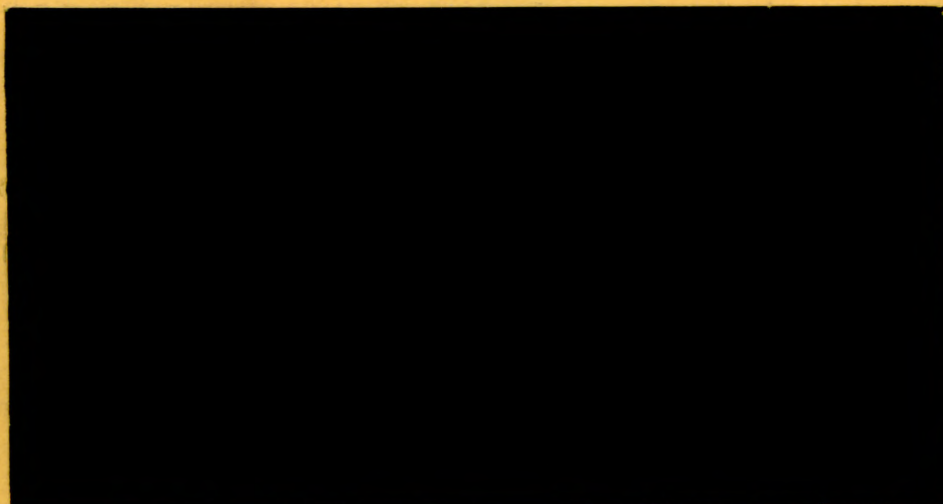


PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION  
PARA EL DESARROLLO RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE  
(PROPLAN/A)

---



IICA PROPLAN - 146  
1985  
(COPIA 1)

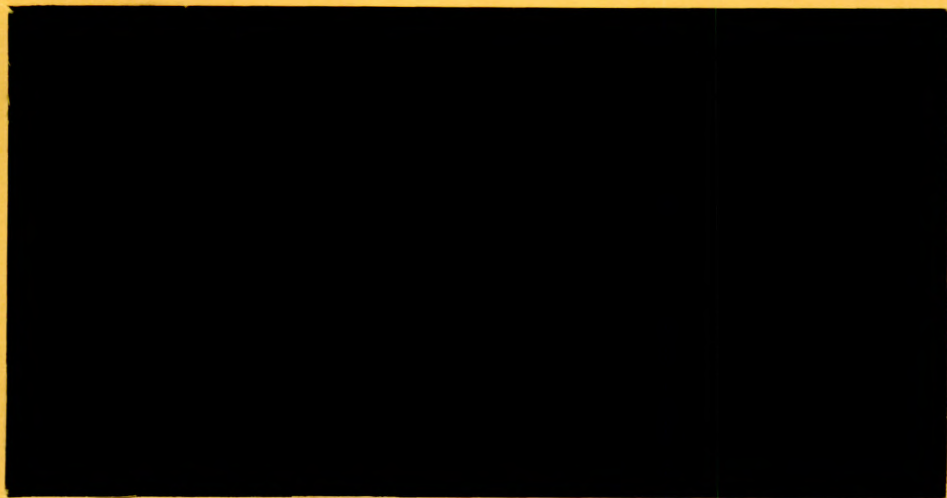
**IICA**



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

---

Subdirección General Adjunta de Operaciones



El Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe — PROPLAN/A — un esfuerzo conjunto del IICA y la Fundación W. K. KELLOGG dirigido a fortalecer la capacidad de las instituciones públicas de los países miembros del IICA para que sea más efectiva su labor de captar y responder apropiadamente a las necesidades de la población rural de esos países y sus recursos.



**PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION  
Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL  
EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE  
PROPLAN/A**

INFORME DEL  
CURSO MULTINACIONAL SOBRE ASESORAMIENTO  
Y TOMA DE DECISIONES PARA LA CONDUCCION  
DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL  
(Setiembre - Octubre 1985)

Documento Interno PROPLAN-146



CMFN-337)  
PLI2  
#337  
7985  
C:2

## CONTENIDO

	PAGINA
PRESENTACION .....	
INTRODUCCION .....	
I. FUNDAMENTACION DEL CURSO .....	1
A. Elementos básicos de la operación de PROPLAN .....	1
B. Modalidad de capacitación de PROPLAN .....	2
C. La modalidad de PROPLAN y la modalidad tradicional .....	3
D. Las características operativas de la modalidad .....	4
II. ETAPAS PRINCIPALES DEL CURSO .....	6
A. Actividades preliminares .....	6
B. Ejecución del curso .....	7
C. Seguimiento Post-curso .....	7
III. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA .....	9
A. Momentos del diseño .....	9
B. Consideraciones fundamentales para el diseño .....	9
C. Previsiones para el curso .....	11
IV. FASES DEL CURSO .....	12
I .....	12
II .....	12
III .....	12
IV .....	13
V .....	13





V.	CUADRO SINTESIS DEL CURSO .....	13
VI.	APENDICE .....	18
	Participantes .....	18
	Coordinación .....	19
	Responsables de las Fases y actividades .....	20
	Apoyo Secretarial .....	20





## PRESENTACION

De acuerdo con su Convención, el IICA tiene como fines "estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural".

Para alcanzar sus objetivos el IICA, de acuerdo con las funciones establecidas por su propia Convención, concerta y ejecuta con los países, acciones de cooperación técnica dirigidas a aumentar la capacidad opepracional de los organismos nacionales responsables del desarrollo agrícola y bienestar rural. Además, el IICA sirve como instrumento multinacional para que los países miembros usen sus servicios cuando requieran acciones conjuntas y como foro e instrumento para el intercambio de ideas, experiencias y cooperación entre los países o entidades del campo agropecuario.

Una de las acciones de cooperación técnica que lleva a cabo el IICA es el Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe (PROPLAN/A), el cual es ejecutado con el apoyo de la Fundación W. K. Kellogg. Entre las actividades básicas de este Proyecto está la realización de cursos, seminarios y otros eventos de capacitación dirigidos a aumentar la capacidad directiva de las instituciones nacionales vinculadas a la prestación de servicios a los pequeños productores.

El curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural, es una de las actividades dirigidas a concretar este esfuerzo de cooperación.

La recuperación y organización del material que se ha incluido en este informe estuvo a cargo de Enrique Monge con el apoyo de María Dolores Herrera. A la revisión y adaptación han contribuido P. Lizardo de las Casas y Ricardo Cáceres. Fernando Del Risco. Otros miembros del equipo técnico de PROPLAN/A han realizado valiosas sugerencias para mejorarlo y adaptarlo a su función. Gabriel Vargas realizó la labor de edición del documento. Elisa Barrantes tuvo a cargo la labor mecanográfica.



## INTRODUCCION

Este informe tiene el propósito de dar una visión general sobre los aspectos metodológicos en que se sustentó el Curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. Para ello se describen sus etapas principales, los criterios que guiaron la estrategia seguida y las fases del proceso de enseñanza-aprendizaje que constituyó. Se ha incluido un cuadro síntesis de su desarrollo, el cual tiene la función que permite apreciar la secuencia y la relación de los recursos didácticos desplegados.

Este Curso se realizó como una actividad del Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe PROPLAN/A, el cual es financiado conjuntamente por el IICA y la Fundación W. K. Kellogg. El evento se realizó en la Oficina Central del IICA, en San José de Costa Rica, del 2 de setiembre al 4 de octubre de 1985.

El Curso sobre Asesoramiento tuvo como propósito el mejoramiento de la capacidad directiva de individuos y grupos clave involucrados en la tarea de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural, con el fin de contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia de aquellas instituciones que generan bienes y servicios para cumplir con los objetivos del desarrollo agrícola y bienestar rural.

El Curso estuvo dirigido a profesionales que se desempeñan como funcionarios del sector público agropecuario que tienen un grado significativo de responsabilidad en el ámbito nacional, regional o bien en los ámbitos de un programa, proyecto o institución, y contó con representantes de 12 países de América Latina y el Caribe.



## I. FUNDAMENTACION DEL CURSO

Las actividades de capacitación del Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Rural en América Latina y el Caribe (PROPLAN/A), se inscriben dentro del modelo global del Proyecto. 1/

Dichas actividades se realizan a nivel multinacional y en países seleccionados para el mejoramiento de la capacidad directiva de los responsables de la tarea de conducción del proceso de desarrollo.

PROPLAN cuenta con una modalidad de operación de ámbito hemisférico y de permanente búsqueda de compatibilidad de sus estrategias de ejecución con la naturaleza de los problemas a cuya solución debe contribuir. Tal forma de operar se fundamenta en cuatro elementos básicos.

### A. Elementos básicos de la operación de PROPLAN

1. El trabajo interdisciplinario y de equipo busca movilizar los esfuerzos de cada uno de sus integrantes dentro de un ambiente confortable y productivo. Promueve el diálogo abierto, la participación plena y el alcance de metas a satisfacción de todos los involucrados. El logro de dichas metas se mide no sólo en términos de producto, sino también en términos de fortalecimiento del grupo de trabajo.

2. Los estudios que se realizan responden a problemas específicos enfrentados por los encargados de la conducción del desarrollo agrícola. El análisis y búsqueda de soluciones se produce en las mismas condiciones (lugar y momento) en que se genera el problema. Se trabaja conjuntamente en el desarrollo de mecanismos, normas, procedimientos e instrumentos adecuados a las condiciones particulares de cada situación concreta

3. Cada equipo de trabajo logra alcanzar sus metas, tanto de producto como de desarrollo propio, utilizando el principio básico de aprender y transferir haciendo. Se aprende haciendo trabajo en equipo. Se aprende desarrollando mecanismos, normas, procedimientos e instrumentos necesarios para conducir los procesos de desarrollo agrícola y rural en situaciones reales y específicas.

4. La labor en equipo de los miembros de PROPLAN, en todas sus acciones de carácter nacional y multinacional es otra de sus características de operación. Con ello se busca consistencia con los conceptos fundamentales de su enfoque sobre conducción efectiva y su aplicación en el logro de consenso y compromiso entre los integrantes del grupo.

---

1/ Este modelo es concordante con los términos del compromiso asumido por el IICA en su convenio con la Fundación W. K. Kellogg, organización que ha contribuido al financiamiento del Proyecto. En el modelo global se señalan los siguientes resultados básicos: Disponibilidad de modelos, métodos e instrumentos de dirección, mejoramiento de la capacidad directiva, Implantación de mecanismos de dirección en países seleccionados.



## B. Modalidad de capacitación de PROPLAN

La modalidad de operación del Proyecto PROPLAN/A, que anteriormente se ha reseñado, se expresa en la ejecución de sus actividades de capacitación. Dichas actividades se desarrollan conforme a un modelo de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito lograr que los participantes alcancen aprendizajes significativos. Esto se logra enfatizando los principios de aprender haciendo y el trabajo de grupos. A continuación se explica el significado de tales conceptos.

1. El aprendizaje significativo es una vivencia que entraña y penetra en lo más profundo del intelecto y la conciencia del sujeto. Cuando hay aprendizaje significativo, el sujeto encuentra valor e importancia en lo aprendido, de tal manera que se identifica con el objeto de estudio y se compromete con su contenido en un proceso de evolución simultánea entre ambos. El sujeto internaliza un conocimiento en su yo profundo y abandona el plano superficial de lo aparente. Para que exista internalización de lo "aprendido", el sujeto requiere desestructurar un esquema referencial, su modelo de vida, para dar paso a un nuevo esquema referencial que incorpora lo aprendido. Cuando se da un aprendizaje significativo, se percibe una experiencia emotiva, con la que se afecta el mundo subjetivo de la persona, efecto que se traduce en términos de cambio del mismo. Ese mundo interno lo constituyen aquellos elementos referidos a conocimientos, actitudes, valores, habilidades, intereses e ideales, integrados e interrelacionados por la misma persona. La adquisición de nuevos elementos y la transformación del mundo interno o esquema referencial es causa de alta satisfacción para el sujeto.

2: Aprender haciendo significa aprender actuando sobre el mismo objeto de estudio. Se trata de un proceso transformador tanto del objeto como del sujeto, con la cual se logra una dinámica de interacción entre pensamiento y acción, entre teoría y práctica. Participantes y facilitadores interaccionan con un lenguaje común en la solución de problemas prioritarios con técnicas e instrumentos viables y en un esfuerzo por lograr resultados deseables en términos de actitudes, intereses, ideales, conocimientos, apreciaciones, hábitos, habilidades, productos.

3. El trabajo en grupo es una práctica que estimula la posibilidad de alcanzar y promulgar consenso y compromiso entre los miembros. La contribución de esfuerzos, por medio de mecanismos de comunicación de doble vía y con participación plena de cada individuo, sustenta el logro de resultados esperados en términos de la tarea y del grupo mismo. El grupo en tarea no mantiene roles fijos, con lo cual se promueve y se practica un alto sentido de responsabilidad compartida en el desarrollo de la tarea y del grupo.

En el aprendizaje significativo no existe la memorización de elementos sino la internalización y el compromiso. Por ello, las actividades de capacitación deben cumplir las siguientes condiciones: a) promover vivencias que afecten tanto el sustrato intelectual como el sustrato emotivo del sujeto; b) propiciar un ambiente adecuado de profundización intelectual y riqueza emotiva en términos positivos; c) estimular la participación, el diálogo, la





retroalimentación y la empatía entre los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje; d) adecuar el nivel de enseñanza a las características, intereses y necesidades de quienes participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### C. La modalidad PROPLAN y la modalidad tradicional

El sistema tradicional de enseñanza-aprendizaje tiene su énfasis en la transmisión de información. El aprendizaje se ve exclusivamente como un proceso intelectual en el cual se archivan y se acumulan cantidades de datos en la mente. Existe una relación de comunicación en una sola vía (emisor-receptor). La excelencia del aprendizaje es condicionada por factores estrictamente externos, tales como la capacidad del maestro para enseñar, la calidad de los materiales audiovisuales y las condiciones físicas. El profesor enseña lo que sabe sobre la materia en estudio, la cual es organizada y sistematizada para ser transmitida en paquetes instruccionales y en periodos de tiempo determinados. El estudiante es un sujeto pasivo de aprendizaje y su deber es almacenar y repetir lo que se le enseña.

Las nuevas teorías sobre enseñanza-aprendizaje han puesto en cuestionamiento la primacía de los factores externos y se han concentrado en los internos, verdaderos determinantes del proceso. El proceso interno es controlado por el estudiante y en él se involucra todo su mundo intelectual, emocional y fisiológico. Sólo internamente el sujeto llena sus necesidades y consigue alcanzar metas.

El individuo se involucra en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la medida en que sienta la necesidad de aprender y descubra metas que alcanzar por medio del aprendizaje. Además, es capaz de invertir su energía utilizando recursos disponibles siempre y cuando estos sean relevantes y pertinentes con respecto a sus necesidades y metas. De ahí que el principal factor de aprendizaje estriba en la interacción del sujeto con el objeto de transformación (medio ambiente), de lo cual se derivan transformaciones mutuas y cuyo resultado se da en términos de experiencias de aprendizaje (método vivencial).

En síntesis, las características generales que diferencian las modalidades en análisis se pueden resumir de la siguiente manera:



## CUADRO No. 1

## COMPARACION DE MODALIDADES DE CAPACITACION

TRADICIONAL	PROPLAN/A
<b>Profesor:</b> Postura autoritaria de transmisor de conocimientos. El es depositario de la verdad. Es un sujeto activo. Su método es la clase magistral.	<b>Facilitador:</b> Inductor de cambios y de búsqueda. Es motivador y facilitador de experiencias. Es generador de hipótesis, señalador de problemas y alternativas. Su método es vivencial.
<b>Estudiante:</b> El es receptor de información y repeticionador de datos. Su responsabilidad estriba en "saber". Es un sujeto pasivo. Debe escuchar y aceptar la verdad. Su método está en tomar notas.	<b>Participante:</b> Piensa, crea, transforma, organiza, reestructura su mundo interno después de explorarlo y conocerlo. Es un sujeto activo y su responsabilidad está en "ser". Su método es vivencial.

D. Elementos característicos de la modalidad adoptada para el curso

A continuación se señalan las principales características de la metodología aplicada en el curso.

1. **Articulación: teoría-práctica.** Cada nuevo concepto pasa por un proceso de valoración y ajuste en cada participante por medio de su aplicación continua mediante diversas y variadas técnicas, tales como la discusión, la dramatización y los ejercicios para el logro de resultados deseados y específicos.

2. **Unidad conceptual metodológica.** El enfoque PROPLAN sobre conducción efectiva y su modelo global de cooperación técnica se sustentan en un modo de ver y hacer la capacitación como un proceso delineado por una unidad conceptual y metodológica definida. Tal unidad es la que se plantea a lo largo de este documento.

3. **El papel del facilitador se caracteriza por promover el desarrollo de la tarea y el fortalecimiento del trabajo grupal.**

Quien ocupa este papel actúa como informante permanente del grupo y propicia el desarrollo pleno y la participación de cada uno de sus miembros. Externamente, mantiene comunicación abierta entre el conjunto de subgrupos que



se encuentran en tarea, lo cual permite homogeneidad y enriquecimiento mutuo en el proceso. Internamente, propicia las relaciones laterales entre los miembros del grupo y clarifica los roles asociados al proceso grupal tales como el de moderador, relator y, obviamente, el de facilitador. Además, registra el desempeño del grupo en torno a la tarea y al desarrollo del mismo, y observa el uso del tiempo como recurso necesario.

4. La evolución del esquema referencial como producto de la existencia de un aprendizaje significativo se da en términos de un proceso de enseñanza-aprendizaje caracterizado por una estrategia 1/ o modalidad determinadas.

La clave para diseñar un plan de acuerdo con una determinada estrategia de enseñanza está en la respuesta al para qué, quienes, cómo y cuándo integrar una secuencia de eventos en los cuales se involucren los participantes en una situación dada. En otras palabras, cada técnica de enseñanza, y cada técnica de aprendizaje dentro de una estrategia dada no son producto de improvisación ni del azar. De ahí que la modalidad de PROPLAN en lo que se refiere a capacitación siga una determinada secuencia de actividades de aprendizaje a propósito y con propósito. En adelante se hará una mención detallada de este aspecto.

5. Tal como se mencionó anteriormente, uno de los pilares de la capacitación es un trabajo en grupos en el que se fortalezca el grupo mismo. Se busca que el ambiente interno del grupo sea confortable pero activo, con amplia participación de cada miembro. El trabajo grupal o en equipo es utilizado desde el inicio hasta el final de un periodo intensivo de capacitación. La mejor manera de promover el trabajo en equipo es trabajar como equipo. Este principio básico lo practica el equipo de facilitadores en cada sesión de capacitación buscando cohesión, tanto en el equipo de facilitadores como en el de los participantes, para el logro de los resultados esperados. Esa cohesión tiene su base en acuerdos previos (consenso y compromiso sobre la tarea) especialmente en lo que se refiere a expectativas de los participantes.

Por otra parte, como elemento dinamizador y de apoyo, interviene un tercer equipo con el cual interaccionan los dos mencionados; se trata del grupo formado por el coordinador general, los especialistas en capacitación y documentación, las secretarías, y otras personas que prestan servicios complementarios para el logro de los resultados previstos.

6. Las actividades de enseñanza se basan en la experiencia del participante. El facilitador ayuda a éste a explorar y evaluar sus propias experiencias. Por otra parte, durante todo el periodo se promueve el intercambio de experiencias que enriquezcan y fortalezcan el aprendizaje. Al facilitarse el nuevo conocimiento, el participante lo integra a su mundo de experiencias, con lo cual se logran aprendizajes significativos.

---

1/ Una determinada estrategia de enseñanza-aprendizaje es un proceso que permite al facilitador organizar una variedad de temas, métodos y técnicas de enseñanza, materiales audiovisuales y otros recursos, de acuerdo con un plan diseñado para alcanzar los resultados deseados de aprendizaje.



7. La interacción entre trabajo de campo y de gabinete es parte del proceso de capacitación. En la actividad denominada por PROPLAN como taller, el participante se ve involucrado en una convivencia con actores clave en la conducción del desarrollo en ámbitos específicos. También pone a prueba su esquema referencial, modificado después de un intenso periodo de trabajo, en condiciones y situaciones reales al proponer soluciones viables a problemas que afectan el desarrollo agrícola y rural en diferentes ámbitos seleccionados.

8. El producto grupal, o resultado de aprendizaje dentro de una acción que permite el aprender-haciendo, es sistematizado por el equipo PROPLAN/A y devuelto al grupo como medio de retroalimentación continua y evaluación permanente del proceso. Con ese fin se ha elaborado una serie de guías e instructivos para la realización de lecturas, ejercicios y dramatizaciones en las que se ven involucrados los participantes.

9. La historia de la actividad es registrada y documentada de principio a fin para dar cuenta del acontecer y logros del grupo en torno a la tarea y al compromiso adquirido inicialmente. De este registro se derivan lecciones y testimonios de posterior utilidad.

10. En cada evento del curso se distinguen tres momentos específicos: inicio, proceso y cierre.

Inicio es el momento en que se clarifica la tarea en términos del para qué y para quiénes y, especialmente el cómo. Proceso significa estar en tarea, generando resultados y revisando autoevaluaciones. Cierre es el momento de revisar los elementos estudiados, tanto los conceptuales como los metodológicos.

Entre el inicio de un evento y el cierre del anterior existe un momento de enlace que permite integrar los elementos esenciales que intervienen a lo largo del curso.

11. Al inicio del curso, una vez señaladas las expectativas de los participantes, se establece un compromiso de trabajo, una especie de contrato, el cual es revisado sistemáticamente durante el desarrollo del curso.

## II. ETAPAS PRINCIPALES DEL CURSO

La conducción de una actividad educativa como el Curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural, requiere de tres etapas diferenciadas aunque íntimamente ligadas por el propósito general. Estas etapas son: Actividades preliminares; Realización del curso y Seguimiento.

### A. Actividades Preliminares

Este tipo de actividades es anterior a la realización del curso. Aunque algunas acciones se realizan con varios meses de anticipación, la mayoría se realiza en un lapso de tres meses previos al curso. Las actividades características de este periodo son el diseño del programa general del curso, la selección de candidatos, la coordinación de logística, determinación de mecanismos de coordinación, la preparación de documentos del





curso. El seguimiento de estas actividades es realizado por el coordinador general del curso, mediante un instrumento específico denominado "Lista de Actividades Relativas a la Organización y Realización de Cursos, Seminarios y otros eventos". En este se contemplan aspectos de índole técnica, instalaciones, papelería, dibujo, imprenta, equipo, secretaría, publicaciones, prensa y relaciones públicas y taller. Tales aspectos se manejan mediante un calendario de realizaciones y responsabilidades para la ejecución.

### B. Ejecución del curso

Este periodo cubre desde el momento en que se da por inaugurado el curso hasta su clausura. Para su cumplimiento es necesario que concurren los siguientes aspectos:

1. Servicios especiales de apoyo al participante. Estos servicios se brindan principalmente durante la realización del curso con el objeto de mantener el bienestar de todos los participantes en lo que se refiere a aspectos de salud, económicos, hospedaje, transporte dentro del país, visados y pasaportes y otros trámites que les atañen. Con ello se garantiza un uso óptimo de energías en el desarrollo del curso.

2. Consenso y compromiso. Para efectos de alcanzar los resultados esperados se ha determinado como necesario lograr el consenso de todos los involucrados en cuanto a lo que el curso debería contener, no debería contener y lo que con él se debería lograr. Una vez aclarados estos aspectos se establece un compromiso individual y grupal de dedicación para alcanzar las metas previstas. Lo anterior se conoce como el "contrato".

3. La coordinación permanente de todas las fases del curso. Esta es una labor en la que se ven involucrados los grupos de trabajo de facilitadores, de participantes y el equipo de apoyo.

4. El registro, sistematización y devolución de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje en términos de documentos y materiales audiovisuales. Este aspecto incluye la elaboración de documentos específicos de las diversas actividades, el informe y la memoria del curso.

5. Los eventos recreativos programados y aquellos que el grupo de participantes identifica a lo largo del curso forman parte importante en los logros del curso. Con ellos se añade un componente social y cultural de gran importancia para el curso.

6. Seguimiento y evaluación sobre la marcha. El equipo PROPLAN, en conjunto con los participantes, revisa constantemente tanto el proceso del curso como su propia actuación. Este análisis se realiza considerando la situación y condiciones planteadas.

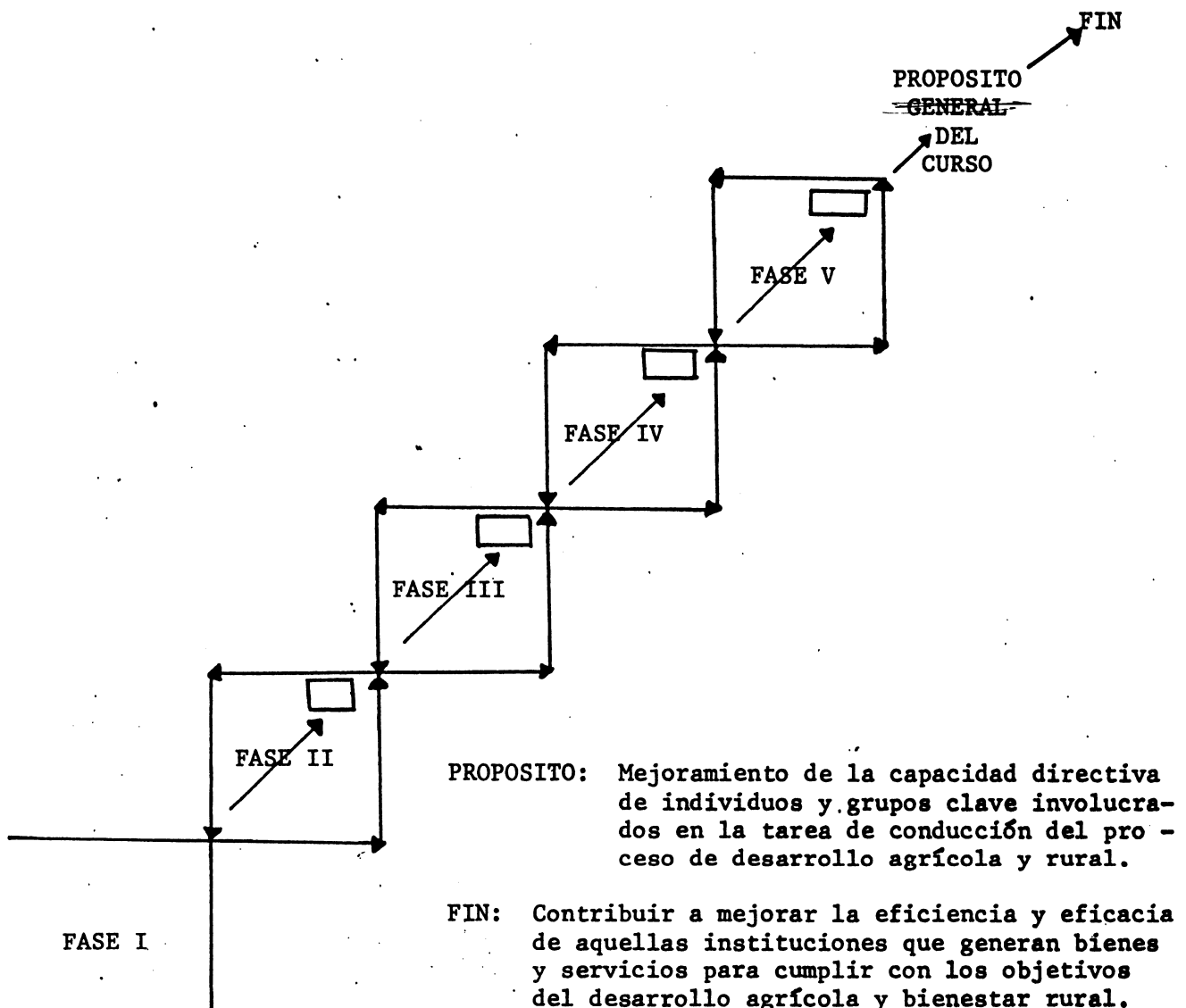
### C. Seguimiento Post-curso

PROPLAN mantiene contacto permanente con los participantes por medio de materiales escritos o contactos personales en sus respectivos países. Con esto se busca conocer el estado actual del aprendizaje alcanzado y sus



efectos, y fortalecer mecanismos de intercambio de experiencias entre PROPLAN y aquellos involucrados en la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural que han tenido una experiencia de capacitación del proyecto.

El desarrollo y evolución del curso, se esquematiza mediante la siguiente figura:





Cada fase se representa mediante un cuadro (en romanos). El marco es delineado por flechas indicando un proceso de desarrollo y evolución en el que se ven involucrados los esquemas referenciales individuales y grupales. En la esquina superior derecha de cada cuadro hay uno más pequeño que significa una etapa parcial en la revisión de cada esquema referencial lograda al final de la fase. En este proceso se presentan cinco fases, o cinco momentos, en que los participantes revisan su esquema particular, que evoluciona a la luz de lo estudiado en las fases anteriores y en la presente.

El propósito del curso se logra al finalizar la última fase, en la que se da la última revisión del esquema referencial individual y grupal del curso.

### III. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

#### A. Momentos del diseño

La labor de equipo de todos los miembros de PROPLAN da como resultado productos tales como el programa general del curso. Esta labor no es puntual sino continua y el diseño, tanto general como específico del curso, se va transformando a lo largo de tres momentos especiales.

1. Hay un primer momento de análisis y estructuración del plan general del curso conforme al propósito implícito y explícito del mismo. En esa tarea se proponen y acuerdan por consenso los lineamientos generales que gobernarán el diseño de las actividades específicas del curso que realizará cada miembro del equipo.

2. Un segundo momento se da con la explicitación de las expectativas de los participantes y del "contrato" de trabajo. De acuerdo con ellos se realizan los ajustes necesarios del diseño del curso.

3. Un último momento, no ubicable en un punto definido, lo constituye la revisión continua de la tarea en función de los resultados y el desarrollo grupal que se van presentando de principio a fin del curso.

#### B. Consideraciones fundamentales para el diseño

1. Para el ordenamiento de las actividades de aprendizaje se han considerado tres criterios básicos: de continuidad, de secuencia, y de integración.

Continuidad se refiere a la reiteración de los elementos sustantivos a través del curso. En cada actividad se va reincorporando cada elemento estudiado. Eso se hace por medio de ejercicios, lecturas, dramatizaciones, etc..

Secuencia se refiere no sólo a la reiteración sino también a una evolución de lo simple a lo complejo. Esto exige una profundización en el tratamiento de los elementos sustantivos estudiados.



Integración alude a la necesaria relación horizontal entre los diferentes elementos esenciales tomados de diversas disciplinas en el desarrollo del curso.

Estos tres criterios están orientados a proveer y facilitar a los participantes del curso un aprendizaje realmente significativo.

2. El ordenamiento de actividades busca seguir una secuencia de tipo psicológico. Además, se utiliza frecuentemente el interjuego inducción-deducción, proceso que exige niveles altos de procesamiento de información. Por otra parte, se plantean momentos alternativos de abstracción y concreción. Para ésto se han seleccionado técnicas de enseñanza específicas aplicables a una estrategia de enseñanza por fases, temas y actividades.

3. Como informantes del curso se identifican no sólo los facilitadores sino también los mismos participantes. La experiencia y el conocimiento de todos es utilizado como base de todas las actividades. También se utilizan como fuentes de información documentos generados a través de la experiencia de PROPLAN en la labor de cooperación en los países. Estos textos son ajustados para que cumplan la función de material didáctico.

4. Para el logro del propósito de mejoramiento de la capacidad directiva de individuos y grupos clave en la tarea de conducción del desarrollo agrícola y rural de un ámbito específico, es necesaria también la revisión y reflexión sobre el papel que juegan asesores, decisores y ejecutores tanto públicos como privados. Con este fin se destinan ciertos momentos del curso para profundizar al respecto en trabajos grupales e individuales.

5. Las actividades seleccionadas incluyen, entre otros elementos esenciales, la continua relación facilitador-participante, con lo cual se promueve una participación activa de éstos, especialmente en los grupos de trabajo.

6. Los resultados grupales son sistematizados por el equipo de facilitadores de PROPLAN y devueltos al grupo en sesiones específicas. Con ello se establece un proceso de retroalimentación y enseñanza simultánea.

7. El ambiente físico necesario para la realización del curso se arregla de tal manera que favorezca la movilización de esfuerzos necesarios para el logro de resultados deseables y haya un uso óptimo del tiempo de trabajo. Se dispone de una sala general para la sesión plenaria y de salas pequeñas para los grupos. También se cuenta con una sala para labores de secretariado y almacenamiento de material didáctico.

Las mesas en la sala grande se disponen con una conformación en "U"; en las salas pequeñas se escogen las formas circular o rectangular. Ambas disposiciones promueven la participación de los asistentes.

8. Como parte del diseño específico de actividades se incluyen equipos y materiales didácticos adecuados a las características del curso. En los equipos utilizados hay grabadoras, proyectores de transparencias y





diapositivas, sistemas de televisión y amplificadores de sonido. Por otra parte, entre los materiales más usados se encuentran las hojas de rotafolio, pizarras y cuadernos. Para cada actividad se elabora y se distribuye un instructivo y un documento de referencia.

9. Como elementos para la organización del programa del curso se incluyen los siguientes: descripción de actividades (su propósito, procedimientos y resultados); material didáctico como libros, folletos e instructivos; material y equipo audiovisual; hojas de seguimiento y evaluación.

10. Las técnicas más utilizadas en el curso son las charlas, ayudas visuales, la lectura, el trabajo en grupo, las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones, dramatizaciones y ejercicios. No existe necesario predominio de unas sobre otras. Más bien, su utilización va de acuerdo con la estrategia de enseñanza que se determina para lograr un aprendizaje significativo.

### C. Previsiones para el curso

#### 1. Coordinación

La conducción del curso se realiza mediante tres tipos de coordinación: coordinación general, coordinación de fase, y coordinación de actividad.

- a. Para la coordinación general se tienen previstas las siguientes responsabilidades: asegurar la vinculación entre fases; mantener el bienestar de participantes y coordinadores de fase; asegurar el bienestar el equipo de apoyo logístico central; promover la articulación de los grupos de facilitadores, participantes y apoyo logístico en un ambiente positivo y afectuoso.
- b. La coordinación de fase implica mantener la continuidad del trabajo en cada una de ellas y realizar los necesarios ajustes de actividades con el fin de lograr su ejecución y la obtención de los resultados esperados.
- c. La coordinación de actividad se refiere específicamente a la ejecución de cada una de ellas. La responsabilidad estriba fundamentalmente en la disponibilidad de recursos, de tiempo y de materiales de trabajo.

#### 2. Acciones posteriores al curso

En este periodo se consideran las siguientes acciones:

- a. La elaboración de la memoria y el informe del curso



- b. El seguimiento de los participantes para efectos de determinar el impacto del curso
  - c. La evaluación del curso
3. Estrategia de enseñanza-aprendizaje

El curso fue organizado en cinco fases de desarrollo orientadas a lograr un aprendizaje significativo por medio de un activo proceso de movilización de actitudes, provisión de conocimientos e intercambio de experiencias. Cada una de las actividades fue seleccionada a propósito y con propósito para cada fase. Todos los elementos mencionados en secciones anteriores de este documento como característicos de la modalidad de capacitación de PROPLAN fueron considerados en el diseño de cada fase y actividad. Al final de cada fase se estableció un período de reflexión acerca de la evolución sufrida en el esquema referencial o mundo interno de cada participante y del grupo en su totalidad. En algunas fases se trataron varios temas suscitados por las diversas actividades.

#### IV. FASES DEL CURSO

##### FASE I

En esta fase se revisó la ubicación temática del curso. El trabajo cubrió desde el análisis de por qué el IICA trabaja en este campo, hasta concluir con la definición del punto de partida del curso. En esta fase se obtuvo la primera vivencia del grupo sobre trabajo en equipo. Se logró consenso sobre lo que debería contener el curso, sobre lo que no debería contener y sobre lo que se debería lograr. A partir de lo anterior, se logró el compromiso de todos los participantes y facilitadores para participar activamente en el desarrollo del curso. Además, se obtuvo una primera visión de lo que los participantes pensaban con respecto a la tarea de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural en sus respectivos países. En síntesis, se logró una primera revisión del esquema referencial de los participantes.

##### FASE II

Con el tratamiento de los temas de grupos, roles y ámbitos en la conducción se buscó sentar las bases conceptuales y metodológicas necesarias para una evolución del esquema referencial individual. Al finalizar la fase se planteó una pregunta que también apuntaba a una nueva explicitación del respectivo esquema referencial individual; así se recogió y registró la evolución de los individuos en términos de aprendizaje significativo y de su movilización hacia el propósito del curso.

##### FASE III

En esta se buscó reflejar la forma en que opera el enfoque de conducción efectiva en realidades concretas, con la idea de obtener esquemas referenciales flexibilizados. Los temas de análisis se centraron en las experiencias de PROPLAN en los ámbitos específicos de una región agropecuaria,



un programa nacional y un proyecto de apoyo a pequeños productores. Se valoraron y revisaron los esfuerzos hechos para diseñar, probar, implantar y operar mecanismos de dirección específicos para cada realidad y se practicaron algunas de las técnicas e instrumentos propias de dichos mecanismos.

#### FASE IV

Tomando como base lo tratado en las Fases II y III, se recurrió a esas experiencias para completar el esquema conceptual y metodológico sobre la conducción efectiva del proceso de desarrollo agrícola y, en ese contexto, se aclaró el papel del asesoramiento y toma de decisiones. A la luz de ese enfoque, los participantes hicieron una nueva revisión de sus experiencias que les facilitó completar el proceso de modificación de su visión de la tarea de asesoramiento y toma de decisiones. Como efecto de lo anterior, los participantes estuvieron en capacidad de replantear la respuesta a la pregunta señalada en la Fase II sobre cómo proceder a mejorar la efectividad directiva en ámbitos específicos para la conducción del desarrollo agrícola y rural.

#### FASE V

Teniendo como sustrato los postulados y experiencias del Enfoque Metodológico de Conducción Efectiva y un esquema referencial evolucionado en función del propósito del curso y del compromiso adquirido, los participantes se enfrentaron a una nueva experiencia metodológicamente diferente a las anteriores. Esta fase desarrolló experiencias de trabajo de campo y gabinete con datos tomados de la realidad del sector agropecuario de Costa Rica en tres regiones específicas. Para ello, se realizaron reuniones especiales con directores regionales, agentes de extensión, agricultores, representantes de la comunidad involucrados en la conducción de dicho sector.

Como producto final de esta fase y del curso los participantes caracterizaron dichos ámbitos en términos de actividades de dirección e hicieron propuestas para mejorar la conducción de los ámbitos estudiados.

### V. CUADRO SINTESIS DEL DESARROLLO DEL CURSO

En los cuadros siguientes se sintetiza el desarrollo del Curso Multinacional sobre Asesoramiento y Toma de Decisiones para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. Se ha dispuesto una serie de columnas (número de fase, tema/actividad, materiales, resultados) con el fin de que el lector pueda tener una visión clara, tanto del proceso que conduce a la consecución del propósito, como de las diferentes actividades y recursos que se movilizaron para cumplir cada etapa.



## CUADROS DE SINTESIS DEL DESARROLLO DEL CURSO

FASE	PROPOSITO	TEMA / ACTIVIDAD	MATERIALES	RESULTADO
I	Delimitar el ámbito de trabajo para las actividades del curso	Inauguración	Marco de referencia para el Curso Multinacional de PROPLAN/A.	Encuadre y clarificación de de la tarea del grupo.
		1. Encuadre de la Fase 1.1 Sesión Plenaria		
		2. El IICA, su Programa IX y el Curso 2.1 Sesión Plenaria 2.2 Ejercicio de integración grupal	El IICA, su Programa IX y el Curso  Instructivo para el desarrollo del ejercicio y la consecución del compromiso grupal en cuanto a qué debería ocurrir en el Curso, qué no debería ocurrir y qué expectativas se tienen. Se determinan también qué aprendió el grupo y cómo operó.	El IICA, su Programa IX y el Curso  Primera vivencia del grupo sobre trabajo en equipo. Consenso sobre lo que debería contener el curso, sobre lo que no debería contener y sobre lo que se debería lograr. A partir de lo anterior se logró el compromiso para participar activamente en su desarrollo.
3. Cierre de fase 3.1 Trabajo individual	Instructivo sobre las opiniones por expresar individualmente sobre limitaciones y potencialidades que afectan el desempeño de la tarea de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural en los países representados en el Curso.	La visión que los participantes traen del Curso sobre la tarea de conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural en los respectivos países. Reflexión sobre lo alcanzado hasta el momento con una primera revisión del esquema referencial individual en función de la tarea del curso.		
II	Sentar las bases conceptuales para tratar el tema de la conducción efectiva del desarrollo agrícola y rural.	1. Encuadre de fase 1.1 Sesión Plenaria	Marco de referencia para el Curso Multinacional de PROPLAN/A.	Clarificación de la tarea.
		2. El trabajo grupal en la conducción. 2.1 Ejercicio sobre decisiones individuales y grupales 2.2 Lectura grupal	Instructivo para el desarrollo del ejercicio "Abrigo Subterráneo", y guía para la plenaria.  Documentos: "Notas sobre la concepción operativa de grupos"  "La técnica de los grupos operativos en la Formación del Personal Docente universitario"	Identificación y valoración de los principios teóricos y metodológicos del trabajo grupal a partir de su misma vivencia.  Revisión del esquema referencial individual en términos del tema en análisis.
		3. Actores clave y Roles en la Tarea de Conducción 3.1 Discusión para identificar con base en un videofilme elementos centrales de aspectos conceptuales de la técnica de Grupos Operativos 3.2 Ejercicio Grupal mediante la Técnica de Dramatización	Videofilme "Una decisión tomada".  Ejercicio "Ubicación de un Centro de Acopio", simular la tarea de asesoramiento y toma de decisiones y analizar la experiencia. Vivencia y asimilación de elementos centrales referidos a la articulación de esfuerzos y acciones de directivos, técnicos y productores y otros actores clave.	Reconocimiento de roles relacionales manifestados en el videofilme y sus implicaciones para el proceso de toma de decisiones
		4. Ambitos para la tarea de conducción 4.1 Análisis del concepto en virtud de la interrelación de roles y grupos	.Marco Conceptual	Caracterización del ámbito como el espacio social en el que interactúan actores sociales públicos y privados, alrededor de las necesidades de decisión-acción generadas por un proceso específico de desarrollo propio del ámbito.





FASE	PROPOSITO	TEMA / ACTIVIDAD	MATERIALES	RESULTADO
		5. Cierre de la fase		
		5.1 Trabajo en Plenaria		Revisión de los conceptos de grupos y ambito en función del "¿Qué aprendimos" para la tarea de conducción del desarrollo agrícola y rural, y del "¿Cómo operamos?" revisando el principio de "aprender-haciendo" y la técnica del trabajo en grupo.
		5.2 Trabajo individual	Pregunta por responder por los participantes: "¿Qué acciones puedes emprender en el ambito en que te desempeñas para hacer más efectiva tu labor de asesoramiento y toma de decisiones?"	Revisión del esquema referencial, individual en términos del Asesoramiento y Toma de Decisiones para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural.
III	Conocer las experiencias de PROPLAN para el mejoramiento de la efectividad directiva en apoyo a países seleccionados en ámbitos específicos para la conducción del desarrollo agrícola y rural.	1. Encuadre de la Fase	Documentos:	Valoración de la experiencia de PROPLAN/A en el diseño, implantación y operación de mecanismos de dirección para la conducción del proceso de desarrollo en la Región XI de Guatemala.
		1.1 Sesión Plenaria	"Plan Mínimo de Coordinación Subregional del COSUREDA, Región VI".	
		2. Ambito-Región la tarea de conducción en una Región Agropecuaria de Guatemala	"La Secretaría Técnica del COREDA de la Región VI de Guatemala como mecanismo de absorción de incertidumbre ambiental en la Región"	Valoración del mecanismo de dirección de coordinación inter-institucional en un ámbito regional.
		2.1 Presentación y discusión de la experiencia de PROPLAN en Guatemala	Instructivo para la realización del ejercicio.	Conocimientos de la vinculación entre funciones de dirección y mecanismos de dirección y ejercicio de criterios y métodos para el diseño de tales mecanismos en un ámbito específico.
		2.2 Ejercicio de elaboración de un Plan Mínimo de Coordinación (PLANICO)		
		3. Ambito Programa: El manejo de un programa nacional de desarrollo agrícola para pequeños y medianos agricultores en Costa Rica.	Documentos:	Valoración de la experiencia PROPLAN en Costa Rica en el diseño, implantación y operación de mecanismos de seguimiento y evaluación, de coordinación y aprovisionamiento de recursos en el Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA)
			"El Programa de Incremento de la Productividad Agrícola"	
			"Mecanismo de Seguimiento y Evaluación del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola"	
			"Instrumentos para la conducción del PIPA"	
		3.2 Ejercicio para la definición de objetivos en un proyecto de "Tecnología para pequeños productores.	"Guía para la preparación del ROC". Ejercicio para la construcción de una matriz de objetivos.	Conocimiento de la técnica y desarrollo de viabilidades para la aplicación de la Matriz de Objetivos.
		3.3 Ejercicio sobre "Aprovisionamiento Efectivo de Recursos"	Instructivo para la realización del ejercicio. Marco Conceptual	Comprensión y valoración del papel del aprovisionamiento de recursos como componente del manejo de programas, proyectos o instituciones relacionadas con el desarrollo agrícola.
		4. Ambito del Proyecto: El manejo de un Proyecto de apoyo al pequeño productor en República Dominicana	Mecanismos de dirección e instrumentos para el manejo del Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos. Metodología del Diagnóstico Abreviado	Valoración de la experiencia de PROPLAN/A en República Dominicana fruto de la discusión de los mecanismos de dirección aplicados en el "Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores".
		4.1 Presentación y discusión de la experiencia PROPLAN en República Dominicana	Ejercicio para la construcción de una matriz de objetivos. Metodología para la preparación del Plan de Implementación.	



FASE	PROPOSITO	TEMA / ACTIVIDAD	MATERIALES	RESULTADO
		4.2 Ejercicio de aplicación de la Metodología del Diagnóstico Abreviado.		Valoración, conocimiento y práctica de la técnica del grupo participativo (TGP)
		4.3 Ejercicio de lectura dirigida para analizar el mecanismo de concertación de decisiones operativas.	Instructivo para el desarrollo del ejercicio.	Identificación de los elementos del mecanismo y conocimiento de los instrumentos de este.
		5. Cierre de Fase		
		5.1 Sesión Plenaria		Rescate de los elementos centrales del Enfoque de Conducción Efectiva mostrados a través de las experiencias de PROPLAN/A en distintos países y en ámbitos específicos. Identificación y valoración de aquellos elementos conceptuales y metodológicos aplicables a la realidad, determinando en qué ámbitos se vienen desarrollando las experiencias y los elementos centrales de los mecanismos de dirección en proceso de diseño, implantación y operación analizados en cada caso.
IV	Completar el esquema conceptual y metodológico sobre la conducción efectiva del proceso de desarrollo agrícola y rural y, en ese contexto, aclarar el papel del asesoramiento y toma de decisiones.	1. Encuadre de fase	Marco de referencia para el Curso Multinacional de PROPLAN/A	Clarificación de la tarea
		1.1 Sesión Plenaria		
		2. Enfoque metodológico de conducción efectiva.		Conocimiento de la evolución de los enfoques principales en América Latina y el Caribe
		2.1 Antecedentes del enfoque: exposición, charla y discusión	(Esquemas simplificados para exposición)	
		2.2 El enfoque metodológico de Conducción Efectiva.	Documento "Una visión global del proceso de Análisis de Políticas para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural" (PROPLAN-25)	Conocimiento del enfoque de PROPLAN de conducción efectiva
		2.3 Análisis y Asesoramiento para la Toma de Decisiones.	Guía de Lectura (Documento PROPLAN-25)	Interpretación individual y posterior, discusión en grupo, de aquellos conceptos fundamentales involucrados en el análisis y asesoramiento para la toma de decisiones
		3. Análisis de las técnicas de Análisis Morfológico y Escenarios.	Información sobre la situación de la producción porcina de tipo familiar en Napolandia.  Técnica de análisis morfológico.  Técnica de escenarios.	Conocimiento y aplicación de las técnicas de análisis morfológico y escenarios.  Ejercitación de las técnicas de Análisis Morfológico y Enseñanza en el diseño de un conjunto de acciones para el mejoramiento de la tarea de conducción de un atributo específico.
		3.1 Ejercicio para la construcción de escenarios y su aplicación en la identificación de acciones para el mejoramiento de la tarea de conducción en ámbitos específicos.	Instructivo para la realización del ejercicio de identificación de acciones para el mejoramiento de la tarea de conducción en ámbitos específicos.	
		4. Cierre		
		4.1 Sesión Plenaria		
		4.2 Ejercicio individual de revisión de acciones por emprender para hacer más efectiva su labor de asesoramiento y toma de decisiones.	Instructivo para el desarrollo del ejercicio.	Revisión individual de las respuestas a la pregunta hecha en la Fase II sobre acciones por emprender en el ámbito específico en que se desempeña cada uno.  Nueva mirada al esquema referencial a la luz de lo visto hasta la Fase IV.  Evolución experimentada en la percepción individual inicial de la problemática de la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural.



FASE	PROPOSITO	TEMA / ACTIVIDAD	MATERIALES	RESULTADO
V	Desarrollar la confianza en los participantes para el uso de los conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de las fases anteriores.	1. Encuadre del Taller 1.1 Sesión Plenaria	.Marco de referencia para el Curso Multinacional de PROPLAN/A.  .Orientaciones generales para la realización del Taller Terminal.	Clarificación de la tarea.
		2. Trabajo de campo	.Método para analizar la conducción a través de funciones de dirección seleccionadas para la identificación y análisis de los mecanismos de dirección involucrados.	Reuniones con individuos y grupos clave en las regiones respectivas.
		3. Trabajo de Gabinete		Documento generado por los grupos:
		4. Sesión Plenaria		Región Chorotega Región Brunca Región Valle Central Occidental
		5. Clausura del Curso 5.1 Entrega de Diplomas		Presentación de los trabajos por grupo.  Informe general sobre los resultados obtenidos en el curso.

CURSO MULTINACIONAL SOBRE ASESORAMIENTO Y TOMA DE DECISIONES  
PARA LA CONDUCCION DEL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL

Programa General

SEMANAS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
1	Apertura Encuadre e Integración Grupal  El trabajo grupal en las acciones para el desarrollo agrícola y rural set.2	Continúa  3	continúa  Los roles de asesor, decisor y ejecutor en la conducción del desarrollo agrícola y rural 4	continúa  5	continúa  6
2	Caracterización de diferentes ámbitos para la conducción del desarrollo agrícola y rural: introducción a las experiencias IICA-PROPLAN set. 9	Asesoramiento y toma de decisiones a nivel de una Región Agropecuaria  10	continúa  11	continúa  12	LIBRE  13
3	Asesoramiento y toma de decisiones a nivel de un Programa Nacional de Desarrollo Agrícola set.16	continúa  17	continúa  18	Asesoramiento y toma de decisiones a nivel de un Proyecto de Desarrollo Agrícola  19	continúa  20
4	La conducción efectiva del desarrollo agrícola y rural: el enfoque IICA-PROPLAN set. 23	El análisis y asesoramiento para la conducción efectiva del desarrollo agrícola y rural: el enfoque IICA-PROPLAN 24	Análisis de las experiencias de los participantes en la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural en diferentes ámbitos 25	continúa  26	Encuadre del Taller  27
5	Trabajo de campo set. 30	Trabajo de campo oct. 1	Trabajo de gabinete 2	Trabajo de gabinete Plenaria 3	Plenaria Evaluación y Clausura 4



## VI. APENDICE

Participantes y Personal que laboró en el Curso.

PARTICIPANTES

El curso estuvo dirigido a profesionales que se desempeñan como funcionarios del sector público agropecuario que tienen un grado significativo de responsabilidad en el ámbito nacional, regional, o bien en los ámbitos de un programa, proyecto o institución.

Hugo Armando Erbetta, Jefe del Departamento de Fomento y Producción. Coordinador Proyecto de Desarrollo de la Región Centro Norte (PROCENOR) Argentina.

Tania Inés Melgar de Ocampo, Socióloga de la Unidad de Planificación y Profesora de Sociología General. Corporación de Desarrollo del Beni y Universidad del Beni, Bolivia.

Irene Bolívar Moreno, Técnico en Planificación. Corporación de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO), Bolivia.

Arnulfo López Arbeláez, Asistente de la Dirección Regional Fondo DRI. Colombia.

Olman Díaz Sánchez, Jefe del Departamento de Control y Evaluación de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial de Desarrollo Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables (SEPSA), Costa Rica.

José Joaquín Pacheco Camacho, Coordinador Sub-Programas de Insumos y Semillas del PIPA. Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica.

Jesús Hernández López, Director Regional Valle Central Occidental, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica.

Salvador Monge Fallas, Jefe Regional de Extensión Agrícola, Dirección Regional Puriscal, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica.

David Gerardo Rodríguez Calderón, Jefe Regional de Extensión Agrícola. Dirección Regional Valle Central Oriental, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica.

José Rafael Corrales Arias, Sub-Coordinador del Sub-Programa de Investigación, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica.

Alejandro Martínez Briones, Técnico en Desarrollo Rural, IICA, Costa Rica.

Sergio de Amesti Armas, Secretario Regional Ministerial en Aysén, Chile.

Blasco Granja Garcés, Director de Desarrollo Rural, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ecuador.





Rolando Turcios García, Director Distrito Regional VI. Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA), Guatemala.

Luis Alberto Franco Ramírez, Director Regional de la Dirección General de Servicios Pecuarios (DIGESEPE), Región VI, Jutiapa, Guatemala

Guillermo Abel Sánchez Lazo, Jefe del Departamento de Apoyo a la Programación Sectorial. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Dirección General de Política y Evaluación Sectorial, México.

Jorge Enrique Carrillo Cuevas, Analista Económico y Política Fiscal. Ministerio de Desarrollo Agropecuario y Reforma Agraria (MIDINRA), Nicaragua.

Manuel Ottoniel Saravia Cruz, Asistente de la Dirección de Planificación Anual. División General de Economía, MIDINRA, Nicaragua.

Miguel Vergara Sucre, Subdirector Ejecutivo Regional, Región VI, Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Panamá.

Nelson Guerra Guerra, Especialista de Desarrollo Social, Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Región X, Panamá.

Eddys Soto Peña, Asistente Técnico de la Secretaría de Estado de Agricultura, República Dominicana.

Eddy Ortiz Soto, Encargado de la Sección de Formulación de Proyectos. Gobernación Provincial de Bani. Secretaría de Estado de Agricultura, República Dominicana.

José Eduardo Báez Ramírez, Asistente Coordinador General Proyecto FIDA, Instituto Agrario Dominicano, Secretaría de Estado de Agricultura, República Dominicana.

David Quintero Romero, Gerente de Planificación. Fondo de Crédito Agropecuario, Venezuela.

Himilce Mikuski de Acquatella, Jefe del Departamento de Inversiones y Colocaciones. Fondo de Crédito Agropecuario, Venezuela.

#### COORDINACION

Responsable: Ricardo Cáceres, Especialista en Administración para el Desarrollo, IICA, Costa Rica

Enrique Monge, Especialista en Educación Agrícola, Consultor IICA/PROPLAN.

Maria Dolores Herrera, Economista Agraria, Misión Técnica Española en el IICA, Costa Rica

Alberto Muñoz, Asistente Técnico en Administración de Proyectos, IICA, Sede Central.



**RESPONSABLES DE LAS FASES Y ACTIVIDADES**

P. Lizardo de las Casas, Jefe de PROPLAN, IICA, Costa Rica

Ricardo Cáceres, Especialista en Administración para el Desarrollo, IICA, Costa Rica.

Fernando Del Risco, Especialista en Planificación, IICA, Costa Rica.

Róger Guillén, Especialista en Planificación Agrícola y Manejo de Proyectos, Consultor IICA/PROPLAN.

Johnny Meoño, Especialista en Administración para el Desarrollo, Consultor IICA/PROPLAN.

Mayo Vega Luna, Especialista en Gestión para el Desarrollo Rural, IICA, Guatemala.

Francisco Barea, Especialista en Administración de Proyectos, IICA, República Dominicana.

Mariano Olazábal, Especialista en Planificación Agrícola, IICA, Colombia.

Gladys Vilches, Psicopedagoga, Consultor IICA/PROPLAN.

**APOYO SECRETARIAL**

Elisa Barrantes, IICA, Costa Rica

Guiseth Aguero, IICA, Costa Rica

Leda Avila, IICA, Costa Rica

Yadira González, IICA, Costa Rica





