en su programación y su enfoque general.

### 2.2.1 Beneficiarios

Del total de funcionarios capacitados por el PNCA, en el período que cubre la evaluación (Cuadro No. 2, Anexo No. 4) el 76.6% de los participantes corresponde a funcionarios pertenecientes a las entidades patrocinadoras. El 23.4% restante a otras instituciones. Esto muestra la importancia relativa del Programa para las entidades patrocinadoras. De

estos organismos destaca el ICA con una participación del 21.6% del total de los funcionarios capacitados por el PNCA. Le sigue en importancia INCORA e IDEMA destacándose a la vez, en el conjunto de la información procesada, la de las actividades desarrolladas en el área de Educación Agropecuaria para las distintas entidades patrocinadoras del Programa.

El mayor número de funcionarios capacitados por el PNCA entre 1980 y 1987 (64.2%) corresponde a la categoría profesionales; un 20.5% se ubica en la categoría no-profesionales sin que exista información para el 15.2% restante. De esto se desprende que el nivel de las actividades debe corresponder principalmente a demandas de capacitación de profesionales que requieren de una formación complementaria para un mejor desempeño laboral.

Ello incide en cuestiones de orden técnico pedagógico y obliga a una mayor preocupación con el aporte académico en la realización de las actividades y una dedicación mayor a la producción y comunicación de conocimientos. Lo óptimo sería enfatizar un proceso pedagógico más crítico-reflexivo que informativo, particularmente para quienes cuentan con una experiencia de trabajo y enfrentan problemas que requieren de conocimientos que contribuyan a la formulación de soluciones oportunas y viables. Al respecto se advierte que los ingenieros agrónomos son quienes más participan en las actividades del PNCA (19%). Este dato reafirma la orientación del Proyecto hacia la capacitación de funcionarios del sector agropecuario. Ello se ve reforzado por el predominio de profesionales más directamente vinculados al área agrotecnológica (15.7%) lo que arroja un total de 34.7% de participantes ocupados en esta área de actividad. Sin embargo, el 50% de los ex-participantes del PNCA provienen de otras disciplinas, lo que apunta al carácter interdisciplinario del sector primario de la producción, también presente en las actividades y que debiera constituir una de las áreas prioritarias de actuación del Proyecto.

El Cuadro No. 3, Anexo No. 4, presenta la distribución de los participantes según sexo y edad. Destaca el 42.95% de los funcionarios que evidencia la importancia del PNCA como un Proyecto de capacitación que sirve para actualizar conocimientos de profesionales ya graduados y con alguna experiencia importante de trabajo en el sector agropecuario.

De los antecedentes anteriores se desprende que, en lo que a sus logros cuantitativos se refiere, el PNCA presenta los siguientes resultados generales:

- Un crecimiento de actividades y aumento del número de participantes durante el período que cubre la

evaluación (1980-1987) que supera con creces el del período inmediatamente anterior.

- La creciente importancia del PNCA en la capacitación del sector público agropecuario del país.
- Las actividades ejecutadas, que superan las programadas, demuestra que el Proyecto satisface necesidades existentes y emergentes.

El uso intensivo que las entidades patrocinadoras hacen del Programa.

La importancia del Proyecto en la actualización de los profesionales del sector agropecuario y particularmente aquellos cuyo grupo de edad corresponde a personas que han adquirido algún grado de experiencia laboral en el sector.

La mayor concentración de actividades en la área de Educación Agrícola sugiere una mayor importancia relativa a esta área de actividad del Programa.

### 2.3 Factores que inciden en el logro de los resultados

Es evidente que a pesar de los logros cuantitativos del Programa existen algunos factores que inciden sobre los productos obtenidos y ejecutados que se dejaron de obtener. Entre ellos podemos distinguir limitantes externos difícilmente modificables por el proyecto aunque susceptibles de negociación con las instituciones patrocinadoras. Otras de carácter interno, relativas a la operación del PNCA que pueden ser reformuladas para asegurar un óptimo funcionamiento del Proyecto.

#### 2.3.1 Factores externos

- Falta de políticas definidas, a nivel nacional y sectorial, sobre capacitación de personal en el sector agropecuario lo que incide en la carencia de bases de para determinar las necesidades de capacitación.
- Falta de una visión institucional del sector agropecuario sobre la importancia de la capacitación para este sector y debilidad de las Unidades de Capacitación del sector agropecuario en lo que concierne a su autonomía en el proceso de la toma de decisiones.
- Los frecuentes cambios a nivel gerencial en las entidades patrocinadoras que impiden mantener una línea definida y coherente sobre las necesidades de capacitación.

- La selección de los participantes que no atiende a criterios homogéneos lo que produce una heterogeneidad de los participantes, que afectan la organización interna y los resultados de la capacitación.
- La oportunidad de la inscripción de los estudiantes, dificulta la organización de las actividades de capacitación y determina a veces su eliminación con los respectivos efectos negativos para el PNCA y los participantes.
- Las Unidades de Capacitación de las entidades patrocinadoras que no cuentan con sistemas de evaluación y seguimiento que permitan retroalimentar al PNCA sobre los efectos de la capacitación y su grado de adecuación a las necesidades e intereses de individuos e instituciones.

### 2.3.2 Factores internos

Entre las limitantes internas se pueden mencionar las siguientes:

- La programación del PNCA, que depende fuertemente de las necesidades identificadas por las instituciones patrocinadoras y afecta el perfil institucional del Programa dificultando el cumplimiento de sus objetivos programáticos. A su vez, el PNCA no establece los perfiles de los destinatarios de la acción, no lo pre-requisitos de participación, lo que dificulta a las unidades de capacitación el proceso de selección de los participantes.
- La sobrecarga de trabajo en actividades de capacitación dificulta la capitalización de la experiencia acumulada, particularmente en el terreno técnico-pedagógico e incide, además, en las posibilidades de sistematizar, difundir y replicar la teoría de acción y resultados del Proyecto.
- En énfasis en la realización de cursos sin una retroalimentación proveniente del desarrollo de actividades de investigación conduce a una escasa o nula renovación de los cursos y realización de eventos sobre temas de actualidad. Esta tendencia al "continuismo" en el desarrollo de los cursos de capacitación puede provocar, en el corto plazo, la búsqueda de nuevas vías de capacitación por parte de las entidades que institucionalmente requieren de los servicios del Programa.

- La preocupación por atender las demandas de capacitación, sumado a la falta de investigación, dificulta la sistematización y difusión de la estrategia metodológica del Programa y ha impedido el diseño de un sistema de evaluación y seguimiento que permita retroalimentar a las entidades patrocinadoras sobre posibles cambios en la programación y contenido de los cursos.
- La excesiva centralización de las actividades en Bogotá es un factor que incide negativamente, tanto en los costos de la capacitación como en la adecuación de los contenidos de la capacitación a la realidad local y los problemas más inmediatos de los funcionarios.

### 3. Impactos o resultados indirectos

Medir el impacto o resultados de la acción del PNCA es posible dentro de ciertos límites. El número de participantes en los cursos, el alcance regional y nacional del Proyecto pueden ser entendidos como indicadores de sus logros. Sin embargo, su medición implicaría un seguimiento de exparticipantes a los cursos y su posterior desempeño tanto dentro de la Institución a la que pertenecen como con los grupos o destinatarios de su acción. Por ende, la consideración del número de funcionarios capacitados por el PNCA en el período que cubre la evaluación es un factor necesario aunque no suficiente para medir su impacto o resultados indirectos. El sistema para medir su impacto debería, pues, identificar en términos bien concretos los objetivos específicos que el PNCA busca lograr, los grupos a los que efectivamente llega, los procesos o dinámicas que estas generan en el interior y fuera de sus instituciones y la forma en que evalúan el aporte de la capacitación adquirida.

Otro, es el sugerido por el SECT del IICA donde se propone observar los efectos o impactos del Programa en tres escenarios específicos: institucional, sectorial y el del IICA.

A estas dimensiones se aludirá en los puntos por seguir basándonos para ello en las entrevistas realizadas a representantes de las instituciones patrocinadoras del Programa, las que sin serlo han contratado sus servicios, así como a docentes y ex-participantes en actividades de capacitación del PNCA.

Conviene partir señalando que, a pesar de las diferencias de enfoque, los resultados de las entrevistas están unidos por un denominador común. Cuando se trata de analizar la realidad y perspectivas del Programa a través de las entrevistas, para todos el PNCA constituye un proyecto primero en el campo de la capacitación agropecuaria valorándose positivamente su contribución al fortalecimiento de las unidades de capacitación y la formación complementaria de los funcionarios del sector. Por ende, todos los entrevistados concuerdan en que el PNCA es un proyecto que se desea continuar a cargo del

desarrollo de programas de capacitación agropecuaria, pero que requiere de redefinición y ajustes para asegurar el logro de sus objetivos y una efectiva contribución al desarrollo y fortalecimiento de las políticas de capacitación de las entidades del sector agropecuario.

Aunque desagregaremos las recomendaciones de los grupos entrevistados, conviene destacar también una idea por ellos compartida. Los beneficiarios de los programas del PNCA estiman que éste debe mostrar una mayor capacidad de liderazgo en la renovación de sus actividades y en la modificación del contenido de los cursos. Especial alusión se hace al papel que debiera cumplir el PNCA en la introducción de enfoques renovados de interpretación de la realidad y los problemas agropecuarios así como contenidos programáticos que atiendan la necesidad de buscar soluciones a los problemas que aquejan al sector.

La dedicación a la capacitación en áreas prioritarias del Gobierno para maximizar los resultados de planes de desarrollo sectorial y ejecución de proyectos de desarrollo rural, es también mencionada por todos quienes se ocupan en organismos del sector público agropecuario.

Organizada la información por grupos de informantes podemos decir que el impacto del PNCA, en los distintos niveles ya aludidos, se traduce en los logros siguientes.

### 3.1 A nivel institucional

#### 3.1.1 La percepción del impacto en los organismos patrocinadores

El impacto a nivel institucional se mide en este caso a través de las preguntas formuladas a los Jefes de las Unidades de Capacitación de los organismos patrocinadores del Programa y otros que utilizan sus servicios de capacitación.

Las respuestas a estas interrogantes pueden sintetizarse del modo siguiente:

- Se estima que el sistema de programación anual y su flexibilidad, así como la apertura y colaboración del PNCA, han permitido capacitar un número significativo de funcionarios pertenecientes a las entidades patrocinadoras del Programa, a un costo bajo y en programas que, generalmente, son de buena calidad.
- Se señala que el PNCA manifiesta una receptividad a solicitudes de cambio en la programación de las actividades adaptándose a situaciones cambiantes y respondiendo en forma oportuna, aunque no siempre adecuada, a los problemas del sector.
- Se percibe una tendencia, cada vez más acentuada a la rutinización de las actividades y al

continuismo de algunos de los cursos programados, lo que genera la preocupación de estar capacitando sin atender a las necesidades y objetivos del sector, factor que también se atribuye a la debilidad de algunas Unidades de Capacitación para diagnosticar sus propias necesidades de capacitación.

- Se percibe la carencia de criterios que posibiliten a las entidades patrocinadoras una mayor solución de los participantes optimizando el uso de los resultados de la capacitación. Se alude específicamente a la necesidad de definir el perfil de los potenciales participantes de los cursos, así como los prerrequisitos que debe cumplir para acceder a un determinado curso o nivel de capacitación.
- Se percibe claramente las dificultades para determinar los resultados de la capacitación medida en función de desempeño funcionario lo que se atribuye a la falta de una política de seguimiento y evaluación de resultados que sea asimilada conjuntamente por el PNCA. Se alude particularmente a la carencia de conceptos e instrumentos susceptibles de ser utilizados en la medición de la utilidad de la capacitación para los funcionarios y, sobretodo, la aplicación que estos hacen de la misma en su práctica cotidiana.

### 3.1.2 La percepción del impacto por los participantes

La Consulta a los participantes fue el mecanismo utilizado para medir el impacto del PNCA en lo que a uso de resultados se refiere. Los aspectos cubiertos en la entrevista estuvieron referidos a su selección como participantes, a la programación del PNCA, a los contenidos y métodos del proceso de enseñanza-aprendizaje y a la utilidad de la capacitación recibida. Entre los puntos por ellos señalados se destacan:

- La programación que el PNCA envía a las instituciones no se difunde, imposibilitándose así la postulación de todos aquellos que se interesen por una determinada actividad o requieran de la misma para solucionar problemas específicos.
- La selección de los participantes no se realiza basándose en criterios definidos o políticas determinadas de capacitación sino que obedecen a opciones coyunturales, a la disponibilidad de tiempo y carga de trabajo de los funcionarios o

solicitudes personales de los mismos. Esto lleva a que, muchas veces, no exista relación entre el tipo de curso a los que se accede, el perfil de participantes y las actividades por ellos desarrolladas.

- En algunas instituciones no existen incentivos, ni económicos, ni relativos a la carrera funcionaria, para participar en los cursos. En otros, cursos de la capacitación, ni económicas, ni relativas a la carrera funcionaria. En otras, donde sí existen, no siempre se realiza el tipo de cursos con la carga horaria suficiente para hacer eficaz este beneficio. Esto lleva a que los participantes vean en la capacitación una actividad sin mayor relevancia, constatándose la presencia recurrente de algunos participantes a diversas actividades. Se recomienda al PNCA evitar que se produzcan estas situaciones llevando el registro del cuando, porqué y para que de la participación de profesionales en los cursos de capacitación.
- La excesiva centralización de los cursos en Bogotá lleva a que muchas veces se presenten dos fases entre el contenido de la enseñanza y las necesidades de los participantes. Un mayor énfasis en actividades regionales no sólo posibilitaría disminuir los costos de desplazamiento y hospedaje como vincular, en forma más eficaz, teoría y práctica.
- La heterogeneidad de los niveles profesionales académicos de los participantes impiden un óptimo aprovechamiento de los cursos. Si bien se intenta homogeneizar los cursos, ello no siempre se realiza con el éxito deseado. Se recomienda establecer prerrequisitos de participación y trazar el perfil de los participantes.
- Las programaciones del PNCA no presentan cambios sustantivos de un año a otro. Las actividades y contenidos, en algunas áreas, no atienden a la actualización del pensamiento ni a las necesidades del sector. Se recomienda al PNCA velar por la permanente revisión de los programas, actividades y su contenido, fijar sus puntos de vista al respecto y no permitir que las demandas de las unidades de capacitación incidan en su calidad sea en términos de los contenidos de enseñanza o de la carga horaria establecida para el buen desarrollo de la actividad.
- Se estima que un mayor equilibrio entre teoría y

práctica redundaría en amplios beneficios para los resultados de la capacitación. Más aún, se sugiere poner más énfasis en aquellas actividades donde la teoría se desarrolla al interior de la práctica. Se añade la descentralización de las actividades del PNCA contribuiría a hacer más eficaz este equilibrio en la relación. En igual perspectiva se señala que, cuando se trata de las actividades de elaboración y evaluación de proyectos, se les considere como un simple ejercicio académico y se seleccionen proyectos viables y de bajo costo susceptibles de ser efectivamente implementados en el sector.

Se recomienda apoyar a las Unidades de Capacitación en lo que a evaluación y seguimiento de los participantes se refiere. Se alude a la "orfandad" en que quedan los participantes una vez concluido el curso. La evaluación de los cursos es considerada como requisito necesario pero no suficiente para asegurar los resultados de la capacitación. En el mismo contexto se sugiere que el PNCA investigue las necesidades educativas del sector y proponga un programa acorde a los mismos, evitando ofrecer año a año la misma programación.

- Con respecto al seguimiento de los participantes se alude a la falta de una política de articulaciones a nivel regional y el consecuente desaprovechamiento de los funcionarios capacitados, los que podrán articularse a este nivel. Se recomienda la creación de una reserva de técnicos capacitados que se apoyen en los niveles en que se desempeñan. En una misma perspectiva, se sugiere consultar, periódicamente, a los ex-participantes sobre la utilidad de la formulación recibida y los rasgos positivos y negativos observados en la práctica.
- Se percibe una gran diversidad en lo concerniente al nivel profesional y académico de los docentes del Programa y, en algunos casos, un desconocimiento de la problemática del sector agropecuario y la práctica del funcionario público. Docentes que manejan muy bien la problemática del sector privado no siempre son los más adecuados para impartir cursos donde predominan funcionarios del sector público.

### 3.2 A nivel sectorial

Gran parte de las interrogantes que se formulan en este acápite han sido analizadas en ítems anteriores, razón por la que no

volveremos sobre ello. Lo que sí cabe destacar aquí es que el PNCA no ha conseguido aún dar cuenta de su propia práctica particularmente en el terreno de lo técnico-pedagógico. La sistematización de la estrategia metodológica utilizada en las distintas áreas y el análisis crítico de los logros y fracasos de la misma son un imperativo en la actual etapa de desarrollo del Programa. Cómo lo es también el formular un marco conceptual o referencial teórico en el cual inserte tanto sus actividades como la estrategia metodológica a la que ya se ha aludido. Tanto esta reflexión crítica sobre lo realizado como nuevas investigaciones centradas en las necesidades educativas del sector y las formas más adecuadas para satisfacerlas, son condición previa a la clarificación de su propio perfil y la formulación de una propuesta concordante con éste. La fijación de objetivos, prioridades y metas por cumplir serán una derivación logística de esta reflexión en caso que el Programa decida asumirla como tarea prioritaria.

### 3.3 A nivel del IICA

En la actualidad la representación del IICA en Colombia, tiene 22 convenios de Cooperación Técnica con varios organismos gubernamentales siendo uno de los más antiguos el PNCA. En este sentido, una de las evidencias más claras de su impacto se presenta en la propia Oficina del IICA en Colombia que se ha beneficiado de las diferentes actividades de capacitación y su influencia en los diferentes organismos y actividades del sector. Los propios directivos del IICA-Colombia aluden al rol preponderante del PNCA en lo concerniente a la presencia institucional que este organismo ha logrado en el país. Según el Director de la Representación en Colombia el PNCA "abrió las puertas" para la implementación de otros proyectos de cooperación en favor del sector agropecuario.

## 4. Conducción o Manejo del Programa y Apoyo Recibido de Otras Unidades del IICA

Las preguntas específicas de este apartado remiten a los resultados de la estrategia para abrir el espacio institucional que requiere la ejecución del Programa, la calidad de las propuestas de programación operativa y los resultados de las relaciones al interior del Programa.

Al respecto, la Misión estima que la estrategia utilizada por el PNCA para abrir el espacio institucional dio, en el pasado, resultados altamente positivos a los cuáles ya se ha hecho referencia con anterioridad. De ella se destacan:

- La flexibilidad del sistema de programación de actividades.
- La capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.
- Las respuestas oportunas e inmediatas a los requerimientos de los entes patrocinadores y otros organismos del sector.

- La realización de cursos cortos, de carácter intensivo que responden a las demandas de las entidades patrocinadoras.
- La imagen que proyecta el IICA como organismo de Cooperación Técnica internacional.

La estrategia, sin embargo, no deja de presentar algunas desventajas. Entre ellas:

- El que el Programa no haya tomado la iniciativa y desarrollo de una política más agresiva en lo que a la identificación de unidades temáticas y programación de actividades se refiere.
- La desarticulación que se percibe entre las actividades que desarrolla el PNCA y la programación general del IICA donde el Programa no encuentra aún una correcta inserción dentro de ella.

Con respecto a la calidad de la programación operativa la permanencia del Programa en los últimos 19 años, añadido a la sucesiva renovación de los Convenios de Cooperación Técnica Internacional, hablan por sí mismo de los resultados del Proyecto. Esto no obsta, sin embargo, para que con el transcurso del tiempo se hayan producido algunas situaciones, ya indicadas en páginas anteriores, que limitan el desarrollo del Programa. Estos no se repetirán en este acápite. Sí se aludirá a la gestión interna del Programa y las de apoyo de otras Unidades del IICA a este Proyecto en particular.

Con respecto a la administración y organización interna la Misión pudo percibir el liderazgo que ejerce y el apoyo que le presta al Programa al Representante del IICA en Colombia quién, a su vez, actúa como Director del Programa. En general, no sólo no existen conflictos entre los diferentes niveles de Dirección, ni entre los miembros del PNCA y el Jefe del Proyecto, (para los fines del IICA) o Director del Programa (para los fines del PNCA).

Una situación distinta se presenta en la relación entre la Sede Central del IICA y el PNCA. En general, se estima que los sucesivos cambios en la programación general del Instituto han incidido tanto en la inserción institucional del PNCA en el IICA como en el apoyo técnico-pedagógico que se espera de la Sede Central en particular, y de las otras Unidades, en general.

Aparentemente el apoyo técnico de la Sede Central es escaso y esporádico sin que se hayan formulado directrices y orientaciones que permitan insertar, en forma más clara, los programas de capacitación y las acciones más generales que el Programa desarrolla en las líneas programáticas del IICA. El apoyo más real y concreto es el de esta evaluación solicitada por el PNCA con el fin de retroalimentar su propia práctica y modificar aquellos aspectos que obstaculizan su desarrollo, particularmente en cuestiones relativas a la estrategia metodológica utilizada (objetivos, contenidos y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje) por una parte. Por otra, el indagar sobre los resultados de su acción, y su utilidad, y sobre la forma en que las distintas entidades atendidas perciben su quehacer.

Un segundo aspecto es la falta de recursos financieros que posibiliten a los miembros del Programa a participar en reuniones internacionales y difundir, en este tipo de foros, la experiencia acumulada por el PNCA.

Entre los puntos claves por abordar para mejorar la interacción entre la Sede Central y el Proyecto en cuestión se señaló las siguientes:

- Abrir un debate sobre la inserción del PNCA en las líneas programáticas del IICA y definir el papel de este tipo de proyecto en el marco de dicha programación dada la eliminación del Programa Educación vigente hasta hace pocos años factor, éste último, que viene incidiendo en el perfil institucional del Programa.
- Estudiar la posibilidad de asignar recursos adicionales al Programa a fin de facilitar su proyección regional, latinoamericana. Esto, con el fin de difundir la experiencia acumulada y atender solicitudes de capacitación provenientes de otros países latinoamericanos.
- Estudiar la factibilidad de una mayor interacción entre el PNCA y las otras Unidades del IICA a fin de obtener de ellos una mayor colaboración a nivel institucional, teórico y metodológico.

Con respecto al apoyo recibido por el PNCA de otras Unidades del IICA y que han sido significativos para la obtención de los resultados directo e indirectos, cabe señalar que hasta ahora ha existido un beneficio mutuo entre el PNCA y la Representación del IICA en Colombia sin una participación activa de otras Unidades.

Tampoco se percibe la participación de técnicos de la Sede Central para asesorar el Programa en todo lo concerniente a la elaboración de proyectos para la obtención de recursos externos. El único apoyo reconocido por los técnicos del PNCA es el apoyo prestado por el IICA en todo lo concerniente a la realización de la evaluación de la que se ocupa este documento. Por cierto, todo tipo de apoyo proveniente tanto de la Sede Central como de otras Unidades del IICA ha sido, y continúa siendo, una reivindicación constante del Programa que, hasta ahora, ha venido operando con una fuerte cuota de esfuerzo nacional.

##### 5. Proyección del Programa

Las perspectivas del PNCA son promisorias, si y sólo sí, reformula su práctica en función de los problemas detectados por sus propios impulsores, por sus destinatarios y la Misión Evaluadora y contenidos en el Capítulo de Recomendaciones que sigue a continuación.

Lo que de dichas recomendaciones cabe anticipar es que el futuro del PNCA depende de que las medidas que se adopten para mejorar su funcionamiento, racionalizar el uso de sus recursos, corregir sus estrategias metodológicas y de gestión académica y administrativa, deben responder a un sentido integral y coherente de organización donde confluyan todos los actores con poder de decisión.

## V. CONCLUSIONES

El análisis realizado por la Misión sobre la estructura, funcionamiento y resultados de la acción del PNCA en Colombia se ha llevado a cabo con la finalidad de aportar a la mejoría del proyecto y contribuir a la clarificación de sus logros y futuras alternativas de desarrollo.

Muchos de estos aspectos han sido reseñados en los distintos capítulos del documento quedando incorporados como conclusiones en cada uno de ellos. A fin de no sobreponer información y centrar la tensión en lo que, en el futuro, deberán constituir los focos prioritarios de atención del Programa, recomendamos al lector considerar como conclusiones los elementos enumerados con anterioridad y fijar su atención en las recomendaciones que se sintetizan en los puntos por seguir. Estas pueden, a juicio de los miembros de la Misión, constituir factores importantes para ser considerados por el PNCA para redefinir sus funciones y ajustar su programación y sus acciones a los desafíos del tiempo presente. Por ende, a estas recomendaciones nos abocaremos a continuación:

### 1. RECOMENDACIONES GENERALES

Con base a los antecedentes presentados en este informe de evaluación, recomendamos al IICA/PNCA destinar esfuerzos de su equipo a la discusión y reafirmación de su perfil institucional. Específicamente recomendamos:

- a. Profundizar el conocimiento y el análisis sobre necesidades educativas del sector agropecuario, público y privado, con la finalidad de tener mayor claridad sobre las alternativas de capacitación redefiniendo, en el contexto de este marco, su quehacer institucional.
- b. Traducir este análisis en una propuesta de trabajo y, consecuentemente, en objetivos generales y específicos de los cuales se puedan desprender las metas y resultados a alcanzarse por medio de las diversas actividades que se desarrollen.
- c. Sistematizar la experiencia acumulada hasta ahora en el campo de la capacitación agropecuaria con el fin de difundir los resultados de su acción y tornarla accesible a otros organismos del sector.
- d. Formular criterios que sirvan de base a la selección de las áreas programáticas y sus correspondientes actividades así como a la fijación de prioridades frente al cúmulo de demandas que recibe el Programa.
- e. Preparar un programa de actividades que, por una parte, refleje las prioridades señaladas en el punto anterior y, por otra, considere las restricciones de recursos humanos y financieros que tiene el Programa.
- f. Adicional a lo anterior recomendamos a las entidades

patrocinadoras del Programa continuar con el apoyo financiero que le han venido prestando desde su creación. Fundamentamos esta recomendación en los logros del Programa, en su voluntad de cambio y en lo que éste representa en términos de articulaciones institucionales, convergencia de intereses y apoyo al fortalecimiento institucional del sector agropecuario. Del mismo modo, recomendamos a las entidades patrocinadoras, y al IICA en particular, que dentro de sus programaciones generales determinen la forma en que el PNCA podrá disponer de un espacio para llevar adelante la sistematización y el análisis crítico de su propia experiencia, la difusión de la misma y la traducción de éstos y otros aspectos en un plan operativo de actividades para los próximos cuatro años que debiera cubrir la firma de un nuevo convenio.

- g. Recomendamos al IICA que, en la medida de sus posibilidades, facilite al PNCA los recursos financieros y humanos para realizar estas actividades e insertar esta reflexión al interior de sus líneas programáticas.
- h. Recomendamos, así mismo, que el IICA refuerce su apoyo institucional al PNCA aprovechando la experiencia por éste acumulada parte el logro de los objetivos establecidos en el Plan de Mediano Plazo 1988-1991.

## 2. RECOMENDACIONES ESPECIFICAS

A nivel institucional la Misión estima que la adopción de las siguientes medidas podría contribuir a mejorar el desempeño del PNCA y aportar el desarrollo de la capacitación agropecuaria del país.

### 2.1 Estructura institucional

- a. Se recomienda reformular el papel político-institucional del Comité Técnico, a través de la incorporación del Representante con poder de decisión frente a cada una de las entidades patrocinadoras.
- b. Se recomienda fortalecer la línea de investigación y estudios dentro del PNCA a fin de adecuar su programación a las necesidades objetivas de capacitación del sector agropecuario.
- c. Se estima que un mayor compromiso de la Junta Consultiva y el Comité Técnico en las decisiones del PNCA serían un factor coadyuvante al éxito de la adopción de las recomendaciones anteriores.
- d. Se sugiere al PNCA crear mecanismos que faciliten la actuación conjunta con el Ministerio de Agricultura y la Oficina de Planeación del Sector Agropecuario (OPSA), en la definición de una política de capacitación para el sector agropecuario.

- e. Se sugiere articular las acciones del PNCA con aquellas del SENA sobre todo en lo que dice relación con la definición de metodologías y contenidos de capacitación para los niveles operativos (técnicos y campesinos) del sector agropecuario. Así mismo, se sugiere buscar en el sector universitario el apoyo para las prácticas docentes y la difusión de resultados de investigación sobre este sector.

## 2.2 Aspectos Técnico-Pedagógicos

- a. Se recomienda al PNCA establecer el perfil de los potenciales participantes de sus cursos a fin de homogeneizarlos y asegurar el éxito del aprendizaje.
- b. Se sugiere al PNCA diseñar fórmulas de interrelación entre los contenidos de los cursos de capacitación con la coyuntura por la que atraviesa el sector agropecuario, así como por las motivaciones e intereses de los grupos que participan de estas actividades.
- c. Se recomienda al PNCA sistematizar y difundir las metodologías y técnicas de enseñanza-aprendizaje que ha venido utilizando en sus actividades desde su creación.
- d. Se sugiere al PNCA redefinir las áreas programáticas no sólo en función de las demandas de los organismos del sector sino también de la propuesta de trabajo que el propio programa decida impulsar en el futuro.
- e. Se recomienda enfáticamente el diseño de mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan medir y calificar los logros de aprendizaje y posterior desempeño laboral de los participantes.
- f. Del mismo modo se recomienda el diseño de instrumentos metodológicos que contribuyan a fortalecer el trabajo de las unidades de capacitación en todo lo concerniente al diagnóstico de necesidades educativas, fijación de prioridades, planteamiento y evaluación de los participantes que participan de las actividades del programa. Esta tarea, como la anterior, debiera constituir una actividad prioritaria dentro del plan de trabajo que se fije el PNCA.
- g. Se recomienda al PNCA evitar una programación intensiva de cursos a fin de mejorar la capacidad operativa del PNCA y los procesos de sistematización pedagógica.
- h. Se sugiere homogeneizar por niveles los grupos de estudiantes en sus actividades de capacitación de acuerdo a sus conocimientos.
- i. Se recomienda establecer prerequisites funcionales y profesionales para los estudiantes, postulantes a las actividades del PNCA y reclamar una participación activa en

la selección de los alumnos que ingresan a sus programas de capacitación.

- j. Se sugiere promover una mayor articulación con las Unidades de capacitación de las diferentes instituciones que actúan en programas de Capacitación, sea en el sector público o privado, incluyendo universidades.

### 2.3 Aspectos de la gestión del Programa

A este respecto se recomienda:

- a. Establecer una mejor organización en el subsistema de control financiero del PNCA a fin de agilizar el proceso de información para toma de decisiones.
- b. Promover una mayor interacción estratégica con las instituciones patrocinadoras y no patrocinadoras del sector público sin descuidar las que puedan implementarse conjuntamente con el sector agropecuario.
- c. Promover una actualización de sus cuadros técnicos a fin de mejorar su capacidad de respuesta a las demandas coyunturales, institucionales e interinstitucionales del sector.
- d. Desarrollar administrativamente el uso de equipos de computación para la gestión administrativa del PNCA: patrimonial, financiero y de recursos humanos.





# MEMORANDO

Nº S/N

FECHA: 1 de febrero de 1988

A: Miguel A. Araujo, Secretario Técnico de la Misión de Evaluación

DE: Misión de Evaluación del FNCA

ASUNTO: Comentarios recibidos de las Instituciones Patrocinadoras del FNCA

La Misión considera importante tomar en cuenta los aportes que los Representantes de las instituciones dieron a conocer con ocasión de la presentación del Informe por la Misión de Evaluación, el 30 de enero del año en curso.

1. Que el FNCA desarrolle actividades de capacitación en las áreas en que ha demostrado su mayor solvencia y conseguido experiencia. Utilizar la capacidad educativa de otras Instituciones vinculadas a la actividad agropecuaria, centros de investigación o universitarios para realizar cursos cuya ventaja comparativa es superior al FNCA.

2. Enfatizar en la necesidad de una mayor coordinación entre las Unidades técnicas de la Representación del IICA-Colombia, en aquellas actividades en que su labor se complementa.

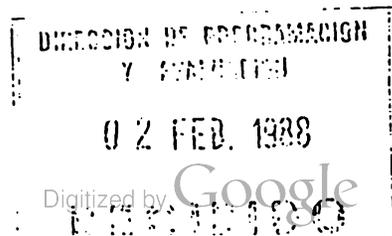
3. Enfatizar en la necesidad de un mayor fortalecimiento de las Unidades de Capacitación para que cuenten, además, con un mayor poder de decisión.

4. Que en las labores encaminadas a reorientar el FNCA, se considere las Resoluciones de la Reunión de OTAWA.

5. Que en la revisión de los objetivos del FNCA no sólo se considere el sector agrícola, sino todo el ámbito agropecuario.

6. La Misión recoge los planteamientos del Jefe de OPSA sobre la importancia que el Ministerio de Agricultura asigna a la reorientación de los programas del FNCA en una perspectiva más macro-social. Entre ellos el campo de las políticas en el Sector Agropecuario. También sobre la necesidad de reforzar el área de Planificación.

7. Se consideró importante la recomendación relativa a verificar el costo por alumno capacitado por el FNCA.







HOJA N°: 2

DESTINATARIO: Miguel A. Araujo

CÓDIGO: S/N

8. El PNCA debería estudiar como una línea de acción para su política futura la de "capacitar a capacitadores".

9. Recomendar el IICA preste su mayor colaboración para que la Representación en Colombia pueda realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del sector agropecuario.

10. Con la finalidad de evitar la aparente contradicción que existe entre el texto que elaboró la Misión sobre los resultados "altamente positivos" del PNCA, en relación con los comentarios sobre la "Conducción y manejo del Programa" (p. 54 ) conviene aclarar que la primera afirmación se refiere al pasado y que para el futuro merece reajustarse en función de las recomendaciones que formula la Misión con referencia a los objetivos del Programa, metodologías, mejoramiento del contenido de los diferentes cursos, etc., con lo cual los aspectos de flexibilidad, adaptabilidad, respuestas oportunas, etc., se adoptarían a las nuevas perspectivas del PNCA.

AEM/gm



**ANEXOS**



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA

INFORME DE EVALUACION DEL FNCA

ANEXO 1

Alcance de Trabajo de la Misión de Evaluación



## LISTA DE ANEXOS

	<u>Página</u>
1. Alcance de Trabajo de la Misión de Evaluación del PNCA-Colombia (Formato IEPY1).....	1
2. Lista de personas entrevistadas.....	16
2.1 Directivos y funcionarios de entidades patrocinadoras.....	17
2.2 Ex-participantes de las actividades del PNCA.....	19
2.3 Docentes temporales del PNCA.....	20
2.4 Directivos y funcionarios del IICA/FNCA....	22
3. Documentación Básica Consultada.....	23
4. Cuadros Estadísticos.....	26
5. Informe Financiero.....	39
6. Pautas de Entrevistas.....	42
6.1 Directivos y Funcionarios de Entidades Patrocinadoras.....	43
6.2 Ex-participantes de las Actividades del FNCA.....	43
6.3 Docentes Temporales del PNCA.....	43
6.4 Directivos y Funcionarios del IICA/FNCA....	43
7. Convenios Entre el Ministerio de Agricultura y el IICA para la Operación del PNCA (1990-1994 y 1984-1988).....	45
8. Esquema de Contenido del Informe Final de Evaluación del PNCA (formato IEPY2).....	59



DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
DIVISION DE EVALUACION

FORMATO IEPY1

ALCANCE DE TRABAJO PARA LA MISION DE EVALUACION DEL PNCA-COLOMBIA

---

1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

---

1.1 Título del Proyecto: Capacitación en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria)

1.2 Período que cubre la evaluación: De Jul 1980 A Nov. 1987  
MES/AÑO MES/AÑO

1.3 Responsable: Eduardo Ramos López Director PNCA  
Nombre Cargo

1.4 UBICACION DEL PROYECTO Y AMBITO

1.4.1 Programa II Código del Proyecto J1873C1B04100

1.4.2 Ambito Geográfico: Nacional Sede: Bogotá, Colombia

1.4.3 Tipo de Proyecto:

- Nacional X
- Multinacional \_\_\_\_\_: D.O.A \_\_\_\_\_ Programa \_\_\_\_\_

1.4.4 Financiación de:

-Recursos Regulares: \_\_\_\_\_ Cuotas: \_\_\_\_\_ Otros (especificar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Recursos Externos X: Del país US\$169.781/año Otros (especificar) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.4.5 Organismos de Contraparte Ministerio de Agricultura y nueve instituciones más.

1.4.6 Instrumentos legal que respalda el proyecto: Convenio Básico del PNCA firmado en 1969, la última renovación se hizo en julio 1984.

Los elementos y componentes del proyecto IICA en los cuales se concentrará el análisis de los evaluadores son los siguientes:

- a. Los productos finales del proyecto;
- b. los avances en la obtención del objetivo específico;
- c. los resultados indirectos (efectos e impactos);
- d. la estrategia y el manejo del proyecto;
- e. la perspectiva del proyecto en su nueva etapa; y
- f. los resultados del apoyo recibido de otras unidades del IICA y el proporcionado por el personal del proyecto.

Los resultados obtenidos de la evaluación serán utilizados por las autoridades del PNCA y la oficina del IICA en Colombia para decidir sobre el futuro desarrollo del proyecto, aprovechando las potencialidades del medio institucional beneficiario y realizando los cambios necesarios en los objetivos, estrategia, recursos y modalidad de conducción del proyecto, caso que así lo señale la evaluación.

Los evaluadores indicarán además, los elementos y características del PNCA que se deben conservar, mejorar, crear o eliminar para una posible ampliación de sus actividades que permitan atender nuevas áreas temáticas de capacitación tanto a nivel nacional como internacional.

---

### 3. ANTECEDENTES

---

El Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria-PNCA, fue creado en 1969 por recomendación del Comité Ejecutivo del Consejo Superior de Agricultura.

Desde el 22 de mayo de dicho año, el Gobierno Nacional mediante Convenio que vence en Julio 1988, entregó al IICA la administración del PNCA.

Son signatarios del Convenio, por parte de Colombia, el Ministro de Agricultura, el Director del Fondo Financiero Agropecuario del Banco de la República, el Subgerente General Técnico de la Federación Nacional de Cafeteros, los Gerentes de la Caja de Crédito Agrario, HIMAT, ICA, IDEMA, INCORA, INDERENA y el Rector de la Universidad Nacional de Colombia. Por parte del IICA y por delegación del Director General, el Representante en Colombia.

1.5 MOTIVO DE LA EVALUACION: El PNCA es un proyecto conjunto del Gobierno de Colombia y el IICA, creado mediante la firma de un Convenio el 22 de mayo de 1969. La última renovación del Convenio (julio 1984) lo mantiene vigente hasta el 9 de julio de 1988, cumpliendo 19 años de operaciones. Tanto el Gobierno de Colombia como el IICA requieren elementos de juicio para tomar decisiones respecto al futuro del proyecto.

---

#### PROPOSITO DE LA EVALUACION

1. Conocer el grado y efectividad con que se cumplieron los términos del Convenio suscrito entre el Ministerio de Agricultura de Colombia y el IICA, para la ejecución del PNCA, con los cambios y adiciones incorporados en las versiones de renovación de dicho Convenio.
2. Identificar y valorar los efectos que ha tenido la capacitación de personal de los organismos del Sector Agrícola a nivel de los programas, proyectos y actividades en los cuales dicho personal ha estado involucrado. Dicho efecto podría evaluarse tanto a nivel del desempeño, en el tiempo, del personal como del grado de uso de los productos generados por el PNCA orientados al fortalecimiento institucional de los organismos patrocinadores en el área de la capacitación.
3. Determinar si la capacitación realizada y el mejoramiento del desempeño de los Departamentos de Capacitación de los organismos y otras dependencias beneficiadas produjo un impacto en el mejoramiento del servicio que prestan a los agricultores o a la agricultura del País, región o Departamento, que constituyen la clientela institucional de los organismos participantes.
4. Evaluar el grado de logro de los productos finales previstos y el avance hacia la obtención del objetivo específico y objetivo general, así como los factores determinantes y las principales limitaciones encontradas para la obtención de los resultados directos e indirectos (previstos y no previstos) del Proyecto de Cooperación Técnica del IICA.
5. La evaluación del PNCA deberá permitir al Gobierno de Colombia/IICA definir si el PNCA continúa con una estructura y administración similar a la actual, con los cambios de contenido tecnológico y metodológico que recomiende la Misión de Evaluación, acordes con las necesidades que expresen los organismos patrocinadores, dejando abiertas las posibilidades para aumentar el radio de acción, tanto a nivel nacional como internacional.

a. Objetivos:

El PNCA tiene como propósito fundamental el de "organizar y ejecutar las acciones de capacitación complementarias del personal al servicios de los organismos del sector agropecuario y fortalecer las Unidades de Capacitación de las Entidades del sector agropecuario, mediante acciones de investigación, asesoramiento, información e intercambio de experiencias en el área de la capacitación".

b. Estructura del PNCA:

El PNCA forma parte - mientras sea administrado por el IICA - del esquema operativo - administrativo de este organismo internacional y se rige por sus normas y por las leyes colombianas.

Tiene una Junta Consultiva, integrada por el Ministro de Agricultura y los Gerentes de las Entidades enunciadas anteriormente, o sus representantes. La Junta se encarga de orientar la acción del PNCA, asignar el presupuesto anual y el monto de los aportes que cada entidad patrocinadora cubre dentro del presupuesto y evaluar la gestión del Programa.

Para trabajar en el nivel técnico-académico hay un Comité, integrado por los Jefes o Directores de las Oficinas de Capacitación de las Entidades Patrocinadoras, el cual se encarga de preparar el programa anual de actividades de capacitación y de fortalecimiento institucional que debe ejecutar el PNCA y que, además sirve de unidad de enlace entre el respectivo Instituto y el IICA-PNCA.

El PNCA cuenta además con un equipo profesional integrado por el Director y el Jefe del Proyecto y cuatro profesionales coordinadores de las áreas de trabajo del PNCA.

c. Estrategia del PNCA:

Con el propósito de llevar a cabo la capacitación complementaria, el Comité Técnico del PNCA elabora una programación anual de actividades de capacitación (cursos, seminarios, apoyos) tanto a nivel interinstitucional como institucional.

Actualmente esta programación cubre áreas relacionadas con:

(1) Planificación y Administración Agropecuaria. (2) Mercadeo Agropecuario y Agroindustria. (3) Educación Agropecuaria. (4) Ciencias Agronómicas y (5) Informática, e información y Documentación.

En relación con el fortalecimiento institucional de las Unidades de Capacitación, el PNCA programa Talleres y Reuniones dirigidas al Comité Técnico sobre aspectos de capacitación, ha realizado estudios y publicado documentos de referencia sobre el tema y en algunos casos ha prestado asesoría sobre aspectos de capacitación a entidades específicas.

d. Realizaciones:

1. Capacitación complementaria

En los 18 años de operación del PNCA (a mayo, 1987) ha impartido capacitación a 11.765 funcionarios en 510 actividades. Durante el período de 1980 a octubre 1987 se han capacitado 6.292 funcionarios en 349 actividades.

2. Fortalecimiento institucional

En el período 1980 a 1987, el PNCA ha organizado 12 Talleres y Reuniones orientadas a la Administración de la Capacitación, ha publicado 5 estudios sobre aspectos de capacitación con destino al Comité Técnico y documentos de Referencia para las Oficinas de Capacitación de las Entidades patrocinadoras. Igualmente el PNCA publicó durante un tiempo un Boletín Informativo sobre aspectos de capacitación.

3. Infraestructura de apoyo:

Para adelantar sus programas el PNCA cuenta con las instalaciones ubicadas en las Oficinas del IICA en la Universidad Nacional y el siguiente apoyo: (1) Biblioteca Rodrigo Peña (30.000 volúmenes); (2) Aulas (cinco) y Auditorio para 200 personas; (3) Laboratorio de Granos para prácticas académicas; (4) Laboratorio de Audiovisuales (capacitación en producción de audiovisuales); (5) Centro de Cómputo (12 Equipos Wang-PC) y (6) Unidades de Publicaciones.

---

MARCO DE ANALISIS

Teniendo en cuenta los diversos aspectos que comprende el Propósito de la evaluación del PNCA, se plantea a continuación una serie de interrogantes sobre las condiciones y situaciones que se necesitan conocer y valorizar para la posterior toma de decisiones. Los evaluadores deberán concentrar su análisis en los tópicos de las preguntas e implementarlos mediante la incorporación del "enfoque disciplinario" que consiste en adecuar las preguntas a la terminología de los temas técnicos especializados que el PNCA desarrolla dentro de

su área temática de concentración; se facilita así la localización de la evidencia (que dará respuesta a los interrogantes) en la documentación básica que será analizada y su constatación a través de las entrevistas a los funcionarios de las entidades participantes.

---

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO (S) ESPERADOS (S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
1. Propósito y Ambito de la evaluación	Los evaluadores tienen claramente establecido el propósito de la evaluación, el uso que tendrá el informe que generarán y el "objeto" del análisis.	-Quiénes serán los usuarios de los informes de evaluación que la misión genere? - Qué información esperan que la evaluación les proporcione y que no disponen ahora? -Qué esperan realizar con esa información y que por su falta no pueden hacer ahora? Cuáles son los principios en que se fundamenta la acción del proyecto? -Cómo se han traducido esos principios en mecanismos y orientación para la acción?
2. Análisis de los productos finales del proyecto	Los evaluadores establecen los avances logrados y las limitaciones encontradas para la obtención de los productos finales previstos.	-Qué productos finales se programó obtener, cuáles se obtuvieron, cuáles se encuentran en proceso y cuáles se dejaron de generar? -Cuáles son las limitaciones externas más importantes enfrentadas para el logro de los productos previstos y no previstos.
	Los evaluadores identifican y valoran la obtención de otros productos finales, no previstos (positivos y negativos)	Qué otros resultados no previstos se han obtenido, y cuál es su aporte hacia la obtención del objetivo específico del proyecto?

---

OBJETO DEL ANÁLISIS

RESULTADO (S)  
ESPERADOS (S)  
DEL ANÁLISIS

PREGUNTAS GUIAS PARA  
LA OBTENCION DE INFORMACION

---

Los evaluadores determinan (dado el actual ritmo de ejecución) el avance en la obtención de los productos finales, la brecha entre los resultados directos previstos y los efectivamente logrados.

Cuáles fueron las desviaciones más importantes y sus causas respecto a los productos que se esperaba obtener y no se obtuvieron?

Qué problemas se han enfrentado en la realización de actividades y en el uso de recursos, que hayan sido determinantes sobre los resultados que se obtuvieron o se dejaron de obtener?

-Será posible que el proyecto como se viene ejecutando logre con el resto de recursos y tiempo disponible los productos finales previstos.

-Qué cambios o ajustes se requieren introducir y en qué aspectos para que sea posible obtener los productos finales esperados?

3. Avances en la obtención del objetivo específicos del proyecto

Los evaluadores determinan los logros importantes y las limitaciones principales encontradas durante la ejecución del proyecto para avanzar en el cumplimiento de su objetivo específico.

Con base en un balance de los productos finales previstos e imprevistos, positivos y negativos que el proyecto haya obtenido y que la misión haya identificado se deberá responder a:

---

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO (S) ESPERADOS (S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
4. Análisis de los resultados indirectos (efecto e impacto del proyecto)	Los evaluadores determinan los efectos e impactos (positivos y negativos) del proyecto en los siguientes escenarios: -Institucional -Sectorial -En el propio IICA	-Cuáles son los avances realmente logrados, establecidos con base en la evidencia encontrada?  -Cuáles fueron las limitaciones internas (en el diseño del proyecto, el proceso de implementación seguido, en la realización de acciones y en el monto de provisiónamiento de recursos) que fueron determinantes para la obtención o no de obtención del objetivo específico?  -Cuáles son los factores externos, condiciones y eventos determinantes en la obtención o no del objetivo específico?  -Qué efectos ha logrado el Proyecto a nivel de las Instituciones a las cuales el IICA ofrece cooperación técnica?  -Qué impactos concretos han logrado las instituciones que el IICA apoya, en el escenario sectorial que son atribuibles como repercusiones del proyecto IICA?.

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO (S) ESPERADOS (S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
5. Análisis del Manejo del Proyecto	Los evaluadores analizan la tarea directiva ejercida por el Jefe del proyecto	-Qué efectos ha logrado el proyecto a nivel del propio IICA que signifiquen una contribución para la acción de la unidad operativa que lo ejecuta?  -Cuáles han sido los resultados de la estrategia para abrir el espacio institucional que requiere la ejecución del proyecto?  Cuáles son los resultados de las relaciones jefe-subordinados en los diferentes niveles de ejecución del proyecto?  -Cuáles factores limitan el ejercicio efectivo de la tarea directiva?
	Los evaluadores identifican los cambios importantes en el problema específico que el proyecto busca resolver, en el marco de política sectorial y en las instituciones que reciben la cooperación técnica y que afecten directamente al proyecto IICA.	-Qué cambios relevantes se han dado en el problema específico que el país enfrenta y que el proyecto está contribuyendo a resolver?  -Qué cambios se han dado en las definiciones de política del país que afecten las prioridades, recursos o formas de operar de las instituciones que el proyecto apoya?.

---

OBJETO DEL ANA-  
LISIS

RESULTADO (S)  
ESPERADOS (S)  
DEL ANALISIS

PREGUNTAS GUIAS PARA  
LA OBTENCION DE INFOR-  
MACION

---

6. La perspec-  
tiva del pro-  
yecto (o de la  
nueva etapa)

Los evaluadores ca-  
racterizan la pers-  
pectiva del PNCA en  
términos de: i) los  
factores limitantes  
externos e internos  
cuya permanencia se  
prevee hacia el fu-  
turo, ii) potencia-  
lidades internas y  
del medio que se  
puedan movilizar  
iii) componentes y  
subconjuntos de

-Qué cambios importan-  
tes se han dado en la  
política, prioridades  
y asignación de recur-  
sos en el IICA, que  
afectan directamente  
al proyecto?.

-Qué medios ha desarro-  
llado el proyecto para  
detectar oportunamente  
dichos cambios y tomar  
medidas preventivas?.

-Qué decisiones impor-  
tantes ha tomado el  
proyecto para adecuarse  
a dichos cambios, veri-  
ficar sus efectos ne-  
gativos y mantener la  
calidad, oportunidad  
y utilidad de la coo-  
peración que brinda  
a las entidades?

-Qué problemas impor-  
tantes se han presenta-  
do para el manejo y uso  
de recursos y como se  
han enfrentado?

Con base en el proceso  
de evolución observado  
se debe responder a:

1. Cuáles ajustes de-  
berán hacerse en la es-  
trategia para minimizar  
o evitar las repercur-  
siones de los factores  
limitantes internos y  
externos que prevalece-  
rán (o permanecerán) en  
el futuro?.

---

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO (S) ESPERADOS (S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
	acciones a las que se debe dar prioridad y iv) los ajustes en la provisión de recursos para garantizar el cumplimiento de las actividades previstas	2. Cuáles otros elementos del proyecto se deberán ajustar y en qué sentido para asegurar los resultados directos e indirectos desde la fase de diseño de la nueva etapa?
		3. Cuáles componentes y/o subconjuntos de acciones críticas deben realizarse con preferencia para potencializar el proyecto con vista a la nueva etapa?.
		4. Cuáles potencialidades del medio deben movilizarse para abrir o ampliar el espacio institucional que facilite la negociación, puesta en marcha y ejecución de la nueva etapa?
		5. Cómo y en cuáles componentes del proyecto se deberán concentrar los esfuerzos y recursos disponibles para la obtención de los resultados esperados?
Los evaluadores definen los elementos y características del PNCA para enfrentar un ámbito temático y geográfico ampliado		6. Cuáles elementos y características del PNCA se deben conservar, mejorar, eliminar y/o crear para:

---

OBJETO DEL ANÁLISIS	RESULTADO (S) ESPERADOS (S) DEL ANÁLISIS	PREGUNTAS GUIAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
7. Apoyo recibido de y otorgado a otras unidades del IICA	Los evaluadores determinan la oportunidad y utilidad del apoyo que los responsables de la ejecución del proyecto han recibido de otras unidades del IICA y que sean significativas para la obtención de los resultados directos e indirectos	<p>-Atender requerimientos de capacitación en las áreas temáticas definidas como prioritarios por el Gobierno.</p> <p>-Atender requerimientos de capacitación de funcionarios del Sector Público Agropecuario provenientes de otros países.</p> <p>-Qué apoyo se ha solicitado y recibido del Representante del IICA en el país, en relación con la dirección y orientación del proyecto?</p> <p>-Qué apoyo se recibió para el diseño, aprobación, implementación y concertación con las autoridades de los organismos de contraparte?</p> <p>-Qué apoyo se ha recibido para la movilización y obtención de recursos externos?.</p> <p>-Qué apoyo se ha recibido para la ejecución de actividades y para el seguimiento de los factores externos condicionantes?.</p>

---

OBJETO DEL ANÁLISIS

RESULTADO (S)  
ESPERADOS (S)  
DEL ANÁLISIS

PREGUNTAS GUIAS PARA  
LA OBTENCION DE INFORMACION

---

-Qué apoyo han recibido de las unidades especializadas que norman e intervienen en los procesos de asignación y aprovisionamiento de recursos para el proyecto?.

Los evaluadores determinan la utilidad del apoyo otorgado por el PNCA a otros proyectos y unidades del IICA

-Cuáles han sido las demandas de apoyo recibidas y satisfechas por el personal del PNCA y la utilidad que los proyectos y unidades beneficiadas han recibido?.

---

## 5. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

---

El método básico que emplearán los evaluadores del PNCA es la "investigación dirigida" que se hará mediante la aplicación de técnicas tales como i) la observación (análisis de información, revisión de informes, visitas a las Oficinas de los organismos de contraparte y regiones del país donde el proyecto realiza actividades) ii) entrevistas en profundidad a los funcionarios nacionales y personal del Instituto con cuestionario previamente formulados, exposiciones del Jefe y personal técnico y administrativo del proyecto y de la Representación involucrada, iii) sesiones de trabajo en grupos para la compatibilización de apreciaciones, iv) discusiones generales y v) otras que se seleccionen en función de la naturaleza, contenido y alcance de las interrogantes del Marco de Análisis.

El énfasis de las técnicas y procedimientos debe centrarse en la determinación de resultados del proyecto, caracterizando el proceso seguido (programación, aprovisionamiento de recursos, participación de los organismos de contraparte, etc.) y los medios utilizados y la explicación de las causas de los resultados para dar base a la toma de decisiones y al aprendizaje institucional.

---

6. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION

---

Comprende la definición en detalle de las actividades que realizará la Misión, la determinación de los productos esperados y los tiempos máximos de duración (cronograma).

---

ACTIVIDAD	DURACION Enero/88	PRODUCTO
1. Reunión de Orientación y entrega de documentación básica.	18 Lunes	Aclarados y ajustados Alcance de Trabajo y Contenido del Informe de Evaluación.
2. Definición del enfoque disciplinario.	18 Lunes	Marco de Análisis implementado y evidencia caracterizada para su ubicación.
3. Localización de la evidencia de la documentación básica.	Martes y Miercoles	La Misión conforma juicio preliminar sobre el proyecto.
4. Preparación preliminar del informe de esquema de contenido.	4° y 5° días	Versión preliminar del informe producido.
5. Preparación de guías para la entrevista a funcionarios de las instituciones nacionales participantes.	6° día (a.m.)	Los términos en que la evidencia será constatada y profundizada, son establecidos.
6. Realización de entrevistas a funcionarios y visita a departamentos de capacitación.	7° y 8° días	Funcionarios de los organismos de contraparte entrevistados.
7. Con base en los resultados de las entrevistas se ajusta el informe de evaluación (incluye mecanografía y reproducción).	9° y 10° días	Versión ajustada del informe de evaluación producida y entregada a funcionarios nacionales y del IICA que participarán en la reunión de análisis.

---

---

ACTIVIDAD	DURACION	PRODUCTO
8. Presentar informe preliminar	11o. día (a. m.)	Se conocen los resultados de la evaluación y se reciben comentarios de la Representación y de los organismos participantes
9. Ajustar informe y producir versión final	11o. día (p.m.)	El informe final de Evaluación es producido por la Misión
10. Reproducción del informe final <u>a/</u>	12 o. día	
11. Presentación del informe al Comité de Programación por el Jefe de la Misión		El Informe se remite al D. G. con dictamen del Comité

---

a/ Se considera que la actividad anterior se prolongará hasta este día.

---

**7. INTEGRANTES DE LA MISION Y TERMINOS DE REFERENCIA SU CONTRATACION**

---

Esta sección se desarrollará cuando se apruebe la conformación de la Misión de Evaluación del PNCA. Deberá contener un resumen del Curriculum Vitae de cada integrante y copia del modelo de Contrato para los Consultores Externos cuyos términos de referencia lo conformará el presente Alcance de Trabajo.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA

INFORME DE EVALUACION DEL PNCA

ANEXO 2

Lista de Personas Entrevistadas

- 2.1. Directivos y Funcionarios de Entidades Patrocinadoras
- 2.2. Ex-participantes de las Actividades del PNCA
- 2.3. Docentes Temporales del PNCA
- 2.4. Directivos y Funcionarios del IICA/PNCA



## 2.1 DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DE LAS ENTIDADES PATROCINADORAS

MINISTERIO DE AGRICULTURA

- |    |                           |   |   |
|----|---------------------------|---|---|
| 1. | Luis Guillermo Parra      | : | Ministro  |
| 2. | Martha Olga Gallón        | : | Jefe Unidad de Coordinación<br>Institucional y Financiera<br>OPSA |
| 3. | Dr. Ricardo Vargas del V. | : | Jefe Oficina de Planeación<br>del Sector Agropecuario.            |
| 4. | Dra. Eugenia de Sotomayor | : | Profesional OPSA.   |

BANCO DE LA REPUBLICA

- |    |                       |   |  |
|----|-----------------------|---|--|
| 5. | Dr. Juan José Salazar | : | Director Fondo Financiero<br>Agropecuario. |
|----|-----------------------|---|--|

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO-ICA

- |    |                           |   |                         |
|----|---------------------------|---|-------------------------|
| 6. | Dr. Gabriel Montes Llamas | : | Gerente General,        |
| 7. | Dra. Irma Baquero         | : | Directora de Educación, |

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS-FEDERACAFE

- |     |                              |   |  |
|-----|------------------------------|---|--|
| 8.  | Dr. Germán Valenzuela Samper | : | Subgerente General Técnico                                   |
| 9.  | Dr. Fabio Zapata Llano       | : | Director Departamento<br>Comunicación y Adiestra-<br>miento. |
| 10. | Dr. Jorge Cortés             | : | Jefe Sección Adiestramiento                                  |

UNIVERSIDAD NACIONAL

- |     |                     |   |                                    |
|-----|---------------------|---|------------------------------------|
| 11. | Dr. Germán Arbeláez | : | Decano Facultad de Agro-<br>nomía. |
|-----|---------------------|---|------------------------------------|

CAJA AGRARIA

- |     |                     |   |  |
|-----|---------------------|---|--|
| 12. | Dr. Eduardo Pereira | : | Jefe División Recursos Hu-<br>manos.   |
| 13. | Dra. Martha Zuluaga | : | Directora Capacitación y<br>Bienestar. |

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-SENA 1/

14. Dr. Luis Ernesto Ospina : Director División Agropecuaria.

INSTITUTO DE MERCADEO AGROPECUARIO-IDEMA

15. Dra. Norela Rossi : Secretaria General  
 16. Dr. Eduardo La Rotta : Jefe Relaciones Industriales.  
 17. Dr. Fernando Saboyá : Jefe Desarrollo de Personal

INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA-INCORA

18. Dr. Fabio Bermúdez : Gerente General  
 19. Dr. Jairo Charry : Subgerente Administrativo  
 20. Dr. Adriano Rubiano : Subgerente Asentamientos (Encargado)

---

1/ El SENA no es entidad patrocinadora, la misión decidió la entrevista dada la similar naturaleza de su función con el PNCA y las relaciones que mantienen ambas entidades.

## 2.2. EX-PARTICIPANTES DE LAS ACTIVIDADES DEL PNCA

1.      Jesús A. Ramón V.                   :    Supervisor Programas Móviles SENA (Neiva).  
Participó: Seminario Sobre Sociología Rural (20-25 de febrero de 1984).
2.      Piedad Mercedes Ardila M       :    Profesional Especializado. HIMAT. Curso sobre Preparación y Evaluación de Proyectos Agropecuarios (29 de abril al 7 de junio, 1985). Bogotá.
3.      Jacinta González Trujillo       :    Auxiliar Administrativo. INCORA. Curso sobre Extensión Rural (abril 7-18, 1986). Bogotá
4.      José Alberto Herrera M.         :    Operario Calificado Grado 09. ICA. Seminario-Taller sobre Cuarentena Vegetal (21-25 septiembre 1987). Santa Marta.
5.      Argemiro R. Ojeda Ariza         :    Director Centro Diagnóstico ICA. Curso sobre Brucelosis y Tuberculosis (14-18 de septiembre, 1987). Valledupar.
6.      Germán Avila Díaz                :    INCORA. Curso sobre Seguimiento y Manejo de Proyectos (22 al 26 de septiembre de 1986). Bogotá.

### 2.3. DOCENTES TEMPORALES DEL PNCA

1. Dr. Edilberto León Peña : Agrólogo. Magister en Suelos (Universidad Nacional-ICA). Ha colaborado con el PNCA desde 1983 (más o menos 11 cursos). Actualmente Coordinador de Currículum, Universidad de Bogotá "Jorge Tadeo Lozano"  
Curso: Extensión Rural
  
2. Dr. Alvaro Castillo : Ing. Civil, M.S. en Economía (Universidad de los Andes). Ha colaborado con el PNCA desde 1981 (en más o menos 12 cursos). Actualmente es Director General de EDIAGRO LTDA. (Estudios y Diseños Industriales).  
Curso: Introducción a la Agroindustria
  
3. Dr. Guillermo Rico : Zootecnista. Colaboró en el Seminario sobre Ley 5a (Crédito) en 1987. Actualmente Jefe de la División de Planificación Agropecuaria del Banco Ganadero.  
Curso: Crédito Agropecuario.
  
4. Dr. José Pérez : Médico Veterinario y Zootecnista. M.S. en Salud Pública Veterinaria (Universidad de Antioquia). Ha colaborado en los cursos sobre Brucelosis y Tuberculosis Bovina (2) en 1987. Actualmente Director Campaña Brucelosis. ICA  
Curso: Brucelosis y Tuberculosis
  
5. Dr. Jaime Gaviria : Ing. Agrónomo, M.S. en Almacenamiento y Mercadeo de Granos (Kansas State). Colabora con el PNCA desde 1981 (más o menos 19 cursos). Actualmente Asesor Técnico de Almacenar.  
Curso: Sanidad Vegetal

6. Dr. Jorge Santacoloma : Economista con Especialización en Formulación, Análisis Económico e Implementación de Proyectos (OEA) y Evaluación de Proyectos Agropecuarios (IDE/Banco Mundial/IICA). Colabora en cursos del FNCA desde 1983. (más o menos 13 cursos). Consultor independiente, Profesor Escuela Superior de Administración Pública-ESAP.
7. Dr. Julio Cesar Vera : Ing. Industrial, Mg. en Evaluación Social de Proyectos (Universidad de los Andes). Ha colaborado con el FNCA desde 1983 (más o menos 14 cursos). Actualmente Profesor Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
8. Norma Villarreal : Socióloga. Máster en Desarrollo Rural y Economía Agraria (Maracay-Venezuela) Colaboradora del FNCA desde 1971 (más o menos 15 cursos). Actualmente Consultora UNICEF en MinAgricultura (Programa Mujer)

2.4. DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DEL IICA-PNCA

1. Mario Blasco Lamenca, Ph.D Representante del IICA en Colombia
2. Eduardo Ramos López, Ph.D Director del PNCA y Coordinador de Ciencias Agronómicas.
3. Ismael Peña Díaz, MS Coordinador del Área de Mercadeo y Agroindustria (PNCA).
4. Nizar Vergara García, MS Coordinador del Área Planificación y Administración (PNCA).
5. Aníbal Alvarez Ramírez, MS Coordinador del Área de Educación Agropecuaria (PNCA).
6. Héctor Díaz Granda Coordinador del Área de Informática y Centro de Cómputo (PNCA).
7. Mariano Olazábal, MS Oficial de Proyectos (IICA, Colombia).

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA

INFORME DE EVALUACION DEL PNCA

ANEXO 3

Documentación Básica Consultada



## INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA

INFORME DE EVALUACION DEL PNCADocumentación Básica Consultada

1. COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. 1980. Plan de Integración Nacional 1979-1982. Bogotá, pp 155-178, v.1.
2. ----- . 1983. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1986, Cambio con Equidad, Bogotá, pp. 55-87.
3. ----- . 1987. Plan de Economía Social. Planes y Programas de Desarrollo Económico y Social 1987-1990. Bogotá, pp. 195-232.
4. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA 1987, Representación del IICA en Colombia, Resumen Informativo. Bogotá, 14 p.
5. ----- . 1986. Plan de Mediano Plazo 1987-1991. Serie Documentos Oficiales No. 35, San José, Costa Rica, 117 p.
6. ----- . 1987. Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología, Lineamientos para la Cooperación. Serie de Documentos Oficiales No. 37, San José, Costa Rica, 47 p.
7. ----- . 1987. Programa I: Análisis y Planificación de la Política Agraria, Lineamientos para la Cooperación. Serie de Documentos Oficiales No. 38. San José, Costa Rica, 29 p.
8. ----- . 1987. Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural, Lineamientos para la Cooperación. Serie Documentos Oficiales No. 39. San José, Costa Rica, 25 p.
9. ----- . 1987. Programa V: Salud Animal y Sanidad Vegetal, Lineamientos para la Cooperación. Serie Documentos Oficiales No. 41, San José, Costa Rica, 29 p.
10. ----- . 1988. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: Marco Conceptual, Elementos del Sistema y Procedimientos. Serie Documentos Administrativos No. 2. San José, Costa Rica, v.1. 64 p.

11. ----- . 1988. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: La Evaluación de Proyectos. Serie Documentos Administrativos No. 2. San José, Costa Rica, v.4. 35 p.
12. ----- . 1983. Proyectos: Capacitación en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria-PNCA), Bogotá, Colombia.
13. ----- . Programa Operativo Anual del PNCA, años 1980 a 1987. Bogotá, Colombia
14. ----- . Informe de Labores PNCA, años 1980 a 1986. Bogotá, Colombia
15. ----- . Convenio entre el Ministerio de Agricultura de Colombia y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA, para la Operación del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria, años 1969, 1980, 1984, Bogotá, Colombia.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA

INFORME DE EVALUACION DEL FNCA

ANEXO 4

Cuadros Estadísticos



**Cuadro No. 1:**  
**PRODUCCION Y EDUCACION DE ESTADISTAS DE CARACTERIZACION POR RNC**

AÑOS	Planificación y Administración			Arrendos y Agroindustria			Educación Agrícola			Económico			Informativa			Otros Convenios			Total						
	Prog. Cte.	Total Forst. (%)	Total Part. (%)	Prog. Cte.	Total Forst. (%)	Total Part. (%)	Prog. Cte.	Total Forst. (%)	Total Part. (%)	Prog. Cte.	Total Forst. (%)	Total Part. (%)	Prog. Cte.	Total Forst. (%)	Total Part. (%)	Prog. Cte.	Total Forst. (%)	Total Part. (%)	Prog. Cte.	Total Forst. (%)	Total Part. (%)				
1967	8	243	150,00	7	124	150,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25	638	130,00	
1968	10	125	150,00	5	51	150,00	14	11	229	150,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22	267	130,00	
1969	10	232	55,23	4	51	150,00	12	11	274	51,67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	267	71,15	
1970	20	10	160	63,50	13	11	274	51,67	4	2	62	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53	637	71,15	
1971	9	155	133,67	13	236	136,00	16	13	347	235,00	7	1	28	14,28	-	-	-	-	-	-	-	30	903	135,67	
1972	5	15	233	302,00	2	15	362,00	5	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23	64	1235	
1973	6	11	259	133,33	6	11	455	133,33	4	13	383	430,00	1	6	151	670,00	13	14	155	137,63	-	30	62	1433	203,00
1974	10	13	234	130,00	2	13	263	235,00	7	14	272	200,00	4	2	48	50,00	11	27	410	245,45	-	40	76	1452	130,00
1975	12	-	0,00	10	-	0,00	5	-	0,00	5	-	0,00	15	-	0,00	-	-	-	-	-	-	52	0	0	0,00
TOTAL	71	83	1739	62	81	1855	62	109	2316	26	11	285	44	65	979	0	6	172	-	-	-	283	354	7430	134,6

Para los años 1950 y 1961, no hubo operativo para todas las actividades del RNC, sino solo para las que fueran finalizadas con recursos de Cuotas.  
 \*\* Gobierno Federal.  
 \*\*\* Gobierno Instituto Colombiano Agropecuario-ICA

ORDO No. 2 PARTICIPANTES A ACTIVIDADES DEL PNCA, 1980 - 1987  
CONSOLIDADO SEGUN ENTIDAD Y PROFESION

	BANCO CAJA FEDERA HIMAT ICA IICA INCORA INDE IDEMA										MIN. UNIV. SUBTOT. ENT. NAL. ENT. OFIC. ENTIDAD PARTICS. SUBTOTAL										TOTAL PERCENT (%)
	REMA					AGRIC. NAL. PATROC.					PARTIC. NO-PATR. EXTRANJ. INDEPS. NO PATROC.					TOTAL PERCENT (%)					
<b>PROFESIONALES</b>	2	49	6	2	38	8	46	1	23	12	3	190	18	19	2		1	40	230	3.22	
INGENIERO DE EMPRESAS	0	4	1	3	10	0	24	4	8	9	0	63	2	5	0	1	8	71	0.99		
INGENIERO PUBLICO	0	0	2	1	5	0	7	5	6	1	0	27	3	4	0	1	8	35	0.49		
INGENIERO EN ELECTRICIDAD	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	3	0.04		
INGENIERO EN QUIMICA	0	0	0	0	4	2	1	0	0	0	1	8	2	12	0	0	14	22	0.31		
INGENIERO EN MECANICA	0	0	2	0	4	0	0	13	4	0	1	24	10	4	1	16	40	0.56			
INGENIERO EN AERONAUTICA	0	0	1	0	0	0	2	10	0	0	0	13	0	0	0	0	13	0.18			
INGENIERO EN FISICAS	0	1	0	0	5	0	0	1	2	5	0	14	5	5	0	10	24	0.34			
INGENIERO EN SOCIALES	0	7	15	2	15	10	23	0	4	12	0	88	6	9	0	16	104	1.46			
INGENIERO EN CIENCIAS SOCIALES	1	17	0	8	5	0	65	0	9	3	0	108	9	1	5	16	124	1.74			
INGENIERO EN CIENCIAS ECONOMICAS	5	90	15	7	62	11	101	10	33	75	5	414	23	41	9	7	494	6.91			
INGENIERO EN CIENCIAS POLITICAS	4	12	1	4	27	1	8	5	1	6	6	75	6	20	0	5	106	1.48			
INGENIERO EN AGRICOLA	0	0	6	0	19	2	5	0	0	0	0	32	0	1	0	1	33	0.46			
INGENIERO EN HOGAR	1	4	3	3	5	1	6	3	24	1	18	69	7	13	1	33	102	1.43			
INGENIERO EN AGRICOLA	9	34	218	20	388	12	216	5	75	30	23	1030	65	178	63	328	1358	19.00			
INGENIERO EN AGRICOLA	0	3	3	11	1	0	2	0	0	1	4	25	2	2	0	5	30	0.42			
INGENIERO EN FORESTAL	2	3	5	0	2	0	9	39	0	1	2	63	6	12	0	19	82	1.15			
INGENIERO EN MECANICO	0	0	1	1	3	0	0	0	0	1	19	25	6	1	0	7	32	0.45			
INGENIERO EN OTROS	0	26	4	10	7	1	17	2	4	4	11	86	16	18	4	44	130	1.82			
INGENIERO EN SISTEMAS	0	0	0	0	4	1	4	1	1	0	0	14	0	2	0	2	16	0.22			
INGENIERO EN VETERINARIO	3	52	6	0	276	3	99	0	0	6	1	446	25	36	2	66	512	7.16			
INGENIERO EN PROFESIONALES	14	56	23	39	79	16	111	34	39	27	17	455	84	107	5	206	661	9.25			
INGENIERO EN SOCIALES	0	2	1	4	2	0	9	0	1	2	1	22	2	3	0	5	27	0.38			
INGENIERO EN TIPOLOGIA	1	37	1	17	16	1	31	11	5	9	8	137	79	24	1	110	247	3.46			
INGENIERO EN TIPOLOGIA	10	13	2	1	34	1	14	2	0	0	2	79	5	12	0	18	97	1.36			
<b>SUBTOTAL</b>	<b>52</b>	<b>410</b>	<b>316</b>	<b>136</b>	<b>1012</b>	<b>70</b>	<b>800</b>	<b>146</b>	<b>239</b>	<b>206</b>	<b>123</b>	<b>3510</b>	<b>381</b>	<b>529</b>	<b>94</b>	<b>79</b>	<b>1083</b>	<b>4593</b>	<b>64.27</b>		
<b>NO PROFESIONALES</b>																					
INGENIERO EN AGRICOLA	0	8	6	1	11	0	82	0	0	1	0	109	1	33	1	1	36	145	2.03		
INGENIERO EN CLASICO	2	112	19	53	121	31	165	39	68	21	2	634	30	61	2	5	98	732	10.24		
INGENIERO EN TECNICO	0	22	9	13	51	19	93	3	9	14	1	234	0	53	3	2	58	292	4.09		
INGENIERO EN TECNICOS	0	17	12	3	11	3	126	6	6	10	0	194	15	24	5	3	47	241	3.37		
INGENIERO EN MARIA	0	5	0	33	1	1	0	0	13	0	0	53	1	0	0	0	1	54	0.76		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>165</b>	<b>46</b>	<b>103</b>	<b>195</b>	<b>54</b>	<b>466</b>	<b>48</b>	<b>96</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>1224</b>	<b>47</b>	<b>171</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>240</b>	<b>1464</b>	<b>20.49</b>		
<b>INFORMACION</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>97</b>	<b>5</b>	<b>266</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>9</b>	<b>229</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>740</b>	<b>129</b>	<b>104</b>	<b>19</b>	<b>97</b>	<b>349</b>	<b>1089</b>	<b>15.24</b>		
<b>T O T A L E S</b>	<b>61</b>	<b>592</b>	<b>459</b>	<b>244</b>	<b>1473</b>	<b>138</b>	<b>1336</b>	<b>203</b>	<b>564</b>	<b>259</b>	<b>145</b>	<b>5474</b>	<b>557</b>	<b>804</b>	<b>124</b>	<b>187</b>	<b>1672</b>	<b>7146</b>	<b>100.00</b>		
<b>PORCENTAJE (%)</b>	<b>0.85</b>	<b>8.28</b>	<b>6.42</b>	<b>3.41</b>	<b>20.61</b>	<b>1.93</b>	<b>18.70</b>	<b>2.84</b>	<b>7.89</b>	<b>3.62</b>	<b>2.03</b>	<b>76.60</b>	<b>7.79</b>	<b>11.25</b>	<b>1.74</b>	<b>2.62</b>	<b>23.40</b>	<b>100.00</b>	<b></b>		

CUADRO No. 3 CONSOLIDADO PARTICIPACION SEGUN SEXO Y EDAD  
 PERIODO 1980 - 1987

	MASCULINO	FEMENINO	SIN INFORMACION	TOTAL	PORCENTAJE (%)
20 ANIOS O MENOS	79	33	0	112	1.57
DE 21 A 25	208	173	0	381	5.33
DE 26 A 30	903	399	0	1302	18.22
DE 31 A 35	1271	343	0	1614	22.59
DE 36 A 40	1218	237	0	1455	20.36
DE 41 A 45	699	72	0	771	10.79
DE 46 A 50	295	17	0	312	4.37
DE 50 O MAS	144	10	0	154	2.16
SIN INFORMACION	785	240	20	1045	14.62
<b>T O T A L E S</b>	<b>5602</b>	<b>1524</b>	<b>20</b>	<b>7146</b>	<b>100.00</b>
<b>PORCENTAJE (%)</b>	<b>78.39</b>	<b>21.33</b>	<b>0.28</b>	<b>100.00</b>	







AREA: AGRONOMICAS	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Operación y Mejoramiento de Sistemas de Riego				X				
Plaguicidas en Colombia				X				
Problemas Fitosanitarios en Productos Almacenados					X			
Análisis de Información Agropecuaria					X			
Capacitación Indización Perfiles					X			
Identificación de Problemas y Análisis de Alternativas Campaña								
Antiaftosa							X	
Identificación Problemas División Insumos Agrícolas							X	
Diagnóstico Alternativas Insumos Pecuarios							X	
Discusión Problemas Pesticidas G. México							X	
Estado Actual Producción Cacaco en Colombia							X	
Aspectos Técnicos Funcionamiento Estufas Paneleras							X	
II Curso Internacional Cuarentena Vegetal							X	
Manejo de Plaguicidas y Fertilizantes								X
La Brucelosis: Transmisión, Control								X

**AREA: INFORMATICA, INFORMACION Y DOCUMENTACION AGRICOLAS**

**1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987**

Introducción y Operación del Wang-PC

Multiplán Wang-PC

Sistemas de Información AGRIS-AGRINTER

Procesamiento de Textos

Lotus 1-2-3

Statpak

Sistematización Capacitación Institucional

X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X		X	X	X	X
X				X	X		X
				X	X		X
							X

**CUADRO N° 35: EVALUACION INTERNA DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION DEL "PNCA" (1980-1987).**

ASPECTOS GENERALES SUMA 1980-1987

Item Evaluado	Total	Porcentaje
<b>A. En que forma fueron expuestos los objetivos de la actividad?</b>		
Confusamente	138	3.1
Claramente	4293	96.1
En blanco	36	0.8
	-----	-----
	4467	100.0
<b>B. Considera que los objetivos de la actividad se cumplieron?</b>		
Totalmente	2669	59.7
Casi todos	1758	39.4
Ninguno	2	.0
En blanco	38	0.9
	-----	-----
	4467	100.0
<b>C. La actividad, segun su criterio ha satisfecho sus aspiraciones?</b>		
No	54	1.2
En parte	2196	49.2
Totalmente	2165	48.5
En blanco	52	1.2
	-----	-----
	4467	100.0
<b>D. Cree que la actividad ofrecida, en el ejercicio de su trabajo sera:</b>		
Muy util	4049	90.6
Algo util	381	8.5
Nada util	23	0.5
En blanco	14	0.3
	-----	-----
	4467	100.0

## ASPECTOS DE ORGANIZACION Y EJECUCION

Item Evaluado	Total	Porcentaje
A. Estima que la organizacion de la actividad fue:		
Muy buena	2430	54.4
Buena	1921	43.0
Regular	71	1.6
Mala	13	0.3
Muy mala	1	.0
En blanco	31	0.7
	-----	-----
	4467	100.0
B. Opina que la duracion de la actividad fue:		
Muy corta	477	10.7
Corta	2482	55.6
Suficiente	1411	31.6
Larga	54	1.2
Muy larga	1	.0
En blanco	42	0.9
	-----	-----
	4467	100.0

## ASPECTOS ACADÉMICOS Y DIDÁCTICOS

Ítem Evaluado	Total	Porcentaje
<b>A. En general, la actividad la encuentro usted:</b>		
Muy monótona	10	0.2
Monótona	98	2.2
Normal	1138	25.5
Atractiva	2756	61.7
Muy atractiva	438	9.8
En blanco	27	0.6
	-----	-----
	4467	100.0
<b>B. El ritmo de trabajo en la actividad fue:</b>		
Inadecuado	530	11.9
Adecuado	3835	85.9
En blanco	102	2.3
	-----	-----
	4467	100.0
<b>C. Esta actividad le ayudo a desarrollar su capacidad de analisis?</b>		
Mucho	3264	73.1
Algo	1007	22.5
Nada	17	0.4
En blanco	179	4.0
	-----	-----
	4467	100.0
<b>D. Esta actividad le permitio desarrollar su creatividad?</b>		
En nada	28	0.6
Algo	1158	25.9
Bastante	3062	68.5
En blanco	219	4.9
	-----	-----
	4467	100.0
<b>E. De acuerdo con las características propias de esta actividad, la practica fue:</b>		
Apropiada	3263	73.0
Insuficiente	798	17.9
No hubo	179	4.0
En blanco	227	5.1
	-----	-----
	4467	100.0

EVALUACION DE LOS TEMAS  
SE EVALUARON PROFESORES SOLAMENTE 1984-1987

Item Evaluado	Total	Porcentaje
El tema en relacion con la actividad fue:		
Muy util	1221	54.6
Util	922	41.2
Poco util	33	1.5
Nada util	4	0.2
En blanco	57	2.5
	-----	-----
	2237	100.0

METODOLOGIA DE LOS PROFESORES

Item Evaluado	Total	Porcentaje
B. La metodologia utilizada en la exposicion fue:		
Muy buena	932	41.7
Buena	812	36.3
Regular	93	4.2
Mala	28	1.3
Muy mala	308	13.8
En blanco	64	2.9
	-----	-----
	2237	100.0

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA

INFORME DE EVALUACION DEL PNCA

ANEXO 5

Informe Financiero



CUADRO DE RECURSOS FINANCIEROS DEL PNCA, INGRESOS

I N G R E S O S	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
1) <u>Por Aportes de las Entidades Patrocinadoras</u>							
Banco de la República	1'500.000	2'539.290	2'327.763	2'793.315	3'351.979	4'156.454	5'070.874
Caja Agraria	1'500.000	2'539.290	2'327.763	2'793.315	3'351.979	4'156.454	5'070.874
FEDERACAFE	1'500.000	2'539.290	2'327.763	2'793.315	3'351.979	4,156.454	5'070.874
IDEMA	1'500.000	2'539.290	2'327.763	2'472.245	2'966.694	3'678.700	4'488.014
INCORA	750.000	1'269.300	1'162.544	1'395.053	1'674.063	2'075.838	2'532.522
ICA	375.000	634.651	580.603	1'017.794	1'221.353	1'514.478	1'847.663
HIMAT	375.000	634.651	580.603	696.724	836.068	1'036.725	1'264.804
INDERENA	375.000	634.651	580.603	696.724	836.068	1'036.725	1'264.804
<hr/>							
Subtotal Col\$	\$7'875.858	\$13'330.413	\$12'215.405	\$14'658.485	\$17'590.183	\$21'811.827	\$26'610.429
Subtotal US\$ al cambio de:	\$53,90	\$63,52	\$87,83	\$112,76	\$140,73	\$216,97	\$241,39
	146.120	209.862	139.080	129.997	124.992	100.529	110.238
<hr/>							
Recursos Propios PNCA	500.000						
IICA		1'162.544		1'395.053	1'674.063	2'075.838	2'532.522
<hr/>							
Subtotal Col\$		500.000	1'162.544	1'395.053	1'674.063	2'075.838	2'532.522
Subtotal US\$		7.872	13.236	12.372	11.896	9.567	10.491
<hr/>							
<u>Por matrículas</u>	N.D	1'961.159	1'403.177	1'894.680	1.090.000	5'800.140	755.000
<u>Por Otros Recursos PNCA</u>	N.D	888.050	2'679.511	1'679.445	3'112.247	5'706.818	3'520.891
<hr/>							
GRAN TOTAL COL\$	7'875.858	16'679.622	17'460.637	19'627.663	23'466.493	35'394.623	33'418.843
GRAN TOTAL US\$	146.120	262.588	198.800	174.066	166.748	163.357	138.443

CUADRO DE RECURSOS FINANCIEROS DEL PNCA, EGRESOS

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
<b>E G R E S O S</b>							
<b>1) <u>Costos de Personal</u> (Sueldos, Aportes Patronales y Prestacionales)</b>	7'500.166	9'052.014	10'242.949	12'177.628	17'877.908	23'986.208	25'279.568
<b>2) <u>Pago Profesores</u></b>	N.D	300.740	1'120.948	1'411.460	2'282.620	2'333.200	2'282.618
<b>3) <u>Suministros y Mantenimiento</u></b>	963.946	695.490	1'235.000	929.014	453.931	616.796	33.588
<b>4) <u>Equipo y Maquinaria</u></b>	191.795	342.285	150.000	104.755	16.500	-	-
<b>5) <u>Gastos Actividades</u></b>							
<b><u>Capacitación</u></b>	N.D	639.393	1'659.964	3'437.622	1'969.449	3'272.519	1'969.449
<b>TOTAL EGRESOS COL\$</b>	8'655.907	11.029.922	14'408.861	18'060.479	21'058.609	30'208.723	29'565.223
<b>TOTAL EGRESOS US\$</b>	160.592	173.645	164.054	160.168	149.539	139.230	122.479

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA

INFORME DE EVALUACION DEL PNCA

ANEXO 6

Pautas de Entrevistas

- 6.1 Directivos y Funcionarios de Entidades Patrocinadoras
- 6.2 Ex-participantes de las actividades del PNCA
- 6.3. Docentes Temporales del PNCA
- 6.4 Directivos y Funcionarios del IICA/PNCA



## PAUTA DE ENTREVISTAS

**6.1 Directivos y Funcionarios de Entidades Patrocinadoras**

- 1.1 Identificación de necesidades de capacitación
- 1.2 Criterios de selección de los participantes en las actividades del FNCA.
- 1.3 Participación en la programación del FNCA
- 1.4 Debilidades en el desarrollo de las actividades del FNCA.
- 1.5 Ventajas del FNCA en la implementación de sus actividades.
- 1.6 Perspectivas de la institución en cuanto al futuro del FNCA.

**6.2 Ex-participantes**

- 2.1 ¿Cómo fue seleccionado?
- 2.2 Metodología de enseñanza del FNCA
- 2.3 Debilidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje del FNCA.
- 2.4 Ventajas del contenido programático para el desenvolvimiento profesional aportados por el FNCA
- 2.5 Utilidad de la capacitación recibida.
- 2.6 Perspectivas personales en cuanto al futuro del FNCA.

**6.3 Docentes Temporales del FNCA**

- 3.1 Criterios de selección de los participantes en las actividades del FNCA.
- 3.2 orientación pedagógica en cuanto a la metodología de enseñanza del FNCA.
- 3.3 Participación con el FNCA en la elaboración de su programación.
- 3.4 Participación con los coordinadores en la elaboración de los contenidos-programáticos de las actividades del FNCA.
- 3.5 Apoyo logístico del FNCA en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 3.6 Debilidades del FNCA
- 3.7 Ventajas del FNCA
- 3.8 Perspectivas personales en cuanto al futuro del FNCA

**6.4 Directivos y Funcionarios del IICA/FNCA**

- 4.1 Apoyo institucional de los patrocinadores en las actividades del FNCA.
- 4.2 Apoyo institucional del IICA en las actividades del FNCA

- 4.3 Proceso de elaboración de la programación de las actividades del FNCA.
- 4.4 Proceso de elaboración del contenido-programático de las actividades del FNCA.
- 4.5 Criterios de selección de los participantes en las actividades del FNCA.
- 4.6 Metodología de enseñanza en las actividades del FNCA.
- 4.7 Sistema de elaboración del proceso de enseñanza-aprendizaje del FNCA.
- 4.8 Sistema de seguimiento de los ex-alumnos del FNCA.
- 4.9 Perspectivas personales en cuanto al futuro del FNCA.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA

INFORME DE EVALUACION DEL PNCA

ANEXO 7

Convenio Entre el Ministerio de Agricultura y el IICA para  
la Operación del PNCA (1980-1984 y 1984-1988)



CONVENIO BASICO DEL PNCA

El Ministro de Agricultura en representación del Gobierno de Colombia que para los fines del presente Convenio se denominará en adelante "El Gobierno" y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas-OEA (IICA), representado por su Director General, José Emilio Araújo quien delega la autoridad expresamente para la firma de este Convenio en el Director de la Oficina del IICA en Colombia, Juan Pablo Torrealba M., que en adelante se denominará "El IICA",

## CONSIDERANDO:

- a. Que la capacitación es una función permanente y necesaria para atender los requerimientos cambiantes de los organismos del Sector;
- b. Que el Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria ha desarrollado en los últimos años una labor acorde con las necesidades que el desarrollo del Sector Agropecuario ha requerido;
- c. Que el Artículo 4o. del Acuerdo Básico entre el Gobierno de la República de Colombia y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, suscrito el 27 de setiembre de 1967, contempla la creación de núcleos técnicos mediante Convenios de Operación concertados entre el Ministerio de Agricultura y el IICA;
- d. Que con fecha 22 de mayo de 1969 fue suscrito un Convenio entre los organismos actualmente contratantes, para organizar un Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria;

e. Que es necesario actualizar los términos que dieron origen al Convenio suscrito en 1969 de acuerdo a las nuevas circunstancias y atendiendo que la acción del IICA es temporal, específica y dirigida al fortalecimiento institucional;

HAN CONVENIDO LO SIGUIENTE:

Artículo 1o.- Continuar el Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria -PNCA- por cuatro (4) años; confiando al IICA su Dirección y Administración, en concordancia con las directrices de su Junta Consultiva. Durante este período el Gobierno tomará las acciones necesarias para lograr que la función de capacitación se institucionalice como un sistema en las Entidades del Sector Agropecuario y que se logre el fortalecimiento de las Unidades de Capacitación de cada Entidad y el trabajo conjunto de las mismas.

Artículo 2o.- El Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria tendrá como propósito organizar y ejecutar las acciones de capacitación complementarias del personal técnico al servicio de los organismos del sector agropecuario y así mismo fortalecer las Unidades de Capacitación de las Entidades del Sector Agropecuario mediante acciones de investigación, asesoramiento, información e intercambio de experiencias en el área de capacitación.

Artículo 3o.- El Programa funcionará bajo el patrocinio de los siguientes organismos: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; Banco de la República; Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero; Instituto de Mercadeo

Agropecuario (IDEMA); Instituto Colombiano Agropecuario (ICA); Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA); Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente (INDERENA); Universidad Nacional de Colombia; Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT) y cualquier otro organismo vinculado al desarrollo agrícola y rural que decida su incorporación al Programa.

Artículo 4o.- El Programa tendrá una Junta Consultiva presidida por el Ministro de Agricultura o su delegado e integrada por los Gerentes de los organismos patrocinadores o sus representantes y el Director de la Oficina del IICA en Colombia. El Secretario será el Jefe de la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario (OPSA).

Artículo 5o.- Las funciones de la Junta Consultiva serán las siguientes:

1. Estudiar y aprobar el Programa Anual de Actividades del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria;
2. Estudiar y aprobar anualmente el Presupuesto de funcionamiento y su ejecución de acuerdo con las necesidades del Programa;
3. Nombrar al Co-Director del PNCA, de una lista de candidatos propuesta por la Dirección del IICA en Colombia;
4. Supervisar y evaluar la marcha del Programa.

Artículo 6o.- Además de la Junta Consultiva, el Programa tendrá un Comité Técnico presidido por el Jefe de la Oficina de Planeamiento del Sector

Agropecuario (OPSA) o su representante y conformado por los Jefes de Capacitación de los organismos patrocinadores y en el cual el Co-Director actuará como su Secretario.

Artículo 7o.- El Comité Técnico tendrá como atribuciones las siguientes:

1. Analizar permanentemente el funcionamiento y las necesidades de capacitación que tengan los diferentes organismos patrocinadores y plantear solicitudes concretas de servicio.
2. Elaborar el Programa Anual de Actividades para consideración de la Junta.
3. Conocer el Informe Final de las Actividades desarrolladas anualmente y presentarlo a consideración de la Junta.
4. Colaborar con el Programa en investigaciones, asesoramiento, información e intercambio de experiencias sobre la capacitación técnica relacionada con el desarrollo agropecuario y rural.
5. Evaluar la calidad de la capacitación impartida por el PNCA y presentar informes periódicos a la Junta Consultiva.
6. Los demás que le encomiende la Junta Consultiva.

Artículo 8o.- La Dirección del Programa estará a cargo del Director de la Oficina del IICA en Colombia.

Artículo 9o.- El Programa tendrá un Co-Director Nacional, colombiano, quien en asocio con el Director se ocupará de lo relativo a organización y administración del Programa.

Artículo 10o.- El Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria desarrollará actividades directas de capacitación de corto tiempo en los áreas de mayor necesidad para las Entidades del Sector Agropecuario, de acuerdo a los análisis y estudios que se realicen.

Artículo 11o.- Será atribución de la Administración del Programa la selección y nombramiento del personal técnico y auxiliar que se estime conveniente para la operación del mismo, el cual se regirá por la Legislación Laboral Colombiana.

Artículo 12o.- El Programa funcionará con un presupuesto anual destinado a cubrir sueldos y gastos de sostenimiento, el cual será financiado con los aportes anuales que serán incluidos en los presupuestos anuales de los organismos patrocinadores de que trata el Artículo 3o.

Artículo 13o.- La Administración del Programa presentará a consideración de la Junta Consultiva en el mes de marzo de cada año el presupuesto de gastos y sostenimiento para el año siguiente, con un adecuado nivel de discriminación. El presupuesto considerado será aprobado en forma definitiva por tarde en el mes de junio de cada año.

Artículo 14o.- Todos los organismos patrocinadores del Programa podrán solicitar servicios de capacitación y apoyo siempre que se cubran los gastos adicionales que cada servicio ocasione.

Artículo 15o.- Los organismos no patrocinadores podrán solicitar servicios de capacitación y apoyo siempre que se cubran los gastos referidos al servicio solicitado y una contribución a los costos proporcionales que se deriven del presupuesto de funcionamiento aprobado para cada año.

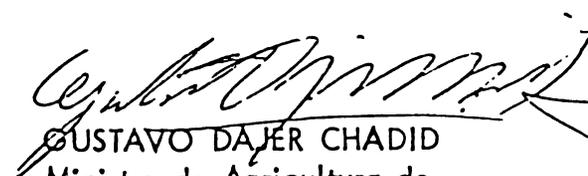
Artículo 16o.- El IICA apoyará al Programa con la participación del equipo técnico profesional.

Artículo 17o.- El Programa podrá aceptar en sus actividades, participantes extranjeros financiados por sus propios Gobiernos o por instituciones nacionales e internacionales, siempre que no signifique sacrificar los cupos para técnicos nacionales.

Artículo 18o.- El presente Convenio tendrá una vigencia de cuatro (4) años, al cabo de los cuales se espera que el Gobierno asuma la organización y administración de acuerdo a su mejor conveniencia, según lo acordado en el Artículo 1o.

Artículo 19o.- A la terminación de este Convenio los equipos y bienes muebles e inmuebles con que queda dotado el Programa serán traspasados al Organismo que el Gobierno designe para continuar con las actividades de capacitación.

Para constancia se firma en Bogotá, D.E., Colombia a los diez y seis (16) días del mes de julio de mil novecientos ochenta (1980).

  
GUSTAVO DAJER CHADID  
Ministro de Agricultura de  
Colombia

  
JUAN PABLO TORREALBA M.  
Director Oficina del IICA en  
Colombia

CONVENIO ENTRE EL MINISTERIO DE AGRICULTURA DE COLOMBIA Y EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (IICA), PARA LA OPERACION DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA

El Ministro de Agricultura en representación del Gobierno de Colombia que para los fines del presente Convenio se denominará en adelante "El Gobierno" y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), representado por su Director General, Francisco Morillo Andrade quien delega la autoridad expresamente para la firma de este Convenio en el Director de la Oficina en Colombia, Mario Blasco Lamenza, que en adelante se denominará "El IICA",

C O N S I D E R A N D O :

- a. Que la capacitación es una función permanente y necesaria para atender los requerimientos cambiantes de los organismos del Sector;
- b. Que el Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria ha desarrollado en los últimos años una labor acorde con las necesidades que el desarrollo del Sector Agropecuario ha requerido;
- c. Que el Artículo 4o. del Acuerdo Básico entre El Gobierno de la República de Colombia y el IICA, suscrito el 27 de setiembre de 1967 contempla la creación de núcleos técnicos mediante Convenios de Operación concertados entre el Ministerio de Agricultura y el IICA;
- d. Que con fecha 22 de mayo de 1969 fue suscrito un Convenio entre los organismos actualmente contratantes, para organizar un Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria;
- e. Que el 16 de julio de 1980 se acordó entre las partes una extensión de dicho Convenio por un período de cuatro (4) años;



f. Que de acuerdo con las conversaciones sostenidas entre el Gobierno y el IICA, previo consenso de las Entidades partícipes como patrocinadoras del Convenio, es necesario y conveniente extender el Convenio de Operación del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria - PNCA, de acuerdo con las nuevas circunstancias y atendiendo que la acción del IICA es temporal y dirigida al fortalecimiento institucional,

HÁN CONVENIDO LO SIGUIENTE :

Artículo 1o. Continuar el Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria, en adelante denominado PNCA, por cuatro (4) años, confiando su Dirección y Administración al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA, el cual a estos efectos, lo incluirá como un Proyecto dentro de su programación, de acuerdo con los términos y condiciones que se estipulan en este Convenio.

Artículo 2o. El Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria tendrá como propósito organizar y ejecutar las acciones de capacitación complementarias del personal al servicio de los organismos del Sector Agropecuario y así mismo fortalecer las Unidades de Capacitación de las Entidades del Sector Agropecuario mediante acciones de investigación, asesoramiento, información e intercambio de experiencias en el área de capacitación.

Artículo 3o. El Programa funcionará bajo el patrocinio de los siguientes organismos, además del Ministerio de Agricultura: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; Banco de la República (Fondo Financiero Agropecuario); Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero; Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT); Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA); Instituto Colombiano



Agropecuario (ICA); Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA); Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente (INDERENA); Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); Universidad Nacional de Colombia y cualquier otro organismo vinculado al desarrollo agrícola y rural que decida su incorporación al Programa.

Artículo 4o. El Programa tendrá una Junta Consultiva presidida por el Ministro de Agricultura o su delegado e integrada por los Gerentes de los Organismos patrocinadores o sus representantes. El Secretario será el Jefe de la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario-OPSA.

En caso de no asistencia de los Gerentes o Directores de los organismos patrocinadores se entiende que los representantes que ellos designen tienen plena autoridad para actuar en su nombre y asumir las decisiones que se tomen en la Junta.

Artículo 5o. Las funciones de la Junta Consultiva serán las siguientes:

1. Estudiar y aprobar el Proyecto de Programa-Presupuesto anual de operaciones del PNCA, presentado por el Director de la Oficina del IICA en Colombia y formular recomendaciones respecto al mismo al Director General del IICA.
2. Estudiar y aprobar los porcentajes de participación financiera de los organismos patrocinadores.
3. Formular recomendaciones al Director General del IICA sobre el funcionamiento del PNCA, a la luz de los objetivos del presente Convenio.
4. Formular las directrices fundamentales de orientación y estrategias de capacitación a ejecutar por el PNCA, dando el seguimiento y supervisión correspondientes.
5. Autorizar la inclusión de nuevos organismos patrocinadores en el Convenio de conformidad con el Artículo 15.

Artículo 6o. Además de la Junta Consultiva, el Programa tendrá un Comité Técnico presidido por el Jefe de la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario o la persona del Ministerio que designe el Ministro, y conformado por los Jefes de Capacitación de los organismos nacionales patrocinadores y el IICA.

Artículo 7o. El Comité Técnico tendrá como atribuciones las siguientes:

1. Analizar permanentemente el funcionamiento y las necesidades de capacitación que tengan los diferentes organismos patrocinadores, planteando al PNCA solicitudes concretas de servicio y haciendo las recomendaciones del caso al IICA.
2. Elaborar la propuesta del Plan Anual de Actividades, para consideración de la Junta.
3. Colaborar con el Programa en investigaciones, asesoramiento, información e intercambio de experiencias sobre la capacitación técnica relacionada con el desarrollo agropecuario y rural.
4. Emitir recomendaciones y observaciones sobre la calidad de la capacitación impartida por el PNCA y presentar informes periódicos al respecto a la Junta Consultiva.

Artículo 8o. El Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria desarrollará actividades directas de capacitación de corto tiempo en las áreas de mayor necesidad para las Entidades del Sector Agropecuario, de acuerdo con los análisis y estudios que se realicen para el efecto.

Artículo 9o. La Dirección del Programa estará a cargo del Director de la Oficina del IICA en Colombia.

Artículo 10o. Para el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en el presente Convenio, el IICA constituirá un Proyecto dentro de su programación, el cual estará a cargo de un Jefe de Proyecto,



colombiano, nombrado entre el Personal Profesional asignado al PNCA, y en consulta con la Junta Consultiva. Este funcionario además actuará como Secretario del Comité Técnico.

Artículo 11o. Será atribución del IICA la selección, nombramiento y asignación del personal técnico auxiliar que se estime conveniente para la operación del PNCA, personal que se regirá por los estatutos, normas y reglamentos del IICA y de acuerdo con la legislación laboral colombiana, asumiendo así el IICA los derechos y las obligaciones que de tal relación laboral se deriven.

Artículo 12o. El Programa funcionará con un presupuesto anual destinado a cubrir sus gastos de administración y operación, el cual será financiado con los aportes anuales que se comprometen a entregar los organismos patrocinadores, con excepción de la Universidad Nacional, cuyo aporte aparece estipulado en el Acuerdo para la operación del IICA en Colombia.

Artículo 13o. El Director del IICA en Colombia presentará a consideración del Director General del Instituto y de la Junta Consultiva, en el mes de marzo de cada año, el presupuesto requerido para la operación del PNCA en el año siguiente. El presupuesto tendrá como base el último presupuesto anual aprobado, incrementado en el porcentaje que estipule el decreto-ley sobre el salario mínimo. No obstante, por voluntad propia de los organismos patrocinadores, estos podrán decidir hacer aportes superiores.

Artículo 14o. La Universidad Nacional de Colombia, el Banco de la República (Fondo Financiero Agropecuario) y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, adhieren al presente Convenio en los términos especificados en las respectivas cartas de intención, las cuales hacen parte integral del mismo.

Artículo 15o. Durante la vigencia del presente Convenio, cada organismo patrocinador del PNCA se compromete formalmente a hacer entrega al IICA de los aportes respectivos de acuerdo con las pautas que en cuanto a monto y fechas de entrega determine el presupuesto aprobado.

Parágrafo 1 - En el caso de los organismos patrocinadores adscritos al Ministerio de Agricultura y de las entidades de economía mixta, el Ministerio de Agricultura se compromete a asegurar que la partida presupuestal correspondiente a cada Institución, quede incluida de manera explícita en el respectivo presupuesto institucional.

Parágrafo 2 - De acuerdo con las cartas de intención señaladas en el Artículo 14o, el Banco de la República (Fondo Financiero Agropecuario) y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, se comprometen a hacer los aportes correspondientes al presupuesto aprobado. En relación con la Universidad Nacional de Colombia su aporte será en especie, de conformidad con lo indicado en el Artículo 12.

Artículo 16o. - Cualquier organismo relacionado con el desarrollo agropecuario de Colombia puede solicitar su vinculación al PNCA en calidad de patrocinador, previa autorización de la Junta Consultiva.

Artículo 17o. Los organismos no patrocinadores del PNCA podrán solicitar servicios de capacitación y apoyo siempre que se cubran los gastos relacionados con el servicio solicitado y una contribución a los costos proporcionales que se deriven del presupuesto aprobado para cada año.

Artículo 18o. El Programa podrá aceptar en sus actividades a participantes extranjeros financiados por sus propios Gobiernos o por Instituciones nacionales e internacionales, siempre que no signifique sacrificar los cupos para técnicos nacionales.



Artículo 19o. El presente Convenio tendrá una vigencia de cuatro (4) años a partir del día diecisiete (17) del mes de julio de mil novecientos ochenta y cuatro (1984). Podrá ser modificado o prorrogado por consenso de las partes signatarias mediante la suscripción de addenda al mismo.

Artículo 20o. Durante la vigencia del presente Convenio el IICA, en su condición de Administrador del PNCA, continuará adquiriendo bienes y servicios para el Programa, de conformidad con sus normas y procedimientos en la materia.

Artículo 21o. Si a la terminación del período de vigencia del presente Convenio no hubiese nuevas prórrogas, la Junta Consultiva decidirá el destino de los bienes adquiridos por el IICA.

Para constancia de aceptación, el presente Convenio se firma en tres (3) textos de igual tenor y validez, en Bogotá, Colombia, a los diez (10) días del mes de Julio de mil novecientos ochenta y cuatro.



*[Handwritten signature]*  
 GUSTAVO CASTRO GUERRERO  
 Ministro de Agricultura  
 de Colombia



*[Handwritten signature]*  
 MARIO BLASCO JAMENCA  
 Director de la Oficina  
 del IICA en Colombia



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA

INFORME DE EVALUACION DEL PNCA

ANEXO 8

Esquema de Contenidos del Informe Final de Evaluación  
del PNCA IICA/Colombia



SISTEMA DE EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA  
-EVALUACION DE PROYECTOS

FORMATO IEPY2

## INFORME FINAL DE LA EVALUACION DEL PNCA-IICA/COLOMBIA

---

1. RESUMEN EJECUTIVO

---

Debe contener un resumen de la naturaleza y ámbito del PNCA, los resultados alcanzados (evidencia) relevantes a los temas centrales del análisis (interrogantes formuladas) que sustenten las conclusiones y las recomendaciones pertinentes. Se hará una alusión precisa de la prospectiva del proyecto. Su extensión no excederá las cuatro páginas a espacio sencillo.

---

2. TABLA DE CONTENIDO

---

Se explica por sí sola

---

3. PROPOSITO DE LA EVALUACION

---

El indicado en la Sección 2 del Alcance de Trabajo.

---

4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

---

Con base en lo descrito en la Sección 5 del Alcance de trabajo se explicarán las técnicas efectivamente empleadas en el proceso de implementación del Marco de Análisis, incluyendo el enfoque disciplinario y cómo se utilizó para la caracterización, obtención y constatación de la evidencia.

---

5. RESULTADOS DE ANALISIS

---

5.1 Síntesis del Análisis

Debe contener la síntesis del análisis realizado por los evaluadores quienes presentarán la información obtenida y producida por ellos de tal manera que incluya las evidencias de los hechos y hallazgos y las situaciones encontradas de forma tal que den respaldo a las conclusiones y recomendaciones.

La síntesis del análisis comprende:

- a. El ámbito y la teoría de acción del PNCA
- b. La obtención de productos finales
- c. El logro del objetivo específico
- d. Los resultados indirectos (efectos e impactos)
- e. El manejo del PNCA
- f. Prospectivas del PNCA dados los propósitos nacionales definidos para la nueva etapa. y la posible ampliación de su ámbito geográfico.
- g. El apoyo recibido de otras unidades del IICA y el otorgado por el personal del PNCA.

## 5.2 Conclusiones

Las conclusiones deben referirse a:

- Los resultados del PNCA
- Los avances y grado de obtención del objetivo específico.
- Los productos finales que se obtuvieron (previstos y no previstos) los que se encuentran en proceso y los que no se han logrado ni se lograrán.
- Los efectos e impacto significativos (previstos y no previstos) atribuibles al PNCA.
- Los aspectos del PNCA que deberían mantenerse y/o mejorarse para una etapa posterior, manteniendo vigentes los objetivos específicos.
- Los elementos y características que deberían mantenerse, mejorarse ó crearse con vista a una segunda etapa en la cual posiblemente se amplíe la cobertura temática y geográfica.

Estas conclusiones deberán estar debidamente fundamentadas en un análisis comparativo entre resultados esperados, de diferente nivel y los efectivamente obtenidos. Para facilitar su análisis los evaluadores usarán los indicadores y metas verificables que para cada nivel de resultado se hayan establecido en el documento de proyecto y podrán incluir otros adicionales que juzguen necesarios.

Finalmente, con base en un balance de los resultados obtenidos (positivos y negativos, previstos e imprevistos) se deberá llegar a conclusiones sobre la efectividad del Proyecto.

Interesa que las conclusiones no únicamente se refieran a los resultados logrados, sino que se tenga en cuenta el proceso seguido para su obtención para precisar los factores que han sido determinantes para su consecución o que influyeron para que no se los lograra.

No se debe perder de vista que mediante la evaluación se busca un mejor conocimiento de la cooperación técnica que las entidades participantes requieren para mejorar el desempeño del proyecto en la etapa adicional prevista. En este sentido los evaluadores tendrán presente que sus

conclusiones deberán suministrar elementos de juicio al IICA y a la Junta Consultiva del PNCA para tomar decisiones apropiadas.

La misión deberá presentar además conclusiones sobre:

- a. El cumplimiento de compromisos contractuales definidos en los instrumentos legales en que se sustenta.
- b. El desempeño de la tarea directiva inmersa en el manejo del proyecto.
- c. El apoyo recibido por parte de otras unidades del IICA para la ejecución del proyecto y el otorgado por el personal del PNCA.
- d. Otros aspectos especificados en el Alcance de trabajo.

### 5.3 Recomendaciones

Deben basarse en las opiniones emitidas, ser viables y tener en cuenta:

- Qué se debe hacer y qué se obtendrá con la aplicación de las medidas sugeridas tendiendo especial cuidado de afectar las causas de los problemas y no sus consecuencias.
- Quiénes deben intervenir y con qué grado de responsabilidad.
- Qué decisiones o acciones adicionales a la recomendación deben adoptarse para garantizar su eficacia.
- Cuáles serán los riesgos y probables efectos negativos de las acciones que se recomienda.
- Qué aspectos se deben tener en cuenta para implementar, seguir y evaluar los cambios que se den como resultado de aplicar las medidas sugeridas.
- Qué lecciones de la experiencia se pueden extra-polar a otros programas o proyectos que el IICA ejecute.

---

## 6. PROSPECTIVA DEL PROYECTO

---

Con base en la apreciación de la evolución del PNCA, los propósitos nacionales y prioridades definidos para la nueva etapa y los resultados obtenidos (respuestas a las interrogantes de la sección 6 a. del Marco de Análisis) de la evaluación, la Misión deberá ofrecer recomendaciones orientadas a potenciar la prospectiva del PNCA para ejecutar la nueva

etapa en términos de los componentes que deben conservar mejorar, eliminar y crear, así como los cambios en la estrategia, secuencia de actividades y recursos que se deben operar.

---

## 7. ANEXOS

---

Se incluirá por lo menos:

- El Alcance del trabajo
- Lista de Documentación Básica consultada
- Lista de personas entrevistadas. (Por organismo, y Cargo)



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica, Tel.: 29-0222, Cable IICASANJOSE, Telex: 2144 IICA,  
Correo Electrónico EIES: 1332, IICA DG