XD-AAN-803-A
ISN-33291

9311054/15

PD-AAN-803

PROJECT EVALUATION SUMMARY (PES) – PART I

1. PROJECT TITLE National Rural Training System (Component of ST/E Non Formal Education Project)	2. PROJECT NUMBER 931-1054
	3. MISSION/AID/W OFFICE USAID/Ecuador
	4. EVALUATION NUMBER (Enter the number maintained by the reporting unit e.g., Country or AID/W Administrative Code, Fiscal Year, Serial No. beginning with No. 1 each FY) ☒ REGULAR EVALUATION ☐ SPECIAL EVALUATION

5. KEY PROJECT IMPLEMENTATION DATES			6. ESTIMATED PROJECT FUNDING	7. PERIOD COVERED BY EVALUATION
A. First PRO-AG or Equivalent FY 80	B. Final Obligation Expected FY 84	C. Final Input Delivery FY 84	A. Total $3,425,000 B. U.S. $2,500,000	From (month/yr.) Oct. 28, 1981 To (month/yr.) Mar. 31, 1983 Date of Evaluation Review Mar 31, 1983

8. ACTION DECISIONS APPROVED BY MISSION OR AID/W OFFICE DIRECTOR

A. List decisions and/or unresolved issues; cite those items needing further study. (NOTE: Mission decisions which anticipate AID/W or regional office action should specify type of document, e.g., airgram, SPAR, PIC, which will present detailed request.)	B. NAME OF OFFICER RESPONSIBLE FOR ACTION	C. DATE ACTION TO BE COMPLETED
Extend PACD (May 30, 1984) for 18 to 24 months	J. Beausoleil	12-31-83

9. INVENTORY OF DOCUMENTS TO BE REVISED PER ABOVE DECISIONS

- ☐ Project Paper
- ☒ Financial Plan
- ☐ Logical Framework
- ☐ Project Agreement
- ☒ Implementation Plan e.g., CPI Network
- ☐ PID/T
- ☐ PID/C
- ☐ PID/P
- ☐ Other (Specify)
- ☐ Other (Specify)

10. ALTERNATIVE DECISIONS ON FUTURE OF PROJECT

- A. ☐ Continue Project Without Change
- B. ☐ Change Project Design and/or ☒ Change Implementation Plan
- C. ☐ Discontinue Project

11. PROJECT OFFICER AND HOST COUNTRY OR OTHER RANKING PARTICIPANTS AS APPROPRIATE (Names and Titles)

Joseph Beausoleil, AADO
USAID/Ecuador
Andrés Miño
Director IICA

12. Mission/AID/W Office Director Approval

Signature

Typed Name: Orlando Llenza

Date: December 12, 1983

AID 1330-15 (3-78)

ISN - 33292
XD-AAN-803-A
9311054/17

INFORME DE EVALUACION

PROYECTO 931-1054

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION RURAL

Ejecutado bajo Contrato No. 518-1054-C-00-30-36-00
con la Misión al Ecuador de la Agencia para el Desarrollo International

Contratista: Leonel Valdivia
Sub-contratista: Christine Krueger
Contraparte Nacional: Martha Paredes

Quito, 31 de marzo de 1983

INDICE

		PAGINA
RESUMEN DEL INFORME		ii
INFORMACION BASICA SOBRE EL PROYECTO		v
INDICE DE ABREVIATURAS		vii
INTRODUCCION		viii
SECCION I	CONTRIBUCIONES AL PROYECTO Y LOGROS DEL INCCA	1
	1. Contribución de AID	1
	2. Contribución del GDE	4
	3. Logros del INCCA	9
	3.1 Marco Conceptual	10
	3.2 Inventario de Recursos	12
	3.3 Acción del INCCA Central y en las UEPs	15
SECCION II	DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL INCCA	41
	1. Introducción y Observaciones	41
	2. Funcionalidad del INCCA	46
	3. Coordinación del INCCA con Instituciones Públicas y Privadas	50
	4. Desarrollo Institucional al Nivel de las UEPs	53
SECCION III	EL FONDO DE ASISTENCIA PARA LA CAPACITACION RURAL	57
LA COYUNTURA ACTUAL		60
CONCLUSIONES		62
RECOMENDACIONES		64
ANEXO A	CRONOLOGIA DE ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO	67
ANEXO B	PROPOSICIONES DEL CONVENIO CON RESPETO A LA CONFORMACION DEL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION RURAL	72
ANEXO C	UBICACION DE LOS DRI	74
ANEXO D	DATOS GENERALES SOBRE LOS DRI	75
BIBLIOGRAFIA		76

RESUMEN DEL INFORME

El proyecto (S&T/ED 931-1054) trata de encontrar un marco apropiado para "institucionalizar" la Educación No-Formal; por ejemplo, identificar, mejorar, canalizar y legalizar la educación para los campesinos de manera apropiada a su forma de vida, trabajo y aspiraciones y para que ellos tomen parte activa, tanto en la enseñanza como en el aprendizaje y en las decisiones como en las reacciones. A pesar de existir experiencia acumulada sobre el desarrollo de métodos y técnicas apropiadas en Educación No-Formal, todavía no hay un modelo institucional a nivel nacional. En realidad hasta la fecha se registra que han existido aparentemente contradicciones entre Educación No-Formal e institucionalización.

En el Ecuador (un proyecto similar se está ejecutando en Lesotho), el proyecto está vinculado a la estrategia de Desarrollo Rural Integral del actual gobierno, una estrategia apoyada decididamente por A.I.D., que se adapta particularmente al modelo propuesto de naturaleza multisectorial y multi-institucional de la "agencia de servicio" como un modelo para "institucionalizar" la Educación No-Formal a través de la formación de una red nacional de instituciones públicas y privadas que están involucradas en la capacitación campesina/no-formal y que utilizan métodos y técnicas ya probadas en varios proyectos de A.I.D., incluyendo el conocido proyecto llevado a cabo en el Ecuador en 1972-76. Esta primera evaluación resumida revisa el estado del proyecto desde el punto de vista de los insumos proporcionados por parte de A.I.D. y del GDE, rendimientos del proyecto y del desarrollo institucional, con atención especial a los problemas relativos a la utilización del fondo crediticio para respaldar actividades/instituciones de capacitación y fines escogidos orientados al desarrollo.

La asistencia técnica para el diseño del proyecto fue proporcionada por S&T/ED, y el proyecto debería considerarse parte del paquete del Convenio de Fondos No Reembolsables y de Préstamo para Desarrollo Rural Integral para apoyar el desarrollo rural en el Ecuador. Debido a que un gobierno civil fue establecido en el país en 1979, muchas de las instituciones y programas en los cuales A.I.D. está colaborando, incluyendo el subsistema nacional DRI y el INCCA (Instituto Nacional de Capacitación Campesina) que es la agencia ejecutora de este proyecto, estuvieron en su etapa de formación cuando este Convenio de Proyecto fue firmado. Un corolario relevante de esta situación fue la insistencia por parte de A.I.D. para que, antes del desembolso de fondos, el INCCA fuera debidamente establecido dentro del Ministerio de Agricultura y Ganadería, se creará un Consejo multi-institucional y multi-sectorial para el proyecto, y se definan políticas para la administración del fondo crediticio. A pesar de que el Convenio de Fondos No Reembolsables fue firmado en agosto de 1980, las primeras dos condiciones no fueron cumplidas hasta septiembre de 1981. Los desembolsos del proyecto empezaron en octubre y un tiempo adicional fue concedido para cumplir con la tercera condición. Todavía no se ha llegado a un arreglo satisfactorio para el uso de este fondo.

Hasta la fecha sólo el 20 porciento de la contribución financiera de los $2.5 millones ($2 millones para asistencia técnica, vehículos y desarrollo general del programa y $ 0.5 millón para el fondo crediticio) ha sido utilizado, principalmente debido a las demoras en la iniciación del proyecto y a la falta de consolidación institucional y actividades de asistencia en el campo por parte del INCCA. Se están proporcionando cuatro asistentes técnicos especialistas, un coordinador del proyecto y cinco coordinadores de campo; se han recibido cinco vehículos, pero cuatro de ellos llegaron solamente en los últimos 15 días.

Se han presentado serios problemas con respecto a la contribución del GDE--$0.925 millón: $500.000 en salarios, $250.000 en infraestructura y equipo de oficina, $100.000 en suministros para capacitación y $75.000 en viáticos y transporte. Aunque el monto global proporcionado hasta la fecha parece adecuado, la realidad es que la contribución del GDE está encaminada a la operación total del INCCA, sin especificarse el apoyo directo al proyecto y, recientemente el MAG ha rechazado el pago de viáticos y de transporte. La contribución a la producción de materiales está muy por debajo de lo que se esperaba porque el nuevo equipo de imprenta del MAG se ha instalado recientemente y las personas asignadas a su manejo están siendo recién entrenadas. El bajo nivel de los ingresos del GDE puede entenderse que en la práctica las operaciones del INCCA están virtualmente limitadas a las áreas del DRI, a las cuales el proyecto está orientado o que esos fondos del proyecto están realmente sustentando el INCCA como una institución.

El problema más serio ha consistido en que, a pesar de las preocupaciones explícitas de A.I.D. relativas a la estabilidad y flexibilidad institucional, el INCCA hasta el momento de esta evaluación ha dependido de la División del Desarrollo Campesino (dentro del MAG), situación que limitó su capacidad de desarrollo y casi paralizó su trabajo en el campo. Desde los últimos dos meses, INCCA operó con un director encargado quien no contó ni con la libertad ni con la seguridad para desarrollar la institución de acuerdo con los objetivos del proyecto. El proyecto, un programa especial del INCCA, igualmente tenía una ejecución un tanto lenta. Talvez en un esfuerzo para compensar el desarrollo lento del INCCA, talvez por su propio celo profesional, SEDRI (la oficina nacional del DRI) a veces ha tenido un papel preponderante e inoportuno para establecer las actividades del INCCA. Afortunadamente, en la actualidad, la presión por parte de la SEDRI parece estar disminuyendo en reconocimiento a la actual situación del INCCA.

A pesar de su propósito para desarrollar un programa dinámico e innovador para capacitación campesina y para proporcionar las condiciones institucionales y de personal necesarias para alcanzar este propósito, la mayoría del personal del INCCA fue asignada por la DDC sin considerar ningún criterio especial y, hasta la fecha, la falta de entrenamiento en el trabajo para su propio personal, labor que debieron ejecutar los asistentes técnicos financiados con fondos del proyecto, es la causa de las deficiencias institucionales del INCCA

hasta la fecha. Sin embargo, la mayor parte de su tiempo ha sido dedicada a solucionar problemas institucionales.

Una consecuencia del limitado desarrollo del INCCA es su incapacidad para establecer relaciones productivas con otras instituciones públicas y privadas que están involucradas en capacitación campesina; por ejemplo, la iniciación de la ejecución de actividades para las cuales se diseñó el proyecto. Se han dado algunos pasos en este sentido sin alcanzar un progreso definitivo ya que los esfuerzos se han desviado a causa de los problemas internos y por la suscripción de un contrato con otra agencia ecuatoriana para realizar un inventario de los recursos existentes para la capacitación campesina, el cual no tuvo mucho éxito.

Aunque el propósito general del DRI demuestre que se esté dando pasos decisivos en el trabajo de desarrollo rural y mientras el personal de campo del INCCA esté contribuyendo en forma definitiva al proceso, las exigencias son demasiadas y el apoyo de la Oficina del INCCA de Quito es muy limitado. Una gran cantidad de tiempo de la oficina central del INCCA fue dedicado al desarrollo de un marco conceptual para capacitación campesina y en difundir esta metodología a nivel de campo. Aunque el documento escrito que contiene esta metodología es atractivo y útil a nivel profesional, es necesario un desarrollo adicional antes de que pueda ser ejecutado efectivamente en el campo.

No obstante las limitaciones para la ejecución del proyecto hasta la fecha, con el nombramiento de un nuevo director, el cambio del status institucional del INCCA (fuera de la DDC), la instalación del equipo de imprenta del MAG, la llegada de los vehículos adquiridos a través de A.I.D. y la solución de algunos de los problemas más urgentes de personal (todo esto dentro de los últimos dos meses y la mayoría dentro de las últimas dos semanas), parece existir una buena probabilidad para que el proyecto logre un progreso en la realización de sus objetivos si no se presentaran cambios intempestivos en la política de desarrollo rural.

Las recomendaciones más importantes hechas por el equipo de evaluación incluyen la necesidad de restablecer y definir las bases del proyecto entre los representantes del AID/W, AID/Ecuador, MAG, INCCA y SEDRI y desarrollar una reprogramación correspondiente a las actividades y gastos para una vida del proyecto que probablemente se extenderá por 18 meses más allá de la fecha de terminación fijada para mayo de 1984.

INFORMACION BASICA

Título: SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION RURAL

Fecha Convenio: 27 de agosto de 1980

Fecha primer desembolso: 28 de octubre de 1981

Fecha terminación: 30 de mayo de 1984

Financiamiento:

AID/Ecuador	$2.5 millones
GDE:	$ .925 millones
TOTAL:	$3.425 millones

Entidad Ejecutora: Instituto Nacional de Capacitación Campesina (INCCA)

Objetivos: a) Apoyar a la ejecución e institucionalización de un Sistema Nacional de Capacitación Rural (SNCR) cuyo propósito será, racionalizar y optimizar el uso de los recursos de que disponen las diversas instituciones estatales y particulares dedicadas a la capacitación rural. Por lo tanto, este proyecto desarrollará actividades pilotos dentro de la globalidad de capacitación rural que ejecutará la Agencia Ejecutora Nacional.

b) Robustecer y mejorar los mecanismos de colaboración entre las instituciones que ejecutan tareas de investigación, extensión y capacitación a fin de mejorar los sistemas de administración y entrega de servicios según las necesidades expresadas por las comunidades rurales.

c) Conseguir que las acciones de capacitación rural que se ejecuten tanto dentro de los Proyectos de Desarrollo Rural Integral, cuanto en los Proyectos Sectoriales, respondan a la orientación participativa que plantea el Gobierno Nacional.

d) Dinamizar y facilitar la entrega de servicios de Asistencia Técnica a las comunidades por parte de las diferentes agencias involucradas en los proyectos de Desarrollo Rural Integral y sectoriales.

Beneficiarios: El proyecto se circunscribirá básicamente a los proyectos de Desarrollo Rural Integral pudiendo ampliar la cobertura a áreas más amplias dentro de las provincias donde tienen lugar dichos proyectos.

Areas de Capacitación: De acuerdo a necesidades expresadas por comunidades, pero se prevén:

- Capacitación socio-organizativa.
- Capacitación agropecuaria.
- Capacitación empresarial.
- Capacitación básica.

Proceso y Metodología:

- Inventario de Recursos en Desarrollo Rural.
- Cooperación técnica a programas públicos y privados.
- Satisfacción de demandas de capacitación de comunidades.
- Metodología de Investigación/Acción y participación comunitaria.

INDICE DE ABREVIATURAS

AID/W	Agencia para el Desarrollo Internacional-Oficina de Washington
AID/E	Misión de AID en el Ecuador
BNF	Banco Nacional de Fomento
CENCOTAP	Centro Nacional de Comunicación Técnico Agropecuario
CESA	Central Ecuatoriano de Servicios Agrícolas
DRI	Desarrollo Rural Integral
DDC	División de Desarrollo Campesino
FACR	Fondo de Asistencia para la Capacitación Rural
GDE	Gobierno del Ecuador
IERAC	Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización
IEOS	Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias
ICE	Instituto de Cooperativas Ecuatorianas
INEDES	Instituto Ecuatoriano para el Desarrollo Social
INCCA	Instituto Nacional de Capacitación Campesina
INIAP	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
INERHI	Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidraúlicos
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MSP	Ministerio de Salud Pública
MINED	Ministerio de Educación
PIDA	Proyecto Integral de Desarrollo Agropecuario
SNCR/SNCC	Sistema Nacional de Capacitación Rural/ Sistema Nacional de Capacitación Campesina
S&T/ED	Oficina de Ciencia y Tecnología/Educación

INFORME DE EVALUACION

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION RURAL

INTRODUCCION

Este informe de evaluación representa lo que se pudo hacer en un corto período (16 días), de observación y análisis de la evolución y progreso alcanzado por Proyecto AID/GDE 931-1054 "Sistema Nacional de Capacitación Rural."

El equipo de evaluación externo compuesto por Christine Krueger y Leonel Valdivia fue reclutado por la Oficina de Educación de AID/Washington (S&T/ED) y contratado por la Misión de AID/Ecuador. A sugerencia del Instituto Nacional de Capacitación Campesina, agencia ejecutora del proyecto, Martha Paredes fue integrada al equipo como representante nacional.

El Plan de Trabajo asignado al equipo de evaluación por AID/W y AID/E incluyó una lista de diversos elementos que se resumen en los siguientes puntos:

1. Revisión de progreso del proyecto en relación a sus objetivos incluyendo los aportes de AID, GDE y los logros alcanzados por INCCA a nivel central y de campo.
2. Análisis del desarrollo institucional del INCCA y sus relaciones intra e interinstitucionales.
3. Análisis de los mecanismos de administración y utilización del Fondo de Asistencia para la Capacitación Rural.
4. Análisis del modelo INCCA en términos de su aplicabilidad en otros países en vías de desarrollo.

El informe presenta una discusión detallada de los primeros tres puntos. En cuanto al punto cuarto el equipo de evaluación consideró que, debido a que el SNCR aún está en una etapa de arranque en su desarrollo institucional y que su modelo programático aún está en estado de formación, sería prematuro analizar su aplicabilidad a otros países. El equipo de evaluación considera que INCCA está desarrollando una conceptualización y una metodología de capacitación rural innovativa que bien en un futuro cercano podría servir de modelo a otros países pero que aún no es adecuado para proponerlo.

La metodología empleada para la evaluación consistió de entrevistas con diversos funcionarios del sector público y privado relacionado con INCCA, entrevistas individuales con prácticamente todo el personal del INCCA y discusiones individuales y de grupo con jefes de departamento del Instituto. Además se realizaron visitas a dos áreas de proyectos de Desarrollo Rural Integral donde actua el INCCA, ambas en la Sierra Sur del Ecuador. Lamentablemente debido a un Paro Nacional de tres días no fue posible visitar las áreas de proyecto en las Costa. En las visitas de campo se entrevistó a varios funcionarios de los proyectos, se participó en actividades en comunidades y se dialogó con líderes y miembros de comunidades campesinas.

Si bien no fue posible conocer todos las acciones y actividades del INCCA ni profundizar sobre algunos puntos como se hubiera querido, pensamos que la co-

bertura lograda ha permitido hacer un informe acertado. Tanto INCCA como el equipo vieron siempre esta evaluación como un proceso de aprendizaje y en ningún momento cesó el diálogo y la cooperación mutua en lograr los fines de la evaluación, v. gr., mejorar el desarrollo del proyecto para beneficio de los campesinos del Ecuador.

SECCION I

CONTRIBUCIONES AL PROYECTO Y LOGROS DEL INCCA

Esta sección tiene por objeto analizar el progreso alcanzado en la ejecución del proyecto 931-1054, Sistema Nacional de Capacitación Rural, desde su aprobación en agosto de 1980 hasta el mes de marzo de 1983. Este período de trabajo se analiza bajo tres perspectivas:

1. Contribución de AID.
2. Contribución del GDE.
3. Los logros de INCCA.

1. Contribución de la Agencia de Desarrollo Internacional (AID)

La contribución del gobierno de los Estados Unidos al desarrollo rural del Ecuador es de larga trayectoria remontándose a los proyectos de investigación agrícola de 1942. Los aportes del gobierno de los Estados Unidos cobraron gran impulso en 1979 con la asunción al poder del actual Gobierno Constitucional del Ecuador. Sólo bajo el rubro Desarrollo Rural el aporte de AID es el siguiente:

Fondos No Reembolsables	US$11.6 millones
Préstamos Blandos	US$29.3 millones
	US$32.9 millones

Esta cifra refleja solo una parte del apoyo total de AID al desarrollo rural del Ecuador. En su informe anual 1982, la Secretaría de Desarrollo Rural Integral (SEDRI) reconoce la envergadura de los aportes de AID:

> "Durante el año 1982 se ha puesto en vigor los siguientes convenios con AID: el Préstamo 518-T-038 para los proyectos Quimiag-Penipe, Salcedo y Jipijapa; el de Fondos No Reembolsables 518-0012 para apoyar el Programa DRI; el Convenio de Préstamo AID-518-U-040 y de Fondos No Reembolsables 518-0015 para el Desarrollo del Sistema de Servicio de Salud Rural Integral, manejado a través del Ministerio de Salud y el IEOS; el Convenio de Tecnología Rural, manejado a través del CONACYT y del INIAP; el Convenio de Fondos No Reembolsables AID-931-1054 para el Sistema Nacional de Capacitación Rural, manejado entre la SEDRI y el INCCA; el Convenio de Crédito Externo AID-518-W-039 y de Fondos No Reembolsables AID-518-0029 para la creación de Fuentes Alternativas de Energía, manejado a través del Instituto Nacional de Energía (INE)."

Es dentro de este contexto de cooperación de AID al desarrollo rural que se inserta el Proyecto 931-1054 Sistema Nacional de Capacitación Rural que es objeto de este informe de evaluación. Estrechamente vinculado a este proyecto

está el Proyecto de Desarrollo Rural Integral (518-0012 y 518-T-038), que proporciona fondos reembolsables y no reembolsables para el funcionamiento del programa de desarrollo rural integral incluyendo apoyo institucional a la Secretaría de Desarrollo Rural Integral (SEDRI) y a tres áreas DRI en Salcedo, Quimiag-Penipe y Jipijapa.

La Misión de AID en Ecuador jugó un papel principal en la conceptualización y desarrollo del programa de desarrollo rural integral. En efecto, la AID aprobó fondos para DRI antes de la creación de la Secretaría de Desarrollo Rural por lo que dió el impulso al establecimiento de SEDRI y de las áreas DRI al hacerlas pre-condición para el desembolso de fondos. Los fondos de AID se entregaron en un paquete de tres proyectos negociados paralelamente, los dos ya mencionados para SEDRI, SNCR y el Proyecto de Transferencia de Tecnología Rural (Título XII). Mientras dos de estos proyectos apoyan investigación, infraestructura rural, créditos para inversión y producción, comercialización y otras intervenciones, el proyecto 931-1054 financia el establecimiento de Sistema Nacional de Capacitación Rural a través de la consolidación institucional del Instituto Nacional de Capacitación Campesina (INCCA).

Tanto AID/Washington como AID/Ecuador asignan a INCCA un rol crucial. AID/Washington ve a INCCA como una posibilidad de implementar el concepto de una "agencia de servicio" que coordina y apoya técnicamente los diversos programas de Educación No-Formal rural. Este interés lleva a la Oficina de Educación de AID/Washington (S&T/ED), a financiar el INCCA en Ecuador y paralelamente el desarrollo de una "agencia de servicio" (LDTC) en Lesotho, Sud Africa.

Por su parte AID-Ecuador ve al INCCA como un componente complementario indispensable en el programa DRI. A primera vista pareciera ser que las percepciones de AID/Washington y AID/Ecuador sobre el INCCA fueran diferentes pero otra mirada hace evidente que ambas visiones pueden ser complementarias. En términos concretos, Ecuador provee de un contexto adecuado a la implementación del concepto de "agencia de servicio" de Educación No-Formal rural. Este contexto está dado por las experiencias anteriores en Educación No-Formal (con apoyo de AID) en Ecuador, la existencia de una variedad de agencias y recursos de Educación No-Formal y la emergencia de un programa integral de desarrollo rural que exigía de un fuerte componente de capacitación campesina.

Tanto AID/Washington como AID/Ecuador han proporcionado insumos técnicos y financieros para el diseño, iniciación y consolidación del INCCA. Esto incluye asistencia en la formulación de los diversos documentos en preparación a la firma del Convenio y aprobación de fondos en agosto de 1980. Luego de la firma del Convenio y aprobación de los fondos pasó más de un año antes del desembolso inicial de fondos en octubre de 1981. Este fue un período de intensas negociaciones para conseguir la localización del INCCA dentro de la estructura del Gobierno del Ecuador; nombramiento de su director y asignación de personal; preparación de un programa de trabajo, presupuesto y adquisición de equipos y vehículos. Además hubieron demoras considerables en la instalación de la SEDRI, la firma del Convenio de colaboración entre SEDRI y MAG y la puesta en marcha de proyectos DRI. La AID debió jugar un papel de catalizador en la consecución de todos estos arreglos institucionales a través de discusiones con diversos niveles del GDE.

AID/Ecuador ha enviado, hasta la fecha de este informe, once (11) Cartas de Implementación. La mayoría de estas Cartas se refieren al cumplimiento de condiciones previas al desembolso de fondos estipuladas en el Convenio que el Ministerio de Agricultura debía realizar. A través de estas Cartas se observa que AID repetidamente aceptó prórrogas considerables de tiempo para el cumplimiento de dichas condiciones. Según el texto del Convenio, la fecha de terminación para el cumplimiento de condiciones previas fue de 120 días (4 meses). En la práctica todas las condiciones sólo fueron cumplidas al cabo de 14 meses.

Del proceso de negociaciones previas al inicio del proyecto entre AID y la agencia ejecutora nos parece que aun persisten dos problemas.

En primer lugar, la Carta de Implementación No. 3 da por aceptada por parte de AID la condición 4.2C, referente al establecimiento de un Consejo Asesor de Capacitación Rural. En realidad a pesar que éste pudo haberse constituído en el papel no lo hizo en la práctica. A la fecha de esta evaluación, el consejo asesor no existe ni funciona.

El segundo problema se refiere al establecimiento del Fondo de Asistencia para la Capacitación Rural (FACR), el que después de casi un año de prórrogas se establece en base a un Convenio "cuatripartito" entre el MAG, SEDRI, Banco Nacional de Fomento y un agencia privada (CESA). La AID manifestó su preocupación por la escasa participación de INCCA en el manejo del FACR. Aún no hay evidencia de una satisfactoria respuesta a esta inquietud a pesar que AID, en Carta de Implementación No. 10, dió por cumplida las condiciones referentes a este fondo. El problema del FACR se analiza en más detalles en la sección III de este informe.

Los aportes de AID/Washington incluyen no solo el financiamiento del proyecto sino asistencia técnica en la formulación y puesta en marcha del proyecto. Los fondos para financiar el proyecto proceden de la Oficina Central de Educación (S&T/ED) de AID a través de un programa piloto de sistematización de la Educación No-Formal del cual un caso se desarrollaría en Ecuador y otro en Lesotho. La asistencia técnica fue entregada principalmente por el jefe de Educación No-Formal de S&T/ED en cuatro visitas a Ecuador y en contacto postal y telefónico desde Washington. Existe un claro reconocimiento de la importancia de los aportes técnicos de S&T/ED por parte del personal del INCCA. Cabe hacer notar que este mismo funcionario de AID/Washington trabajó en el desarrollo del proyecto de Educación No-Formal en Ecuador a principios de la década de 1970. En la documentación disponible a la misión de evaluación no hay evidencia de aportes técnicos por parte de la Oficina Latinoamericana u otras oficinas de AID/Washington.

Un gran desafío, como apuntáramos antes, es la conciliación de la concepción y expectativas de este proyecto por parte de AID/Washington y de AID/Ecuador y del mismo INCCA. Aún persiste una distancia considerable entre el concepto de "agencia de servicios" de Educación No-Formal de la S&T/ED y la realidad de INCCA como instrumento del desarrollo rural del Ecuador. Este tema se toca desde diversas perspectivas en las secciones subsiguientes de este informe..

La misión de evaluación considera que una conciliación de espectativas es posible pero que ello requeriría de una aclaración básica y un diálogo constante y con activo intercambio de información entre todas las partes interesadas. Solo así se logrará un seguimiento apropiado del proyecto que satisface a las diversas agencias, sin dejar de lado los principales beneficiarios de proyecto: los campesinos más pobres del país. De nuestras observaciones nos parece que, a medida que el proyecto evoluciona y se desarrolla, INCCA irá paulatinamente tomando la forma de una "agencia de servicios" para la Educación No-Formal rural en Ecuador.

En cuanto a los desembolsos financieros para el proyecto por parte de la AID, estos sufrieron los retrasos ya mencionados y explicados. El primer anticipo de pago de AID al proyecto se efectuó el 28 de octubre de 1981 por el equivalente en sucres de poco más de 74.000 dólares. Entre el primero y segundo anticipo hubo un lapso considerable, en efecto el segundo pago solo se hizo en junio de 1982 y fue por el equivalente en sucres de casi 97.000 dólares. Este lapso indica una lentitud por parte de INCCA en gastar fondos, debido a los problemas de iniciación y estructuración de la institución. Desde el tercer anticipo en noviembre de 1982, los desembolsos y utilización de fondos han venido normalizándose paulatinamente a medida que los funcionarios de INCCA adquirían experiencia en control de gastos y en el cumplimiento de normas de AID.

Hasta la fecha de esta evaluación INCCA sólo ha utilizado 440.000 dólares, es decir una quinta parte del presupuesto total, cuando solo resta un año y dos meses de vida del proyecto. Esto se debió principalmente a demoras en el comienzo de la ejecución del proyecto. En la práctica éste solo lleva un año y tres meses de vida activa. También la constante devaluación del sucre con respecto al dólar hace más lento el consumo de dólares, ya que la mayor parte de los pagos se hace en moneda nacional. Por lo tanto será necesario tomar determinaciones sobre: 1) extensión de la vida del proyecto, y 2) intensificación de actividades programáticas particularmente a nivel de campo. En la sección sobre recomendaciones se tratará este asunto.

En cuanto a equipamiento, AID ayudó en la adquisición de cinco vehículos--un General Motors Suburban y cuatro Jeeps/Cherokee modelo 1982. El trámite de aduanas para los Cherokee tuvo una considerable demora desde diciembre 1982 hasta fines de marzo 1983. A la fecha se encuentran en Quito a disposición del INCCA.

2. <u>La Contribución del Gobierno del Ecuador (GDE)</u>

El convenio entre AID y GDE de agosto 1980 establece que: "a) El ONE (Organismo Nacional Ejecutor) acuerda proveer los fondos adicionales a la Contribución de la AID y todos los otros recursos requeridos para llevar a cabo el proyecto en una forma efectiva y oportuna. b) Los recursos proporcionados por el ONE para el proyecto no serán inferiores al equivalente de US$925.000 incluyendo los costos que se establecen "en especies"."

En el acápite sobre Presupuesto del GDE para el Proyecto se establecen los siguientes rubros:

Personal	US$500.000
Equipos, oficinas, infraestructura	US$250.000
Materiales de Capacitación	US$100.000
Transportes y Viáticos	US$ 75.000
Total	US$925.000

Recursos Financieros

El Director Financiero del MAG informó a la misión de evaluación que el INCCA, a través de la División de Desarrollo Campesino, ha recibido y utilizado las siguientes cifras:

Año 1981	6.30 millones de sucres
Año 1982	7.99 millones de sucres
Total	14.29 millones de sucres

El cálculo del monto en dólares de lo que ha aportado el GDE dependerá de la tasa de cambio que se utilice. Si la AID acepta el cambio oficial de 33 sucres por dólar que fue efectivo hasta marzo de 1983, la contribución del GDE hasta diciembre de 1982 habría sido de 433.030 dólares. Para el año 1983, el Director de Finanzas informó de una asignación para INCCA de 8.28 millones de sucres lo que al cambio oficial actual de 42 sucres por dólar, equivaldrían a 197.143 dólares. Por lo tanto la contribución del GDE al INCCA a la fecha de esta evaluación estaría por sobre el 50% de lo dispuesto en el Convenio.

AID y el GDE deberán llegar a un acuerdo sobre la tasa de cambio a usar para calcular la contrapartida nacional al proyecto. La AID usa la tasa de cambio libre, la que al momento de esta evaluación fluctúa alrededor de los 80 sucres por dólar. Si esta misma tasa se usara en el cálculo de la contrapartida, ésta alcanzaría al momento a un 25 a 30 por ciento de lo convenido. Esta última estimación nos parecería más real en términos de la situación cambiaria y el valor adquisitivo de la moneda nacional.

Quizás la observación más crucial sobre la contrapartida GDE es que en las cifras mencionadas arriba aunque están en la orden de lo que el GDE acordó poner para fines del proyecto SNCR, en realidad viene a representar su aporte para el INCCA. Entonces para calcular la contribución real del GDE al proyecto habría que descontar de esas cifras los montos que se dediquen a otras actividades.

La Contraloría General de la Nación ya ha realizado una auditoría al INCCA en el mes de diciembre de 1982 pero aún no se ha presentado el informe final y este está pendiente al nombramiento del nuevo jefe de esa oficina. Mientras tanto INCCA ha pedido que la persona que realizó la auditoría prepare un resumen sobre los puntos principales de ella para que puedan empezar a trabajarlos.

Personal

El principal aporte del MAG al INCCA corresponde al rubro personal. Al momento de esta evaluación el INCCA cuenta con una planta de personal en Quito de 34 funcionarios. De estos, 29 reciben remuneración del MAG y 5 han sido contratados con fondos del convenio AID/GDE. Además los cinco coordinadores de capacitación en las áreas DRI reciben sus remuneraciones de fondos del Convenio. De los 29 funcionarios pagados por el MAG, 21 son antiguos funcionarios del Ministerio que fueron incorporados al INCCA a partir de su creación como sección de la División de Desarrollo Campesino. Aquí conviene citar el decreto normativo de funcionamiento de INCCA de agosto de 1980.

> "Art. 4o. El Director General de Desarrollo Campesino queda autorizado para que proceda a reubicar al personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que actualmente se encuentra vinculado a tareas de capacitación de acuerdo a los requerimientos específicos del Insituto."

Por lo tanto, no todos estos funcionarios deben ser considerados como la contrapartida del GDE estipulada en el convenio. Este punto necesitará ser aclarado a la satisfacción de las partes involucradas en el proyecto. Es necesario recordar que el convenio está dirigido al establecimiento del SNRC y estipula que se tratará de mantener un número más bien pequeño de personal. Más concretamente el Convenio establece como el personal previsto para la oficina central del SNCR un número de 11 funcionarios: 7 técnicos y 4 de apoyo. Siendo que el INCCA tiene una planta central de 34 funcionarios será necesario definir cuantos de estos pueden considerarse como contrapartida real del GDE en el cumplimiento del Convenio.

En esta sección sólo nos interesa plantear el problema de definición de insumos del GDE. En la sección referente al desarrollo institucional del INCCA nos referimos al punto todavía más crucial de los efectos que la asignación de personal MAG en su consolidación. La interrogante que se nos plantea es si el INCCA heredó del MAG un buen número de recursos o, en realidad, un innecesario peso institucional.

Es reconocido en diversos círculos del Ecuador que el MAG es particularmente pesado institucionlmente y sus funcionarios ganan bajos sueldos e.g. un Promotor Social 4, con título universitario, gana 9.500 sucres (200 dólares) mensuales. Al analizar la contrapartida del GDE al proyecto habría que considerar los problemas de administración que causan el heredar un alto número de personal mal pagado y que, en muchos casos, necesitan trabajar en otros lugares para complementar su renta. El problema se agudiza aún más si se considera que el personal pagado con fondos del convenio recibe salarios mucho más altos lo que inevitablemente afecta las relaciones interpersonales de los funcionarios.

Equipos, oficinas, infraestructura

El MAG se compromete en el Convenio a aportar equipos, oficinas e infraestructura al SNCR por el valor de 250.000 dólares. Es difícil evaluar, cuanto de

esta contrapartida ofrecida ha sido entregada al proyecto. Nuevamente nos enfrentamos al problema de distinguir entre lo que es aporte al INCCA en general como organismo del MAG y lo que es aporte de contrapartida al proyecto.

Aún teniendo en cuenta esta limitación, podemos apreciar el grado de cumplimiento por parte del GDE de los aportes ofrecidos a través de una descripción de lo que el INCCA dispone para su funcionamiento. El INCCA dispone de cuatro (4) oficinas de trabajo, una sala de conferencias compartida con la División de Desarrollo Campesino y una bodega. Está planificado yá que el Departamento de Comunicaciones pasa al sexto piso (INCCA ahora se encuentra en el séptimo piso del MAG). Con este traspaso lo que ahora es la bodega se va a instalar en el lugar del actual Departamento de Comunicaciones, que siendo más amplio permitirá la instalación del equipo de mimeógrafo que ha sido encajonado sin usar en la bodega actual. Lo que ahora es la bodega se va a convertir en la oficina del director de INCCA dejado que su oficina actual quedará libre para el Coordinador y el Asesor Principal del Proyecto SNCR.

Existe un evidente congestionamiento de personal en las oficinas particularmente en la que funcionan los departamentos de Investigación y de Programación con un total de 15 funcionarios. Este congestionamiento dificulta el trabajo concentrado y libre de distracciones que requieren las funciones de la mayoría de los profesionales del Instituto. Un problema serio lo constituye la essez de teléfonos. El INCCA dispone solo de dos líneas con salida para fuera del edificio. Esto es insuficiente para el número de profesionales y, sobretodo, por la naturaleza del trabajo que requiere constante comunicación con otras agencias y con las áreas de trabajo de campo. Es imperativo que el MAG asigne más líneas telefónicas para uso del Instituto. Este problema ha sido fuente de frustración por mucho tiempo y habría que agilitar trámites para solucionarlo.

El mobiliario mínimo (escritorios y sillas) parece haber sido provisto en forma suficiente por el MAG y al momento de esta evaluación se ve en buen estado. Sin embargo, el congestionamiento de las oficinas limita su utilidad. Hay una evidente escasez de mobiliario para archivo y estantería para libros. A medida que INCCA desarrolla materiales, produce documentos, y adquiere libros se hará necesario mayor mobiliario para su almacenamiento, lo que se supone será previsto para la bodega ampliada. Además existe una evidente necesidad de una máquina fotocopiadora para uso exclusivo de INCCA.

Materiales y Suministros de Capacitación

Una contribución importante que se esperaba del MAG era en la producción de material informativo y educativo. El MAG cuenta con un centro de impresión y producción audio-visual el cual se suponía produciría la mayor parte del material requerido por el INCCA. Sin embargo, personal del Instituto informó que se han visto en necesidad de contratar servicios de particulares debido a la demora de entrega de materiales por parte de los talleres del MAG.

En entrevista con el Subsecretario General del MAG, esta misión de evaluación fue informada de la reciente llegada de modernos equipos de impresión y pro-

ducción audio-visual. Estos equipos se pondrían a la disposición del INCCA y se le daría acceso prioritario a ellos. Las palabras exactas del Subsecretario fueron que "el 80% de la capacidad de operación de estos talleres estarían dedicados al INCCA". En vista de las experiencias anteriores, sería útil que el Director del Instituto pidiera el envío de un memorandum al CENCOTAP (Centro de Comunicación Técnico Agropecuario), estipulando la prioridad que debe dársele al INCCA en el uso de sus servicios.

La misión de evaluación visitó los talleres de CENCOTAP en el subsuelo del edificio del MAG. Estos talleres disponen de equipos para la impresión de cualquier tipo de publicación. CENCOTAP cuenta con un personal de 15 funcionarios que incluyen redactores, impresores, diagramadores, dibujantes, fotógrafos y personal de apoyo. El personal considera que CENCOTAP está siendo sub-utilizado y expresaron su disposición a responder a peticiones del INCCA. También las máquinas nuevas de impresión y fotomecánica están instaladas faltando el adiestramiento del personal para comenzar su uso. Este adiestramiento está ya contratado con una empresa comercial y comenzaría en el mes de abril.

Es evidente que CENCOTAP estaría en condiciones de suplir la mayor parte de las necesidades de impresión del INCCA. Para esto será necesario formalizar convenios de colaboración y, sobretodo, mantener un buen nivel de comunicación y cooperación entre ambas partes. Como se dijo anteriormente, esta vinculación ya cuenta con la aprobación de las altas autoridades del Ministerio, lo que restaría sería el formalizar y agilitar esta relación. El INCCA deberá tomar la iniciativa en lograr este fin.

Transportes y Viáticos

Según el Convenio, los gastos de transporte y viáticos deberán ser parte de la contribución de contrapartida del GDE y $75.000 fueron asignados para este propósito.

La División de Desarrollo Campesino dispuso durante el primer año de ejecución del Convenio de 6 vehículos para ser usados por todos los departamentos incluyendo el INCCA. Esto significó que INCCA tuvo dificultades de transporte durante el período de su iniciación hasta la llegada de vehículos comprados con fondos del Convenio en febrero y marzo de 1983. En la entrevista con el Subsecretario General del MAG, esta misión fue informada que ". . . se entregarían a INCCA 2 jeeps nuevos para la sede central y un vehículo para cada proyecto DRI donde esté trabajando". Si INCCA logra el cumplimiento de este ofrecimiento, sus necesidades de transporte estarían prácticamente cubiertas.

Durante los primeros ocho meses de funcionamiento del proyecto, no hubo mayores problemas con pago de viáticos para trabajos de campo, salvo demoras burocráticas en la administración financiera de la DDC. Posteriormente la consecución de viáticos se tornó paulatinamente más difícil hasta llegar al cese total de pagos. Luego de un período de casi tres meses sin viajar al campo, el INCCA debió recurrir a AID en busca de un mecanismo que permitiera utilizar fondos del Convenio para pagar viáticos y otros gastos de viaje. Sin embargo,

esto tropezaba con la estipulación del Convenio, antes mencionada, sobre la responsabilidad del GDE por el pago de este tipo de gastos.

La solución fue recientemente encontrada en la utilización de fondos de viáticos asignadas en los contratos del personal pagado con fondos del Convenio. El memorando ROD-83-116 del 7 de marzo de 1983 declara que:

> "En conversaciones con USAID/Ecuador, INCCA y el Dr. J. Hoxeng, Jefe del Proyecto en AID/Washington, se llegó a un acuerdo en que los viáticos y otros gastos de viaje deberían ser elegibles para financiamiento del proyecto, pero solamente cuando estos costos sean incurridos por el personal de INCCA, trabajando directamente en actividades del proyecto dentro de los DRI".

Nos parece necesario advertir que esta solución, aunque práctica para los efectos del proyecto SNCR, no puede ser considerada como la respuesta total al problema de gastos de transporte y viático del INCCA. Esto nos trae al problema considerado en otras secciones de este informe, de definir cuantos de los 34 funcionarios de la planta central del INCCA pueden ser considerados como personal "trabajando directamente en actividades del proyecto". El Jefe Administrativo-Financiero de INCCA deberá prestar la atención necesaria para cerciorarse que los gastos autorizados sean los incurridos en actividades del proyecto.

Lo anterior cobra mayor validez en este momento cuando el INCCA está asumiendo una serie de responsabilidades más allá del convenio. Ejemplo de estas nuevas responsabilidades son: atención a los Proyectos de Desarrollo Comunitario (PDCs); capacitación técnica a funcionarios del MAG y responsabilidad por los centros de capacitación del MAG. Esto implica para AID la necesidad de un cercano seguimiento del control financiero, como asimismo, del desarrollo programático del INCCA.

3. Logros del INCCA

En esta parte se considera la contribución del INCCA al desarrollo del proyecto SNCR.

Los logros del INCCA lo analizaremos en el siguiente orden:

3.1 Desarrollo de un marco conceptual para la capacitación campesina no-formal.

3.2 "Inventario Nacional de Recursos institucionales para la capacitación campesina no-formal".

3.3 La acción del INCCA central y en las UEPs.

Debemos partir del hecho de que en el país se tiene una información muy parcial sobre los programas de Educación No-Formal que se desarrollan fuera del ámbito del Ministerio de Educación y por lo tanto, de las instancias educativas normales. Se desconoce su número exacto, y poco se sabe acerca de las

concepciones de la Educación No-Formal, métodos, programas, materiales didácticos que emplean, etc.

Tampoco se conoce el verdadero alcance de los programas de capacitación campesina en el país, lo que ha impedido a los planificadores sistematizar estos programas y dirigirlos a las áreas que más requieren de ellos.

Hasta hoy los programas de Educación No-Formal se han realizado patrocinados por entidades privadas y religiosas de orden nacional e internacional, pretendiendo en su mayoría satisfacer necesidades de aprendizaje inmediato como alfabetización, artesanías, etc., pero no constituyen de ninguna manera un cuerpo, organizado que proporcione una capacitación campesina integral en forma sistematizada.

En su mayor parte se limitan a realizar un tipo de trabajo por un tiempo determinado y se retiran desapareciendo a veces con ellos las organizaciones campesinas y las actividades o acciones por ellas emprendidas.

3.1 Marco Conceptual

El Marco Conceptual constituye una propuesta metodológica para los trabajos de desarrollo rural integral que se efectúa en los UEPs, bajo la coordinación de un capacitador dependiente del INCCA. El documento consta de tres secciones.

En la primera parte se hace un análisis del tipo de educación que tradicionalmente han venido recibiendo los campesinos en el país. Hace un análisis conceptual de lo que debería ser la capacitación campesina de acuerdo a una ubicación objetiva de la misma, en el contexto educativo general, identificando la necesidad de plantear un nuevo enfoque a implementarse en las acciones capacitadoras que se propone emprender el INCCA.

La segunda parte identifica los elementos conceptuales que le sirven de fundamento para plantear un nuevo modelo de capacitación campesina al INCCA. En efecto, parte de los conceptos básicos de la Educación No-Formal para llegar a establecer un concepto de capacitación campesina donde la perspectiva de su ubicación en el conjunto del accionar educativo general, tiene íntima relación con el trabajo campesino, que es el que determina los propósitos y funciones que debe cumplir la capacitación campesina. La propuesta de este ejemplo educativo se inspira en los sistemas educativos tendencialmente abiertos, cuyos principios en este modelo (INCCA), atraviesan la actividad capacitadora.

La tercera parte contiene lineamientos metodológicos de la capacitación cuyo elemento central es la acción generadora que debe ser indispensablemente incorporada en el nuevo enfoque de capacitación campesina. La acción generadora debe ser seleccionada según indicadores que muestran su visión hacia la influencia que ella va a tener en el desarrollo de la vida del campesino. La capacitación campesina se dinamiza a través de la UEP en los grupos campesinos, bajo el supuesto de que la promoción de una capacitación participativa es uno de los elementos indispensables para lograr una organización campesina autónoma capaz de generar y conducir su propio desarrollo. Este modelo de capa-

citación campesina pretende ser integral, incorporando de manera articulada diferentes elementos para formar una unidad coherente.

El modelo metodológico de capacitación campesina planteado en el marco conceptual pretende dinamizar la interacción capacitador-campesino a través de las acciones que se ejecutan dentro de un proyecto de desarrollo, tendiendo a generar en ambos, procesos de aprendizaje mutuo, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos específicos de cada uno de ellos. La metodología parte del sujeto de la capacitación caracterizando al campesinado, describe luego una forma de aproximación y trabajo más acorde con la naturaleza del universo campesino y llega a ofrecer la manera coherente de insertar tanto las acciones de capacitación campesina como las acciones de capacitación de los capacitadores en la denomidada comunidad de aprendizaje.

La capacitación organizada alrededor de una acción generadora se organiza en lo que se denomina la Unidad de Capacitación. El Marco Conceptual define la Unidad de Capacitación como: "un conjunto de experiencias de aprendizaje afines y significativas organizadas en torno a la solución de un problema específico planteado por la acción generadora y enmarcado en alguno de los aspectos en que incide esta acción". Estas experiencias de aprendizaje pueden incluir diversos eventos (discusión, estudio, trabajo), medios y documentos (audio-escrito-visuales).

Comentarios

El concepto de acción generadora que es el nucleo del Marco Conceptual garantiza la integración de capacitación y producción, esto supera el tradicional alejamiento entre los 2 procesos con la alienación resultante entre capacitadores, técnicos y educadores. La frase "aprovechar educativamente la incidencia del proyecto productivo an la condiciones de vida de sus beneficiarios" enfatiza lo dicho. Hay varios ejemplos que sirven para ilustrar los conceptos en el documento, el del "hato ganadero" explica bien el concepto de acción generadora. Consideramos que en una versión simplificada debería contener más ejemplos tomados de cada UEP.

Del concepto acción generadora se desprende que para poder "determinar el poder generativo del proyecto en desarrollo" se necesita que el coordinador de capacitación de cada UEP forme parte del equipo de planificación de desarrollo rural, a nivel regional, nacional y local para poder definir que tipo de acciones capacitadoras require cada proyecto.

Los criterios para seleccionar acciones generadoras de capacitación (pág. 62) pueden ser interpretadas en forma distinta por un mismo equipo de capacitadores. Es necesario discutir cada criterio antes de decidir; v. gr. el primer criterio: Incide en la organización popular del sector ... Poco, Mediano o Mucho. Se presta a que el equipo estime que cualquier acción puede incidir en la organización popular del sector.

Habría que elaborar un glosario de los términos usados en las lista de criterios sobre los que debe pronunciarse el capacitador, así como del valor que se atribuye a cada criterio para estandarizar su medida en cada UEP. El diagrama

de interelación de los efectos de la acción generadora de capacitación (pag. 70) es muy didáctico pero hace falta definir algunos componentes para evitar diversas interpretaciones. En la página 71 el plan de capacitación requiere también de definición de términos tales como: objetivos específicos, acontecimientos y falta diseñar el proceso a seguirse para programar una acción generadora hay las fases pero no se explica como llevarlas a cabo. A los eventos de capacitación se les ha dado tres categorías: discusión, estudio, trabajo; es muy importante explicar cada una de ellas para evitar confusiones.

Falta una explicación comprensible y más amplia sobre técnicas ya que los materiales que aprenden a usarlos dependen de las "técnicas seleccionadas" para poder cumplir con el proceso de aprendizaje.

La evaluación no es percibida como un proceso continuo que tiene lugar a través de todo el programa, se hace énfasis en la evaluación sumativa más que en evaluación formativa aunque en forma general se explica la visión del INCCA en la evaluación; parece que ésta ha sido interpretada como un resumen que debe ser escrito luego de cada acción generadora.

Hacen falta orientaciones y recomendaciones sobre eventos, medios, técnicas y materiales específicos para acciones concretas de capacitación, pues estas han sido enunciadas de modo general.
El texto presenta dificultades en cuanto a comprensión y lectura sobre todo si se considera que está dirigido a un grupo heterogéneo de técnicos, en el que no todos tienen formación previa en Ciencias Sociales, lo que puede llevar a distorsionar o mal interpretar el mensaje que se propone hacer llegar este documento. Una versión simplificada, escrita en forma más didáctica de fácil manejo y con muchos ejemplos extraídos del ámbito de cada UEP sería de mayor beneficio para el personal técnico.

El documento tiene un gran valor conceptual, consideramos que en su versión preliminar hace falta difundirla; presentándola como documento base para debates interinstitucionales, sobre todo con aquellos organismos que conducen acciones de capacitación campesina.

3.2 Inventario Nacional de Recursos Institucionales para la Capacitación Campesina

Los objetivos fundamentales del establecimiento de una "agencia de servicio" de Educación No-Formal según el documento "Planteamiento Semi-sistemático de la Educación No-Formal" (S&T/ED, 1980) incluyen:

1. Identificar y categorizar las actividades de Educación No-Formal.
2. Intentar ayudar a quienes ponen en práctica los programas para mejorar la calidad de la educación que ofrecen mediante la asistencia técnica; y,
3. Ofrecer los recursos necesarios para que puedan llevar su práctica a las zonas donde las personas solicitan su ayuda (página 10).

Por su parte el Convenio 931-1054 sobre el establecimiento del SNCR dentro del INCCA establece que su propósito es "racionalizar y optmizar el uso de los recursos de que disponen las diversas instituciones estatales y particulares dedicadas a la capacitación rural" y, además, "robustecer y mejorar los mecanismos de colaboración entre las instituciones que ejecutan tareas de investigación extensión y capacitación a fin de mejorar los sistemas de administración y entrega de servicios".

Como punto de partida de una eventual función de coordinación y asistencia técnica en educación no formal rural, el INCCA debió asumir la tarea de realizar un Inventario Nacional de Recursos Institucionales para la capacitación campesina no formal que constituye una primera aproximación al inventario funcional que requiere el INCCA. Para realizar el inventario se decidió contratar los servicios de una agencia privada de investigación: el INEDES (Instituto Ecuatoriano para el Desarrollo Social). El resultado de este contrato fue la entrega de un documento bajo el título de "Inventario Nacional de Recursos Institucionales para la Capacitación Campesina No-formal" en diciembre de 1982 con un costo de 798.000 sucres. A continuación presentamos una breve descripción de su contenido y de los comentarios que nos merece.

Una considerable parte del informe ha sido dedicada a la presentación de un marco teórico dilatado. Este enfoque teórico puede servir como una contribución para desarrollar reuniones de reflexión sobre conceptos de capacitación campesina y metodologías a implementarse, sin embargo lo consideramos innecesario puesto que 1) el INCCA ya poseía en esos días un marco conceptual propio; 2) en todo caso, un marco teórico debía haber sido desarrollado en forma conjunta con el personal del INCCA; 3) el contrato se limitó al inventario de recursos concretos. La utilidad de ese inventario se ve seriamente limitada por la inadecuada atención a las necesidades de capacitación rural que el INCCA está en proceso de desarrollar. Es un estudio de tipo académico y no práctico para los intereses del INCCA. Faltan direcciones y teléfonos de las instituciones que hacen capacitación en cada provincia.

En la segunda parte del documento se nota una preocupación de validez científica por parte del INEDES más que de hacer un inventario útil para el INCCA; aparecen pautas metodológicas de la investigación en forma muy general pero no existe una muestra de la metodología adoptada por INEDES para efectos de la obtención de datos pues en su lugar se presenta un listado de conceptos en los que se basa el estudio del marco teórico.

La tercera parte correspondiente al universo real se reduce a la presentación de cuadros que globalizan las instituciones como estatales y privadas pero no se toman en cuenta las de carácter mixto ni tampoco se conoce la definición que tiene para el trabajo los términos "carácter y ámbito" que parecen no estar bien entendidos pues a veces se encuentra que una institución tiene un carácter regional y también un ámbito regional (página 54).

En el documento se han inventariado las instituciones que realizaron capacitación hasta 1982 en base a las sedes que tienen en capitales de provincia en todo el país pero se desconoce:

1. Su localización geográfica. Dirección de la sede.
2. Identificación de las comunidades que cubrían.
3. La localización geográfica de los programas.
4. Instituciones con las que coordinaron el trabajo.
5. Metodologías utilizadas.

La cuarta parte presenta un formulario de encuesta que está formulado para la recopilación de datos en forma muy general con respecto a la cobertura de programas de capacitación; pues no se recogen datos sobre los nombres específicos de comunidades que están recibiendo capacitación ni las entidades oferentes.

Dentro del mismo formulario, en lo que concierne a las metodologías empleadas se investiga la forma como se definen (políticas, planes, necesidades y quienes lo hacen) pero nada se averigua sobre los lineamientos metodológicos que utilizan las diferentes instituciones y cuando se consulta sobre el método utilizado teórico-activo, teórico-práctico, etc. Al no existir definición previa de los términos a utilizarse en la investigación fácilmente se puede llegar a la obtención distorsionada de la información requerida para los fines de este trabajo.

Como el INEDES ha recogido información en algunas instituciones (en cada departamento o sección de una misma institución) sería interesante solicitar éstos y todos los datos primarios para que fueran analizados y estudiados por el INCCA a fin de que estructure un inventario más funcional. Al observar el cuadro 2 (página 80) descubrimos que existen relaciones interinstitucionales de: colaboración, cooperación e integración según el carácter de las instituciones, pero no se puede conocer cuáles son las instituciones que hacen esa coordinación, cooperación o integración, lo cual sí sería posible de obtener de las fuentes primarias de información. De igual modo en el resto de cuadros no se puede saber cuáles son los nombres de las instituciones públicas o privadas que dirigen su programa de capacitación ni a qué tipo de beneficiarios, que si bien es cierto están agrupados por edad, sexo y actvidades, simplemente se los desconoce, por no existir la información completa para localizarlos más concretamente (no hay mapas tampoco).

Por ejemplo, si queremos saber de CESA que es una institución de carácter privado a qué población está cubriendo (1976-1982) recurrimos al cuadro 1 (página 56) y podremos saber que tiene la sede en Quito (sin dirección), que tiene el carácter de desarrollo y de ámbito nacional y tiene 4 programas, pero no podemos conocer qué tipo de programas desarrolla ni a qué tipo de población está dirigida, ni qué áreas específicas cubre; puesto que la información la engloba seguramente dentro de las instituciones de carácter privado y CESA está inmersa entre las 59 de la provincia de Pichincha pero no sabemos si está entre las 15 de promoción y desarrollo o entre las 9 de tipo social; en fin la información se diluye al entrar al total nacional inclusive con el número de programas que implementa cada una de ellas, (Páginas 76-77).

El tratamiento superficial de los datos impide que se indentifiquen las instituciones que tienen convenios con organismos internacionales y para qué tipo de programas se destina su financiamiento.

Aunque se calcula que "aproximadamente" 400 mil personas, desde 1976 a 1982 recibieron capacitación, no se ha determinado en forma específica en función de áreas geográficas, tipos de proyectos ni programas por ser los datos excesivamente generales.

De nuestras entrevistas deducimos que la mayoría del personal del INCCA no ha estudiado este documento. Sin embargo, como dijéramos anteriormente el inventarear y mapear la capacitación campesina es un deber del INCCA como coordinador del SNCR. Se sugiere un detenido análisis por parte del INCCA no sólo del informe del INEDES sino de toda la información primaria recogida durante la encuesta para luego constituir un auténtico y funcional inventario de la Capacitación Campesina en el Ecuador.

3.3 Acción del INCCA Central y en las UEPs

Materiales Producidos por el INCCA

En el cuadro Materiales Producidos por el INCCA se detalla una lista de los materiales que ha producido el INCCA en al año 1982 que parecen corresponder a eventos sueltos que ha realizado, (ver página siguiente). No existe todavía un orden secuencial de producción y entrega de materiales para aprendizaje tales como:

Un juego para motivación de la comunidad.
Un juego para priorización de necesidades.
Un juego para planificar acción generadora.
Un juego para ilustrar comunidades de aprendizaje, fijación de conocimientos difusión de acciones del INCCA, etc.

Hay materiales que sirven de "apoyo" de algunos programas de la UEPs pero se ve un desfase entre el "enfoque" de capacitación que propone el INCCA y el material que produce, lo que nos lleva a deducir que aún no ha salido mucho de su forma de trabajo tradicional.

Para construir la lista adjunta de los materiales producidos en 1982 hemos recurrido a los archivos del INCCA y a entrevistar a personal del Departamento de Comunicaciones, puesto que, aunque hay un Centro de Documentación, éste no incluye todavía todos los materiales generados ni publicaciones que difunden las acciones del INCCA. Tampoco existe un banco de datos sobre las UEPs.

Equipos Disponibles en la Planta Central del INCCA

--Equipo de Videograbación VHS (monitor y grabadora)
--2 Cámaras Fotográficas
--1 Proyector de Diapositivas
--8 Grabadoras

Materiales Producidos por el INCCA

Título de la Publicación	No. Páginas	Destinado a:
-Mecánica del Estilo	14	Participantes Cursillo
-Hoja de Control de Trabajo (Servicios Comunitarios)	1	Técnicos UEP
-Guía de Análisis de Video	1	
-Curso de Comunicaciones. Ing. Alejandro MacLean--IICA	12	Participantes Curso
-Seminario Nacional "Proyecto de Queserías Rurales del Ecuador"	3	Participantes del Seminario
-Seminario-Taller "Diseño y Elaboración de Proyectos de Desarrollo Comunitario" IICA-FAO	9	Participantes del Seminario
-Cronograma de Guía de Actividades	7	Participantes del Seminario
-Cuestionario para Evaluación de Desarrollo del INCCA en Ubillus	2	Técnicos UEP
-Uso del Franelógrafo	3	Técnicos UEP
-Dinámica de Grupos	20	Técnicos UEP
-Ficha para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	2	Técnicos UEP
-Encuentro Nacional de Instituciones Públicas que hacen Capacitación Campesina	22	Participantes Encuentros
-Formularios de Cronogramas de Actividades	4	Miembros UEP
-Formularios de Informe Trimestral de Trabajos Realizados	4	Coordinadores UEP
-Formularios para Registro de Personal	4	INCCA
-Seminario Sobre Estrategia y Metodología de Acción de la División de Desarrollo Campesino	3	DDC
-Cuestionario para la Evaluación de los Eventos Desarrollados por el INCCA	4	Técnicos UEP
-Curso: "Educación y Capacitación Campesina"	16	Técnicos UEP
-Hoja de Registro de Actividades de Capacitación	9	UEPs
-Cursillo "El Mensaje". Dra Lidia Baltra	21	
-Cursillo "Los Medios de Comunicación" Dra. Baltra	13	
-La comunicación (poligrafiado)	8	
-Memoria del Seminario de Organización y Economía Campesina.	47	
-Memoria del Primer Encuentro de Instituciones Privadas que hacen Capacitación Campesina.	18	
-Informe y Evaluación del Primer Encuentro de Instituciones Públicas que hacen Capacitación Campesina en el país.	12	
-Programa del INCCA Marzo 1982	24	Todo público
-Memoria y Evaluación del Seminario "Inducción al Desarrollo Rural"	41	
-Codificación de la Ley (MAG)	24	
-Utilización de Series Audiovisuales	31	

-Convenio de Fondos No Reembolsables entre GDE/AID 19
-Boletín Informativo del MAG 14
-Ejemplo Reflexivo de Planificación de una Unidad de Capacitación Campesina INCCA 6
-Marco Conceptual (versión final) INCCA 35
-Afiches promocionales INCCA
-Folletos informativos diversos INCCA

Las Consultorías

Los trabajos de consultoría que ha realizado el INCCA muestran su preocupación por ceñirse al Marco Conceptual. Durante el año 1982 se hicieron las siguientes consultorías pero no ha sido posible comentar sobre la mayoría de ellas:

-Administración de Programas de Capacitación. Daniel Navas INCCA. (Pero el informe final completo de esta consultoría no fue disponible al equipo de evaluación.)

-Consultoría sobre comunicaciones. Lidia Baltra. (No fue estudiado por el equipo de evaluación.)

-Inventario Nacional de Recursos Institucionales para la Capacitación Campesina No-formal, INEDES-INCCA. (Ya se ha comentado en la sección anterior.)

-El trabajo investigativo sobre el Universo Vocabular en el cultivo de la papa en la transferencia de tecnología agropecuaria ha sido un esfuerzo del Departamento de Investigación por acercarse al campesinado con conocimiento previo del mismo. Tema: La papa. Ruth Moya. (No ha sido estudiado detenidamente por el equipo de evaluación y todavía no ha sido difundido a los demás departamentos ni a las UEPs.)

-El Diseño de Investigación Evaluativa. Martha Paredes. El diseño de evaluación es una propuesta para que las UEP comiencen a utilizarlo y en la práctica ir incorporando nuevos elementos o quitando otros; para reorientar su acción capacitadora si es necesario; de ahí la importancia de un diseño de evaluación formativa. Este diseño todavía no ha sido conocido por todo el personal del INCCA ni ha sido aplicado. (No fue estudiado por el equipo de evaluación.)

La Capacitación en La Planta Central del INCCA

La capacitación impartida por el INCCA al personal de su planta central durante el año 1982 está indicado en el cuadro que elaboramos para el efecto. De éste se desprende la variedad de eventos organizados, la preocupación del INCCA por capacitar a su personal, sobre todo, en lo referente a la metodología del trabajo ceñida al Marco Conceptual. Así se efectúan algunas comunidades de aprendizaje, talleres de medios audiovisuales, etc.

Esto se contrapone con el criterio de la mayor parte del personal entrevistado, que se muestra frustrado frente a la capacitación que le ha ofrecido el INCCA. Esto es explicable, puesto que el personal espera recibir capacitación que refuerce su especialización más que una que les permita "ser capacitadores". Sin embargo, la capacitación que puede ofrecerse bajo el proyecto será para entrenarlos en cuanto a la capacitación campesina.

Nosotros sugerimos que el INCCA capacite y forme a su personal en el campo en forma sistematizada, distribuyendo responsabilidades a cada equipo por las UEPs.

Acción INCCA en las UEPs

En el Plan Nacional de Desarrollo 1980-1984, se identificaron a 17 áreas como prioritarias dentro del subsistema nacional de desarrollo rural integral (Ver Anexo C y los datos generales sobre las áreas DRI en el Anexo D). En el presente solamente 14 de los proyectos DRI están implementándose bajo la coordinación de la SEDRI. Los proyectos Quimiag-Penipe y Salcedo son financiados en 55 y 60 por ciento respectivamente con fondos de AID. INCCA tiene presencia permanente en cinco proyectos a través de un coordinador de capacitación pagado con fondos del presente proyecto. El resto del personal es incorporado en calidad de Comisión de Servicios por las diferentes instituciones participantes en los proyectos DRI.

En el Informe SEDRI 1982 se puede apreciar los datos publicados por SEDRI sobre las metas de trabajo para el año 1982 en las UEP con presencia permanente del INCCA (Quimiag Penipe-Puerto Ila-Chone, Quinindé-Malimpia, Guamote y Jipijapa). El avance físico de metas programadas y ejecutadas en el año 1982 bajo el subproyecto social se ha incluído aquí por ser el más relacionado con el trabajo INCCA, sin dejar de reconocer que lo que se busca por el desarrollo rural integral es unir lo social y lo técnico. También el cuadro refleja la realidad de la gran escasez de materiales de aprendizaje tales como sonovisos, folletos, plegables, afiches o boletines.

A continuación presentamos nuestra compilación sobre la actividades realizadas como capacitación. Se la pudo hacer a base de informes del campo, pero costó mucho esfuerzo por la falta de un sistema común de reportar tales informaciones.

Unidad Ejecutora Proyecto Salcedo

La UEP funciona desde 1981 en el cantón Salcedo de la provincia del Cotopaxi, cubre una extensión de 53.900 has y a una población de 25 mil personas. El 60% de su financiamiento proviene de fondos de A.I.D. La UEP está conformada por 21 profesionales que proceden de diferentes instituciones públicas. MES, IERAC, MSP, INIAP, MAG, INE, y están en comisión de servicio.

El cantón Salcedo para efectos del proyecto, ha sido dividido en tres subáreas: oriental, central y occidental, con un responsable por cada una de ellas.

La subárea oriental es predominantemente indígena y de mayor población que las otras dos. El problema principal es el de la erosión del suelo; los productos predominantes son la papa y la cebada, en las partes bajas, el maíz, habas y ajo.

En la subárea central, la población es indígena y mestiza con predominio del minifundio, el problema principal es la falta de riego; hay una fuerte migración temporal de la población y las comunidades de reducida población diseminada.

La subárea occidental es sobre todo indígena, hay menor erosión del suelo y los productos principales son papas, maíz, cebada, habas. El INCCA a través de su coordinador ha estado presente prácticamente desde la formación de la UEP. Se han establecido 14 fondos comunitarios con pequeños fondos provenientes del INCCA para trabajar en acciones generadoras como proyectos de cuyes, bovinos, nuevos tipos de semillas, etc. Los fondos son entregados a la comunidad para que ésta a su vez los preste al productor, quien cancela la deuda al tesorero de la comunidad y así se establece un fondo rotativo.

Con respecto a las consultorías de arranque en las UEP se hicieron discusiones dando énfasis a diseños metodológicos para tratar de implementarlas en la práctica pero no han sido sistematizadas.

Uno de los métodos más comunes de capacitación campesina, es el de las giras de observación, que consisten en la movilización de un grupo de campesinos hacia la parcela de otra comunidad donde se ha sembrado un producto nuevo o con semilla seleccionada. Muchas veces, por ejemplo, el campesino hace la demostración de la forma como procedió a la selección de la semilla y como sembró.

Los programas de capacitación se planifican trimestralmente. Nosotros hemos elaborado un cuadro semestral de los eventos de capacitación (ver cuadro adjunto).

Se desprende de estos datos 1) la necesidad de mejorar la relación y coordinación con el INCCA, tratando de establecer un flujo oficial de comunicaciones; 2) la modalidad de trabajo adoptada por la UEP consume bastante tiempo en prácticas de capacitación a tal punto que el personal se queja de no tener tiempo para hacer un seguimiento o poder sistematizar las prácticas de capacitación.

Comentarios:

No contamos con un registro de eventos de capacitación siendo por lo tanto, la información obtenida incompleta, puesto que los informes solo llegan hasta junio de 1982. El personal de la UEP, con los campesinos, identifican las necesidades, las analizan y priorizan para definir las "acciones generadoras" que ayudarán a resolver el problema planteado. La labor capacitadora se efectiviza a través de acciones de promoción, servicios y educación orientado a resolver problemas puntuales de la comunidad.

La presencia activa del INCCA a través de su coordinador de capacitación se remarca a primera vista, así como el apoyo dado a la acción generadora, "cuyera comunal", por los diferentes cursos organizados sobre el tema, así como las giras de observación. El trabajo de la UEP está directamente volcada al campo. Sólo un evento se organizó con presencia de profesionales de diferentes instituciones.

La capacitación en esta UEP orienta y guía la acción de los funcionarios de la UEP, si consideramos que toda acción desarrollada en los proyectos es poten-

Eventos Formales de Capacitación en las UEPS de Salcedo

(Semestre de enero a junio de 1982)

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable
Curso de mejoramiento de la crianza casera del cuy	16-19/II/83	Tigualó	14 amas de casa	Agr. Ramiro Cerda
"	7-11/IX	Llacta hurco	40 " " "	Dr. Raúl Román
"	11-14/V	Sacha	30 " " "	" " "
Curso sobre fortalecimiento de la Organización Campesina	26-28/III	Baños	75 líderes camp.	Lcdo. René Unda
"	21-23/V	Píllaro	70 " " subárea oriental	
"	25-27/V	Píllaro	70 " " subárea central	
Reunión técnica sobre conservación de recursos naturales	9-10/IV	Salcedo	20 técnicos	Luis Yandún
Curso sobre Primeros Auxilios Veterinarios	16-20/III	Sacha	40 comuneros	Dr. Raúl Román
	27/V	Llacta hurco	40 campesinos	"
	18-22/V	Aguamasa	40 "	"
	28-IV-1/V	Llacta hurco	36 comuneros	"
Ensayo de Investigación en Producción	12/VI	Toda el área del Proyecto	40 agricultores 10 técnicos	Jefe Unidad Ejecutiva
Giras de Observación	13/IV	Llacta hurco	80 campesinos	Edmundo Carlosama
	16-17/IV	Sacha Proyecto Pisque	40 campesinos	René Unda
Gira de Observación a Pachamam, Prov. del Chimborazo	14/VI	Hcda. Pachamama	30 personas	Raúl Román René Unda
Curso sobre Organización y distribución del agua	1-4/VI	Collanes	50 campesinos	Cosme Salinas y René Unda

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable
Seminario sobre Metodología de Implementación de actividades de Salud	20-30/V	Salcedo	20 técnicos	Dr. Jaime Valencia
Inducción al DRI para el personal de Salud	13/V	Salcedo	22 funcionario de salud de diferentes Inst. de Cotopaxi	Dr. Jaime Valencia
Curso de Ovejería	28/V	Atocha	32 campesinos	Dr. Rául Román
Gira de observación sobre	31/V	Atocha-Lloa	34 campesinos	Dr. Raúl Román
T O T A L			833	

22

cialmente una acción generadora y todos los funcionarios de la UEP son técnicos y a la vez capacitadores. En la UEP de Salcedo, tomando en cuenta las etapas de arranque, ejecución y seguimiento según el marco conceptual, se ha iniciado el "Programa de Mejoramiento de la Crianza Casera del Cuy" que es considerada la acción generadora prioritaria del Proyecto.

El INCCA ha participado en la elaboración de un Plan Operativo anual para fines de financiación nacional, el mismo que se va cumpliendo en áreas prioritarias y que aglutinan a 45 comunidades marginadas de servicios.

Las acciones son integrales y se constituyen en instancias capacitadoras pero se han definido en torno a un componente ya sea: agrícola, forestal, ganadero, conservación de suelos, abastecimientos de agua, construcción, puentes, acequias, salud. Pero no se han organizado muchos eventos en lo que concierne a conservación de suelos, abastecimientos de agua, construcción, puentes, acequias, salud.

El INCCA apoya técnica y financieramente todo lo relativo a actividades de capacitación para lo que se ha contado con ciertos materiales didácticos específicos como: una cuña radial motivadora del Proyecto DRI-Salcedo, afiche para el mejoramiento de la crianza del cuy pero todavía son insuficientes para cubrir a todas las comunidades.

Sobre las actividades de capacitación en la UEP Salcedo, consideramos que existe una sobrecarga de funciones que el coordinador de capacitación no alcanza a cumplir, dada la multiplicidad de ellas y la simultaneidad con que se efectúan en las diferentes comunidades.

Unidad Ejecutora Proyecto Guamote

La UEP que está en el cantón Guamote, provincia de Chimborazo tiene tres parroquias: Guamote, Cebadas y Palmira. Tiene alrededor de 100.594 has, con una altitud de 2.800 a 4.400 mts., una cobertura de 25 mil personas, 22 mil de las cuales están repartidas dispersamente en más de 100 comunidades. El terreno es irregular, menos del 40% de la superficie total es apta para la agricultura, a veces los campesinos poseen hasta 20 has. pero en muchos sectores se ve que el desierto va creciendo por la acción del viento, lluvias, y defectuosa utilización del suelo.

La agricultura es la ocupación principal (seguida de la artesanía y comercio), que la realizan en tierra parcelada en donde cultivan sobretodo para su subsistencia: cebada, papas, habas y en menor escala, maíz, oca, melloco y quínua.

La migración temporal es fuerte; el índice de analfabetismo es de un 60% y la población es mestiza pero con predominancia indígena. El problema de salud es agudo, sólo se cuenta con un hospital en Guamote y dos sub-centros en las parroquias.

El medio de comunicación más importante en las comunidades del área es la radio, por lo que se le considera como un elemento de refuerzo para todas las actividades capacitadoras del proyecto. Las más escuchadas son "Guamote", "Voz de la Asociación", "Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador" y "Central", por lo que la UEP solicita el apoyo de INCCA para implementar el uso de este medio de comunicación a la UEP en forma permanente.

La UEP funciona a partir de 1981 y pero todavía se encuentra en la fase de estudios de factibilidad para financiamiento nacional e internacional (el 55% proviene de fondos de AID). La UEP está integrada por 12 funcionarios de diferentes instituciones, MSP, IERAC, MAG, IEOS, CESA, INCCA; FAO es el organismo internacional de apoyo técnico al Proyecto, también está integrado "Acción Integral Guamote".

La UEP está formada por 12 personas a tiempo completo de las cuales 8 son personas de campo y 4 administrativas, para cubrir a las organizaciones campesinas. Hay que destacar que en febrero de 1982 se entregaron los nombramientos a las comunidades con cabildos reorganizados que para ellas es importante, por ser el único que las representa. En el caso de esta UEP el cabildo ha sido el inicio del contacto directo con las organizaciones de base a partir de su renovación según la ley de comunas.

Los informes se presentan en forma mensual por parte del coordinador de capacitación durante el año 1982. De ellos se desprende la necesidad de contar con los materiales mínimos de capacitación y de comunicación (grabadora, proyector de slides), por parte del INCCA en forma oportuna pues ha sido motivo de varias peticiones de la UEP.

Las actividades de capacitación se ven disminuídas por parte del coordinador, por la preparación del plan operativo y actividades de tipo administrativo que están a su cargo. El coordinador de capacitación plantea la necesidad de efectivizar un seguimiento de los eventos de capacitación a fin de que se llegue a una profundización en la capacitación campesina. La metodología de la investigación-participación ha sido la practicada por la UEP en las acciones de capacitación, y la asamblea general de la comunidad ha sido la fuente de información para formular el Plan Operativo Anual.

En agosto se elaboró un folleto sobre el cultivo de la papa en la fase de siembra y 5 cuñas radiales motivadoras; el coordinador de capacitación demandó varias veces por estos materiales que reposaban en el Departamento de Comunicación del INCCA y sobre la necesidad de firmar un convenio para las cuñas radiales con ERPE.

En lo referente a la traducción de ciertos materiales del castellano al quichua, el INCCA ofreció su apoyo oportunamente. Bajo la responsabilidad del coordinador de capacitación de la UEP, se diseñó y editó el folleto informativo "Qué ha hecho el Jatún Proyecto Guamote" con apoyo del INCCA.

Se detectó en la evaluación de actividades de capacitación del INCCA central con la UEP que hacía falta una mayor inserción del coordinador de capacitación

en el medio campesino. Se mostró que la finalidad de las investigaciones del INCCA no son muy conectadas con las necesidades del proyecto.

Se solicita la presencia del INCCA a nivel central, en las reuniones con SEDRI para discutir sobre el crédito que es instancia capacitadora importante dentro del proyecto. También con respecto al manejo de los fondos del INCCA, la UEP solicita disponer de un instructivo claro al respecto.

El Plan Operativo Anual. La participación de toda la UEP en el Cantón Guamote, permitió conocer el área para en base a su análisis, elaborar el Plan Operativo Anual para 1982 (ver cuadro adjunto).

Un hecho importante, como la renovación de cabildos, permitió el contacto directo con las organizaciones de base para las acciones de capacitación que le interesan al proyecto. El cabildo estableció ciertos criterios de selección y prioridad de acciones en el área de trabajo para fines del Plan Operativo; así se definieron 33 comunidades marginadas que serán objeto del proyecto y en los siguientes sectores:

Agrícola.- (cebada, papas)
Se hicieron tres ensayos de variedades de cebada en parcelas de observación con cebada "Terán", "Duchicela" y "Emir".

Dos ensayos de papas de adaptación de variedades "Sta. Catalina", así como parcelas que muestren el control fitosanitario del "gusano blanco" de gran incidencia en la zona.

Se ha establecido un ensayo de conservación de suelos coordinado con PRONACOS.

Ganadero.- Se atendió a 485 bovinos, 1.228 ovinos; se hizo la entrega de 54 reproductores Rambovillet para mejoramiento genético.

Forestal.- Se han plantado 164 has en 18 comunidades, en coordinación con el distrito forestal.

Infraestructura.- Se terminaron tres casas comunales en Chiamante Telán, San Francisco de Bishud y Atapo. Se apoya a la terminación de la casa comunal de Palmira.

Construcción.- Se han construído cuatro casas comunales en San José de Cecel, San Lorenzo de Telán, Pul, Cashuín.

Abastecimientos de Agua.- Se terminan dos abastos en Galte, Jatún Loma y Vismag, en coordinación con el MAG.

Salud.- Se ha conformado el comité de salud de Palmira y Cebadas, mediante Convenio con la Jefatura Provincial de Salud.

Eventos de Capacitación en el Año 1982

UEP - Guamote

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
Reuniones de capacitación sobre la conceptualización de la capacitación y el enfoque metodológico	12-16/IV/82	Guamote	Personal de la UEP-Guamote	SEDRI-INCCA	Visión más clara de la capacitación y su metodología.
	VI/82	Guamote			
	III/82	varias comunid.		Carlos Salcedo	
	III/82		15	Carlos Salcedo	
	III/82	Químiag		Participación UEP-Carlos Salcedo	No especifica el objeto de los cursillos.
	V/82	Ambato		SEDRI-INCCA	Estudio de posibilidades de formar un centro de producción de material para apoyar la capacitación.
	IX/82	Rancho Ronald P. Ila	Coordinadores de capacitación	SEDRI-INCCA	
	12-13/XI/82	Guaslán	UEP	INCCA-SEDRI	
	IV/82	Guaslán	60	Carlos Salcedo-Apoyo SEDRI-INCCA-FAO	Una síntesis del proyecto se publicó en un folleto elaborado con los dirigentes campes.

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
Encuentros campesinos	21-22/XI/82	Guaslán	Presidentes del cabildo		
		10 comun.		Carlos Salcedo	Se utilizó plegable en quichua y castellano como base de reflexión "El cabildo campesino".
Reuniones comunales para identificar y seleccionar áreas prioritarias.	IV/82	área pro.	personal UEP	Carlos Salcedo	Sirvió para el plan operativo.
	I/82	5 comun.		Carlos Salcedo	Se aplicaron encuestas en las comunidades campesinas para orientar el Plan Operativo y diagnóstico.
	VI/82	Gramapamba, Guantug			
	VI/82	Guamote	18	Carlos Salcedo	Criterios para la selección de áreas prioritarias de trabajo. Se recomendó visita conjunta a las áreas comité UEP.
	VII/82	Guantug Atapo Sta. Cruz Galte Laime		Carlos Salcedo	
	X/82	Chismante Larcapungo y Gualipite	comuneros	UEP-Carlos Salcedo	Motivación a los pobladores en torno a su participación en acciones generadoras.
	IX/82	Chismante-Telán	comuneros de Chismante-Telán	UEP-CESA	Toma de datos socioeconómicos para posible canal de riego.

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
Comunidades de Aprendizaje			Jefes públicos comité campesino UEP 61 organizaciones del área	UEP	Reuniones preparatorias para la renovación de cabildos.
	VI/82	Guamote		INCCA	
	VIII/82	Guamote-UEP			Antecedentes y justificación del perfil de capacitación, objetivos y resultados esperados; áreas de capacitación.
Cursos sobre forestación, cultivo de papas y habas, conservación de suelos	6-7-8/VII/82	Conocoto		SEDRI-INCCA	Se deberá difundir en cada UEP.
	28-30/VII/82	Galte Laime	120 campesinos	Carlos Salcedo Funcionarios del distrito forestal de Chimborazo	Prácticas demostrativas de almácigos con semilla de pino y eucalipto.
	23-25/VIII	Sananca-huán	40 campesinos	Carlos Salcedo y Responsable de Producción Agrícola del MAG, Riobamba	Realización de una parcela de papas.
	31/VIII-2/IX	Guamote	UEP-INCCA	INCCA-UEP	Se elaboró un folleto sobre el cultivo de la papa. Se elaboraron 5 cuñas radiales motivadoras grabadas en las escuelas radiofónicas populares, Riobamba.
	13-18/IX	Guaslán y Guamote	20 funcionarios y personal de otras instituciones	INCCA-PRONACOS Dirección MAG, Riobamba.	Giras de observación.

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
	18-20/X	Santa Teresita	Toda la comunidad	INCCA-MAG, Riobamba	Práctica demostrativa en quichua.
Mesa Redonda sobre la influencia de la erosión en la vida socioeconómica de Guamote y alternativas de solución a la problemática	13-18/IX	Guaslán	Funcionarios y personal invitado	UEP-PRONACOS	Se mostró el compromiso de una mayor coordinación institucional.

Comentarios

El coordinador de capacitación tiene que dedicar su tiempo a actividades administrativo-económicas que restan tiempo para hacer más efectiva su presencia en las diferentes comunidades; además, la elaboración del diagnóstico del proyecto y la falta de un conocimiento completo del área por ser año inicial, ha ocupado un tiempo considerable a todo el personal de la UEP.

El material didáctico para las acciones de capacitación es muy reducido o casi ninguno en las comunidades campesinas. Por lo que se hace indispensable producir materiales didácticos en cada UEP lo más pronto posible para motivar a las comunidades y para reforzar la enseñanza.

Unidad Ejecutora del Proyecto Químiag-Penipe

Este proyecto tiene el 55% de su financiamiento proveniente de fondos de la AID.

Está situada en Químiag y abarca comunidades correspondientes a los cantones Riobamba y Guano con una extensión de 31.500 has y cubre a 12.410 habitantes.

El personal que conforma la UEP (23) no fue seleccionado especialmente para este tipo de trabajo. Proviene de diferentes instituciones públicas: Ministerio de Salud, MAG, BNF, Ministerio de Previsión Social, INIAP, y personal administrativo. El personal no estaba trabajando en equipo; se está iniciando en este sentido. Hubo cambio de Jefe de Proyecto que llegó hace 7 semanas. Los 22 funcionarios están haciendo doble función: de técnicos y de promotores comunitarios.

Los días viernes se programa el trabajo de campo que se va a hacer en el terreno; al final de la semana se hace una evaluación del mismo.

El proyecto comenzó como PIDA 3 años antes con las comunidades de mayor potencial y este criterio prevaleció. Las comunidades que antes se priorizaban eran las de mayor potencial económico. Ahora el Proyecto está en proceso de cubrir comunidades más pobres y marginales, 20 de ellas; pues consideran que las mejores comunidades antes priorizadas son las que tienen un buen nivel organizativo, tienen caminos, etc. El Proyecto se limita a "apoyar" a esas comunidades pero se dedica más a levantar croquis de algunas que acaban de adquirir tierra, para conocer sus recursos y necesidades, con participación de todo el equipo. Se está en proceso de profundizar el trabajo con las 20 comunidades seleccionadas de entre 40 con el apoyo del INCCA.

El Plan Operativo ha sido elaborado y revisado en asamblea anual de comunidades en Químiag y en Penipe con los representantes de todas las comunidades y de funcionarios del INCCA (ver cuadro adjunto).

El Comité Campesino está constituído por 5 representantes campesinos, 3 de Químiag y 2 de Penipe; son nombrados en la asamblea para trabajar con el Proyecto. El Comité revisó con la UEP, durante 6 horas, el Plan Operativo Anual para enviarlo a la SEDRI.

Eventos Formales de Capacitación en las UEPs de Químiag-Penipe

(Año 1982)

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
Reuniones comunales para identificar necesidades y seleccionar acciones generadoras	31-VII/82	Quilluyacu	Comuneros-DRI	UEP-DRI	Posible construcción casa comunal. Se plantea construcción de cuyeras familiares.
	2-XI/82	Pachanillay	Amas de casa	José Mariño	
	22-VI.82	El Toldo	Asociación INGUISAY	"	Uso de Crédito.
	7-IV/82	Llucud	comunidad	"	Aucultación nuevas áreas de capacitación.
	19-IV/82	Llucud	Club de amas de casa	"	Piden curso de corte-confección.
	22-IV/82	San Miguel	Comunidad	"	Cuyero como instrumento de capacitac.
	8-II/82	Llucud	Comuneros	"	Reconocimiento del área.
	6-VIII/82	Ganshi	Socios de organizac.	"	
	11-III/82	Chañag-San Miguel	Padres de familia	"	Buscan probabilidad conv. UEP-Comunidad
	2-III/82	Inguisay	Comuneros y asociación Zoila Martínez	INCCA-UEP	
	16-III/82	Puelazo	Comunidad	José Mariño	Identificación de necesidades

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
	11-II/82	Guntus, Guzo, Puculpala	Comuneros	"	
	3-V/82	Puculpala	Dirigentes comunales	"	
	4-V/82	Candelaria		"	Consideran construcción de casa comunal.
Comunidades de Aprendizaje para capacitadores y para campesinos	15-19/II/82	Conocoto		ICE-INCCA	
	25-II/82	Quimiag	UEP-SEDRI-INCCA	SEDRI-INCCA	
	29-30/IV/82	Quimiag	Coordinadores	INCCA-SEDRI	
	10-14/V/82	Quimiag	UEP-SEDRI-INCCA	INCCA-SEDRI	
	5-III/82	Ayron	Personal UEP	José Mariño	Orientación sobre la capacitación técnica.
	24-II/82	Llucud	Comuneros	"	
	5-7/V/82	Baños	Dirigentes subárea Penipe con campes.	"	Integración de campe-
	4-VI/82	Ambato	UEP	DRI Tungurahua	
	18-19/V/82	Ganshi	Grupo agrícola	José Mariño	
	20-V/82	Chanay-San Miguel	Comunidad	"	
	21-V/82	Ambato	UEP	SEDRI	Se conforma Comité de Capacitación.
	6-X/82	Quilluyacu	Comunidad	UEP	Se entrena personal de la UEP para manejar correctamente reuniones

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
	15-X/82	Baños	UEP	José Mariño	Críticas a jefes de departamento. Se analizan comportamientos.
Giras de observación a: - Sistemas de riego por goteo	17-VIII/82	Puelazo	Comunidad	"	Observación de avances de la obra.
- Cuyeras comunales	26-II/82	Ayron-Llucud	Campesinos	"	
- Cultivos	7-XII/82	Area Proy.	Jefe SEDRI	"	Se reune Comité técnico
	23-VIII/82	Shumiral	UEP-UROCAL	UROCAL	Análisis realidad camp.
Talleres de preparación, Producción de medio audiovisuales:	27-29/X/82	Guaslán	UEP-INIAP	UEP-INIAP	Preaparación de medios audiovisuales.
Filmación (video) sobre riego por goteo	29-XI/82	Pachanillay	Comunidad	José Mariño	
	14-18/XII/82	Guaslán	UEP	"	
	4-III/82	Bayushig		UEP	
Cursillos sobre: - legalización de asociaciones	12-14/IV/82	Puelazo	Comunidad	José Mariño	
- corte y confección	17-19/III/82	Ganshi	Asoc. Agrícola	"	Análisis histórico. Problemas internos y sus soluciones.
- de salud	29-IV/82	Chañay	Comunidad	"	
- "control de malesas epifitas"	26-IV/82	Llucud	Comunidad	"	
	3-13/VIII/82	Llucud	Amas de casa	"	
	7-18/VI/82	Paculpala	Amas de casa	"	Piden ampliación del curso.
	12-VIII/82	Panchanillay	Comunidad	"	
	15-VII/82	Bayushig	Comunidad	"	

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
Encuentros campesinos	29-31/III/82	Guaslán	Líderes de Quimiag	José Mariño	Apoyo de otros campesinos para solucionar problemas.
	19-20/VIII/82	Baños	56 campesinos	"	Analizan realidad campesina, Plan Operativo y Créditos.
Mesa Redonda	9-10/II/82	Quimiag	UEP-INCCA	"	
Jornadas de convivencia para Curso de Administración Comunal	22-24/III/82	Inguisay	Comunidad	"	Análisis de problemas. Busca de créditos en INCCA o BNF.

Para material didáctico la UEP dispone de un solo rotafolio, un proyector de slides. Se requiere materiales de aprendizaje y para radiodifusión, un sonoviso sobre mingas (que es el trabajo comunitario) y conservación de suelos y fruticultura; por lo que se solicita al INCCA proveerle de mayor cantidad de material didáctico necesario.

El personal antes habituado a trabajar en forma tecnicista ahora pide ayuda al coordinador de capacitación para organizar la comunidad y aspiran ser técnicos y capacitadores a la vez.

La UEP se relaciona con las institucines públicas de diferentes sectores a través de los representantes que conforman la "Junta Asesora Provincial", la cual se reúne cada 6 meses.

Los sectores que cubre la capacitación en esta UEP son:

Producción:

Agrícola.- Asistencia técnica a los principales cultivos: maíz papas, habas.

Ganadera.- Asistencia técnica , adaptación y mejoramiento del ganado ovino y crianza de animales menores (ovejas, cuyes, etc.) mejoramiento de razas.

El hato ganadero de Intisay es la Acción Generadora de mayor importancia del Proyecto. Al respecto se hace capacitación sobre el mejoramiento del manejo de animales, alimentación, prevención de enfermedades a través de vacunas y aseo.

Forestal.- Implementación de pequeños viveros comunales, conservación y defensa de suelos. Se coordina el trabajo de forestación con el párroco de Penipe.

Estructura

Agraria.- Contempla aspectos de adjudicaciones y legalización de tierras.

Salud.- Atención primaria con participación comunitaria, asistencia médica, botiquines comunales.

Infraestructura.- Pendiente del canal de riego Químiag que debe reiniciar INERHI. La UEP hace gestiones al respecto, pero aún INERHI no reinicia la construcción del canal de riego de Químiag, los campesinos presionan con telegramas y la presencia de la UEP ayuda en esta gestión.

Organización.- Las bases comunales y los cabildos son los directos interlocutores de la UEP para las acciones de capacitación.

Comentarios:

Todas éstas son acciones generadoras potenciales, pero el énfasis de la UEP se dirige a la acción generadora de Intisay, para la que ha prestado un gran apoyo el INCCA. Las orientaciones sobre desarrollo campesino y metodología de capacitación dadas por el INCCA constituyen el eje central para el trabajo del personal técnico.

La UEP ha dado un giro interesante al adoptar la forma de trabajo en equipo. Además la acción desplegada por el coordinador de capacitación es muy activa y demanda de gran esfuerzo para cumplir con tareas administrativas adicionales, lo que nos lleva a sugerir que el INCCA incremente personal para apoyar las actividades del coordinador.

Considerando que la UEP está integrada por personal de formación heterogénea se recomienda capacitarlo permanentemente para consolidar la UEP.

Según podemos observar en el cuadro adjunto que hemos elaborado en base a los informes emanados de la UEP, aunque no se proporciona el número de capacitados, lo que sugerimos al INCCA diseñar un formato de Informe Mensual fácil de llenar que pudiera mostrar los datos más importantes sobre capacitación.

Se pudo observar en las comunidades insuficiencia de materiales didácticos. Es deseable que su uso se generalice a todas las acciones de capacitación en las comunidades. En la preparación y elaboración del material didáctico el INCCA ha jugado un papel muy importante, pero toma cierto tiempo, por lo que sería preferible que la UEP se esforzara por producir material en su sede.

Las parcelas demostrativas son un excelente instrumento para que el personal técnico haga las demostraciones, pero a veces también se corre el riesgo de que el campesino pierda su cosecha al fallar el experimento.

La radiodifusión parece ser el medio de apoyo más importante para las acciones capacitadoras por lo que sería muy importante que se emitan más programas reforzando las actividades de la UEP.

Unidad Ejecutora del Proyecto Quinindé-Malimpia-Nueva Jerusalem

La Unidad Ejecutora se encuentra ubicada en Quinindé provincia de Esmeraldas. Cubre aproximadamente 96.000 Has de las cuales un 40% son forestales y las restantes ganaderas y agrícolas. La población del área es de 28.000 personas.

El desarrollo ganadero en la zona es una actividad económica de importancia.

Este proyecto tiene un 35% de su financiamiento de fondos provenientes del BIRF (Banco Mundial).

La UEP está constituída por 15 funcionarios provenientes de varias instituciones como el MAG, MBS, INIAP, M. de Salud, IERAC, MEC, ICE, que están en comisión de servicio. Está además, el Coordinador de Capacitación del INCCA.

Eventos de Capacitación de la Unidad Ejecutora de Proyectos Quinindé - Malimpia - Nueva Jerusalem en el año 1982

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
Cursillos sobre:	14-15/X	Renovación	32 agricultores	INIAP - INCCA	
- crianza y cuidado de cerdos	19-XI	5 de agos.	60	INCCA	
- salud; primeros auxilios	11-V	"		UEP	
	15-16-VI	Quinindé		INCCA - UEP	
Reuniones y visitas comunales para priorizar necesidades y motivar el trabajo conjunto con el Proyecto.	9-XI	3 de Enero			
	19-20-IV	Canadé		UEP	
	8-X	Canadé		INCCA-UEP	
	6-IV	Area Proy.		SEDRI - UEP	
	13-II	Malimpia	Moradores	Vidal Mesias	
	3-4-XI	Naranjal de los cayapas		UEP	
	24-III	Los arenales		Vidal Mesias	
		Renovación		UEP - JNV	
Comunidades de aprendizaje de capacitadores sobre conceptualización de la capacitación y sus metodologías.	12-13-IV	Nueva Jerusalem	UEP	INCCA	
		Quito	INCCA		
	28-III	Malimpia	Moradores		
Comunidades de aprendizaje con campesinos	1-VI	Coop. Quishpe	Padres de familia	UEP	
		R. Ronald		INCCA	
	11-13-X	Guaslán		INCCA	
	20-24-IV	UEP	UEP	INCCA-SEDRI	
Prácticas demostrativas sobre:	5-I	5 de agos.	Alumnos escuela	Vidal Mesías	Se siembra maíz con los alumnos.
- siembra de maíz	3-VIII	5 de agos.		UEP	

Actividad	Fecha	Lugar	No. Participantes	Responsable	Observaciones
- controles fito-sanitarios	12-VIII	R. Ronald		UEP	
	4-VIII	Renovación			
- piscicultura	1-IV	Malimpia			
	13-14-IX	Cumbanchira		UEP	
		S. Domingo			
	9-VI	Los Arenales		UEP	
Talleres de selección y producción de medios audiovisuales	24-27-XI	INIAP	28	INCCA -SEDRI	
	7-X	La Unión	UEP	INCCA	
Reuniones con la cooperativa para acciones de comercialización.	5-VI	Renovación		UEP-Vidal Mesias	

Se ha elaborado material didáctico con el apoyo del INCCA, afiches sobre el cursillo de ganado porcino que han servido para motivar y reforzar otros cursillos organizados al respecto.

Comentarios

La comunidad de Uroca está en la etapa de "arranque" con un sistema de comercialización en la zona. Es importante que se continúe con una secuencia capacitadora por parte del INCCA al personal de la UEP para la selección de una acción generadora prioritaria. Ha sido una gran limitación el no contar con un informe que proporcionara datos tales como: actividades de capacitación, número de participantes, responsables de la ejecución, objetivos de las reuniones, logros alcanzados, etc. Hemos elaborado un cuadro que recoge los eventos de capacitación de la UEP, para visualizarlos de mejor manera (cuadro adjunto).

El informe de 1982 es muy escueto y no permite visualizar el rol de la capacitación en toda su extensión. Insistimos en la necesidad de elaborar un cuadro modelo para recoger la información que se requiere (ver cuadro adjunto).

Hay escasa información sobre el uso de materiales didácticos; se plantea la necesidad de incrementar su elaboración en la misma UEP con apoyo del INCCA.

Sería importante implementar un sistema de seguimiento de las acciones de capacitación en un gran cuadro mural, dentro de la UEP para que se identifiquen las acciones capacitadoras, lo que facilitaría la planificación y sistematización de las actividades a desarrollarse.

Es remarcable la presencia del INCCA en la orientación metodológica y de conceptualización de la capacitación campesina no solamente a través de su coordinador sino también en la organización de eventos y comunidades de aprendizaje.

Unidad Ejecutora de Proyectos Puerto Ila-Chone

La Unidad Ejecutora está situada en El Carmen, provincia de Manabí. El Proyecto cubre comunidades de los cantones Santo Domingo Chone, Quevedo y El Carmen con una extensión de 176.000 has y a 50.000 habitantes. El 35% de su financiamiento corresponde a fondos del BIRF.

La UEP está constituída por 15 técnicos que están en comisión de servicio de sus respectivas institucines: MAG, MBS, INIAP, M. de Salud, IERAC, MEC, ICE. Cuenta con un coordinador de capacitación del INCCA, cuya orientación en la capacitación es de gran importancia en la UEP. El personal ha sido inestable, han existido cambios (últimamente 5 personas).

El informe existente en los archivos del INCCA es sobre todo económico y no nos ha permitido elaborar un cuadro que muestre los eventos de capacitación realizados en la UEP. El paro nacional impidió el viaje de la Misión de Evaluación de la AID a Puerto Ila y a Quinindé de acuerdo al cronograma previsto.

La acción generadora prioritaria determinada por la UEP (luego del análisis conjunto con la comunidad), es aquella que parte del cultivo del maíz en forma comunal en San Vicente del Nila que se halla ubicada en la zona sur occidental del cantón Santo Domingo de los Colorados, en el Km. 37 de la vía Quevedo. La comunidad está formada por pequeños agricultores y jornaleros que cuentan con un lote comunal de 10 a 17 has. Se proponen trabajar en forma conjunta para obtener ingresos de beneficio colectivo.

El proyecto consiste en sembrar maíz duro en 12 has. a partir de diciembre de 1982. Se aprovecha para transferir conocimientos prácticos en cada una de las etapas del cultivo, para luego de la cosecha entrar en el proceso de comercialización. Paralelamente se han comenzado a desarrollar otras acciones que implican capacitación sobre: el problema nutricional, educación para la salud, oportuna utilización de servicios que presta el subcentro de salud, entre otras. Además se prevé implementar un huerto hortícola comunal de mil metros cuadrados y la instalación de 50 letrinas.

Hay que remarcar el gran apoyo financiero y orientador del INCCA para hacer factible esta acción generadora de importancia para el proyecto.

En cuanto a materiales didácticos para reforzar la capacitación se requiere el tiraje de afiches con contenido sobre educación para la salud, un folleto con los resultados de la actividad comunal y del problema de comercialización.

Para la acción generadora prioritaria se solicita al INCCA una lista de materiales didácticos tales como: programas radiales, rotafolios, boletines de divulgación, retroproyector, afiches, sonovisores, etc.

Unidad Ejecutora de Proyectos Jipijapa

La UEP está situada en Jipijapa, provincia de Manabí y cubre una superficie de 177.000 has y a una población de 85.568 personas.

La UEP está conformada por 7 funcionarios de instituciones públicas que han sido trasladados en comisión de servicio y un coordinador de capacitación que depende del INCCA.

El Proyecto está en etapa de estudio de diagnóstico y para su despegue se prevé negociar el financiamiento con algunos organismos nacionales e internacionales.

Se encuentra en la etapa de reconocimiento del área del Proyecto, población comprendida, identificación de necesidades prioritarias, aspectos referentes a organización campesina, etc. con miras a la elaboración del diagnóstico.

El informe presentado en forma muy parcial deja entrever que se efectúan eventos de capacitación pero se desconoce el lugar donde se realizan, las personas que participan, temas tratados, etc.

En los archivos del INCCA no hemos encontrado datos que permitan emitir comentarios sobre la acción capacitadora en esa UEP.

SECCION II

DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL INCCA

1. Introducción y Observaciones

En el Anexo A, se han presentado algunos de los antecedentes que ayudan a ubicar el contexto dentro del cual este proyecto nació. A pesar de ser muy incompleto, permite observar los siguientes puntos:

1. Son por lo menos tres tendencias distintas aunque relacionadas que convergen en este proyecto, que son:

a. la nacional en cuanto al desarrollo rural.

b. la nacional en cuanto a la capacitación rural.

c. la de la AID en actividades de Educación No-Formal orientadas al desarrollo rural y a la capacitación campesina, un parte significativa de la cual fue adquirida en el Ecuador.

Es importante reconocer los diversos antecedentes y tendencias, porque si bien es cierto que hay un convenio explícito que rige sobre el desarrollo del proyecto, también es cierto que en la práctica los que actúan dentro y alrededor del proyecto tienen perspectivas basadas en sus propias historias y espectativas que a la vez influyen en su forma de interpretar e implementar el convenio.

2. El proyecto, si bien tiene como enfoque la creación del SNCR, está a la vez estrechamente vinculado con el desarrollo del INCCA y la implementación del sistema DRI. Si bien se firmó el Convenio referente a la implementación del SNCR en agosto de 1980, el Reglamento que dio operatividad a la SEDRI en las condiciones previas establecidas por el Convenio no fue entregado hasta septiembre de 1981. De hecho el proyecto arrancó con un año de atraso. Más aún, varios de los Convenios necesarios para la conformación de las UEP y el arranque del trabajo de base a que todo el SNCR se orientaría no fueron firmados hasta mediados del año 1982.

La Vision de la SNCR

El nuevo enfoque de modelo de educación no formal que se trata de implementar en el Ecuador se fundamenta en la experiencia de organizaciones y grupos que sin considerarse educativos, descubrieron que copiar el mismo sistema de educación formal para el campo significaría negarse a sí mismos la posibilidad de impartir un tipo de enseñanza eficaz. Como alternativa nacen nuevas perspectivas al descubrir que sus esfuerzos se interrelacionan y apoyan mutuamente sobre todo cuando utilizan técnicas parecidas que les permiten a la vez ma-

nejar un lenguaje común e intercambiar materiales didácticos para el logro de fines en su conjunto. Este proceso que se puede llamar la institucionalización incipiente no formal requiere que el Estado actúe como un organismo de apoyo para la Educación No-Formal que aproveche los puntos fuertes de estamodalidad docente y trate de remediar sus deficiencias tradicionales sin cambiar su naturaleza. ("Planteamiento semisistemático de la Educación No Formal". Hoxeng James, AID/S&T/ED., agosto 1980).

El diseño de capacitación campesina en que se basa el modelo SNCR, intenta incorporar este planteamiento nuevo para la Educación No-Formal, dentro del cual los responsables de esta educación tienen independencia para desarrollar su iniciativa y se responsabilizan de sus actividades y de la implementación de programas de estudio flexibles de acuerdo con la realidad del campesinado, pero que a la vez recibirán apoyos para mejorar su estilo y alcances de trabajo. El modelo no se interesa por crear una institución nueva sino por ayudar a que los organismos estatales que trabajan con campesinos aprendan a hacerlo en una forma que respete y responda más al campesinado y formar una red de capacitación al servicio del mismo con instituciones privadas que también sirvan a los campesinos.

El proyecto SNCR es precisamente un intento de crear dentro del Estado un organismo de suficiente flexibilidad para responder a las necesidades de los campesinos por ayudar a canalizar los recursos públicos y privados disponibles para la capacitación campesino.

Se invita al lector a referirse al Anexo B, sobre la estructura y funcionamiento ideado para el SNCR en el Convenio y la Sección E del Reglamento Orgánico Funcional sobre el INCCA. De allí y notando la Figura 1, se puede desprender que:

1. INCCA es la Agencia Nacional Ejecutora del proyecto.

2. INCCA se orienta a dirigir y programar la capacitación campesina a nivel nacional, mientras el propósito del Convenio y del SNCR fue atender en forma prioritaria a las necesidades de capacitación campesina en las áreas de desarrollo rural integral.

3. La estructura y ubicación institucional del INCCA como agente ejecutor del SNCR fue una de las preocupaciones especiales de la AID que concibe al SNCR (o SNCC) como un programa especializado que operará dentro del INCCA con:

a. una instancia directiva asesorada por un Consejo Asesor, nacional y permanente, y un equipo de asesores especializados y operantes durante la vida del Convenio.

b. una instancia central compuesta por tres unidades y un personal de alrededor de once personas entre técnicos y personal de apoyo.

c. una instancia del campo en cada proyecto DRI donde se incorporan los técnicos designados por el SNCR central.

4. El personal del SNCR central y al interior de los DRI será seleccionado por su idoneidad, en consulta con la institución financiadora del proyecto.

5. La estructura correspondiente al SNCR central, si bien variará de lo propuesto no debe dejar de ser lo suficientemente independiente, eficiente, ágil y relacionada con otras instituciones públicas y privadas como para responder a las necesidades al interior de los DRI.

Antes de hacer observaciones referentes a la estructura institucional existente conviene presentar los siguientes organigramas:

En el siguiente diagrama se expone la estructura del organismo propuesto:

FIGURA 1

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION RURAL

AGENCIA EJECUTORA

DIRECCION EJECUTIVA

Asesoría Internacional -- Jefe de Proyecto -- Consejo Asesor

Inst. Pública
CONADE
MAG
MINED
MIN. BIEN.
MINSALUD
INERHI
IERAC
Inst. Priv.
2 represent.

- Organizaciones campesinas ---- U. de Investigación (2/1)
- Proyectos DRI ---- U. de Implementación (2/1)
- Unidades de Capacitación Rural Inst. Publicas ---- U. Admin/Financiera (2/1)
- Unid. de Capacitación rural Org. pri. ---- U. Capacitación de cada Proyecto DRI

* Las Cifras entre paréntesis representan el personal previsto para la oficina central del Sistema. La cifra de la izquierda representa al personal técnico, y la cifra de la derecha al personal de apoyo.

Fuente: Convenio de Fondos No Reembolsables 931-1054

FIGURA 2

ORGANIGRAMA DEL INCCA

MAG SEDRI

DDC

Asesoría Especializada

4

Jefe INCCA 1/1

Comité Técnico

Jefe Proyecto

1

Departamento Financiero

4

Departamento Programación

5/1

Departamento Investigación

6/1

Departamento Comunicaciones

9/2

Al comparar el organigrama del SNCR-INCCA central actual (Figura 2) con el que fue propuesto (Figura 1) se puede ver reflejadas situaciones que también fueron comprobadas en la evaluación de la marcha del proyecto.

1. Si bien se habla del INCCA como la Agencia Ejecutora del proyecto, se observa que ha estado ubicado estructuralmente debajo de la División de Desarrollo Campesino, factor que ha contribuido a limitar su agilidad y capacidad de desarrollo institucional y de respuesta a las necesidades de los DRI.

2. No es evidente una diferenciación entre el SNCR Central y el INCCA, hasta la fecha.

3. El asesoramiento nacional (Consejo Asesor) no se ha dado ni al nivel del proyecto ni al nivel del INCCA; en cuanto a las asesorías especializadas se han desviado principalmente hacia el INCCA total más que a la implementación del SNCR.

4. La instancia central SNCR en realidad no existe. Si esta se toma como el INCCA entero ella excede en el triple lo contemplado en el Convenio.

5. La instancia del campo consiste en solo cinco coordinadores de capacitación, uno en cada de los proyectos DRI con los cuales INCCA (se supone el SNCR) tiene actualmente relaciones permanentes.

6. El personal a nivel central fue seleccionado por la dirección de la División de Desarrollo Campesino mayormente entre personal ya existente dentro del MAG y no en base a criterios especiales de selección. Además fue nombrado antes que el Jefe del INCCA.

7. La estructura institucional actual no ha sido suficientemente independiente, eficiente y ágil; tampoco se han desarrollado relaciones seguras con otras instituciones públicas y privadas, para atender en forma adecuada a las necesidades de los DRI y hasta se puede plantear que se han distraído fuerzas de capacitación en áreas fuera de los DRI.

A continuación presentamos una discusión más analítica sobre las observaciones mencionadas arriba. Esta está dividida por temas y no intenta tocar cada observación puntualmente. Los temas generales son la funcionalidad del INCCA, la coordinación entre INCCA y otras instituciones públicas y privadas que hacen capacitación en el país, y el desarrollo institucional de las UEPS con respecto al SNCR-INCCA.

2. La Funcionalidad del INCCA

Ya se ha indicado la falta en distinguir en la práctica lo que será el SNCR y lo que es INCCA con las consecuencias generales de por un lado haber atrasado la implementación del SNCR y por el otro de haber limitado la capacitación campesina en el sentido nacional. Cabe reconocer acá que si bien el INCCA fue creado bajo una política innovadora y dinámica en el primer año de su existen-

cia (1980) funcionó en forma demasiado tradicional como reconoce el personal de INCCA y como se puede fácilmente desprender al revisar las listas de actividades sueltas realizadas en capacitación. A pesar de ser dotado con un presupuesto generoso, INCCA no logró usar esos recursos con el resultado que en los años siguientes, cuando el Convenio entró en vigencia, los recursos asignados para el INCCA fueron recortados a poco más que la tercera parte de la cantidad original. Esto ha limitado los alcances del INCCA y a la vez es una indicación de la confusión SNCR-INCCA porque el monto asignado por el MAG al INCCA es igual al que debería poner el MAG para el SNCR solo, según el convenio. De hecho entonces el INCCA no ha podido hacer más que dedicarse a su propia consolidación, en condiciones que no le favorecieron, y a la colaboración con la SEDRI y al programa de capacitación en los DRI.

La confusión del proyecto SNCR con el naciente INCCA hace que en la evaluación presente hay a que tomar en cuenta los problemas básicos correspondientes a la funcionalidad del INCCA. Entre los que destacamos:

1. La jefatura del INCCA no se estabilizó hasta el nombramiento del director actual. Desde la fecha que se firmó el Convenio (agosto 1980) y el nombramiento del primer director (septiembre 1981), los asuntos relacionados con el proyecto fueron manejados por la dirección de la División de Desarrollo Campesino del MAG que a la vez tenía otros tres departamentos que supervisar. Durante el mismo lapso se ha visto que el subsistema DRI dentro del cual el SNCR debía operar tampoco llegó a ponerse en funcionamiento. Después que esta situación se superó, existía todavía el problema de que el jefe nombrado para INCCA, primero por cuatro meses luego extendidos, pertenecía a otra institución a la que tuvo que regresar después de poco más de un año en el cargo. Luego, después de un corto período en el cual INCCA tuvo a dos directores interinos, el director actual permanente entró en el cargo hace apenas dos meses.

2. Como se ha visto en la sección sobre apoyo logístico, la DDC de la que INCCA dependía, no tuvo capacidad en cuanto servicio de vehículos o equipo de imprenta suficiente par dar el apoyo necesario en cuanto a las salidas al campo o la producción de materiales (ver sección sobre apoyo logístico). Más aún en asuntos administrativos el personal respondía a la dirección de la DDC en lugar de la del INCCA, hecho que en la práctica debilitó la independencia y flexibilidad que el Convenio pretendió garantizar en las condiciones previas.

3. El personal entrevistado en INCCA manifestó mayoritariamente que:

a) No hay todavía consenso interno firme sobre la forma y la metodología del trabajo. Para algunos esto se debe a que no se ha facilitado la participación plena al interior del INCCA o la capacitación necesaria del personal; para otros se debe a que no hubo una selección adecuada del personal para los fines especiales del Convenio, con la consecuencia que a todos no les interesa o no les es posible dedicarse en la medida necesaria para lograr un dinamismo o una mística en el trabajo. Para la gran mayoría si no todos, las limitaciones burocráticas han socavado el clima y la funcionalidad que podía haberse logrado.

b) Hace falta una práctica de coordinación y comunicación entre los departamentos; entre el Comité Técnico o "la élite" y el resto del personal; entre la instancia central y las del campo.

Vale detenernos sobre lo relacionado al personal asignado al INCCA. Es un hecho de que la mayoría fue trasladada desde otras instancias del MAG sin criterios apropiados, dados los principios y retos señalados para el nuevo Instituto. Aunque hubo la intención de proveer al personal con remuneraciones especiales, esto fue prohibido por decisión ministerial. Consideramos que esta no habría sido la manera apropiada de llegar a conformar al INCCA y menos al SNCR, para el cual la AID como agencia financiadora hubiera contribuido a la definición de criterios aunque no a la selección misma de personal. A esto hay que agregar la falta de una definición clara y una capacitación especial para el estilo y las funciones por los cuales el SNCR debería ser caracterizado. En medio de incertidumbre se fueron desarrollando relaciones especiales entre personas con cargos especiales o que se entendían mutuamente creando una pequeña élite al interior del INCCA.

Si se piensa en qué habría ocurrido al implementarse el SNCR como un proyecto especial dentro del INCCA, es probable que igualmente se habría dado un elitismo. En principio esto se justificaría por la acción especial y la dedicación total del personal al SNCR haciendo que el elitismo no se sintiera como tal pues estas personas especiales habrían beneficiado profesionalmente al resto del personal del INCCA. Lo que no puede justificarse, y que va en contra de la misma filosofía y metodología del SNCR y del INCCA, es que fuera un elitismo cerrado, exclusivo y sin clara justificación.

Al entrevistar al personal de los varios departamentos que conforman al INCCA central, se constató que la mayoría se sienten marginados dentro de la vida institucional a pesar de su interés por la misma. Varios de ellos también expresaron que sus funciones individuales y las que corresponden a sus departamentos no son claramente definidos con el resultado que muchas veces se encuentran subutilizados, especialmente en el trabajo de campo. Reconocen que lo último se ha debido en gran parte a la falta de vehículos y viáticos, problemas que ya se ven en etapa de superación. Sin embargo manifiestan la necesidad urgente de hacer un análisis y una definición explícita de sus funciones y las de los departamentos.

Tal tipo de estudio organizativo fue empezado por el asesoramiento especializado contratado para el proyecto y a través de una consultoría puntual también contratada con fondos del proyecto. Sin embargo hasta la fecha el problema persiste, parece en gran parte porque los esfuerzos hechos todavía son inconclusos (el asesor especial ha tenido que dedicarse a otras tareas urgentes) o porque la jefatura no ha tenido la suficiente estabilidad e independencia para implementarlos.

El Departamento Administrativo-Financiero se encuentra con graves problemas por falta de una clara definición de funciones y porque se han desarrollado relaciones desagradables entre las personas asignadas allí. Desde hace cinco meses se contrató a un economista para tomar cargo de este departamento y

desde entonces se han hecho avances en preparar los formatos necesarios para canalizar las relaciones administrativo-financieras entre INCCA central y las UEPs. Estos se comprobarán en el futuro inmediato. También se están buscando soluciones a los problemas del personal y parece que estos serán solucionados muy pronto.

El Departamento de Programación informó que hasta este año prácticamente recibió hecha una programación de la SEDRI y que recién ahora tiene la oportunidad de hacer una programación propia. Esta se ve bastante limitada todavía por la debilidad de relaciones entre INCCA central y las UEPs y otras instituciones, pero mejorar esta situación ya es una prioridad consciente y promotora dadas las nuevas facilidades para llegar a las UEPs.

El Departamento de Comunicaciones ha venido trabajando sin un jefe porque se dice que no ha sido posible encontrar a una personal idóneo dentro del MAG. Durante el año 1982 hubo dos o tres jefes encargados, incluyéndose entre ellos uno de los asesores especializados del proyecto. Sin embargo, el departamento no está bien encaminado todavía y ahí también se han producido relaciones un poco negativas entre el personal, pero que parecen ser circunstanciales y superables una vez que el departamento cuenta con un jefe idóneo.

El Departamento de Investigación contó durante el año 1982 con una asesoría reconocida por su alta calidad y contribución al departamento; sin embargo, por motivos personales esta persona tuvo que retirarse. Ha sido reemplazado por otra persona quien a pesar de haber estado poco tiempo en el cargo parece haber ganado la apreciación de los otros miembros del departamento.

El avance de la investigación también ha sido afectado negativamente por la dificultad de llegar a las UEPs. El departamento ha seleccionado a cuatro temas prioritarios para investigarse: Conservación de recursos naturales renovables, mejoramiento de la crianza casera de los cuyes (Sierra central), mejoramiento de la crianza casera de puercos (Costa), y crédito para la producción agropecuaria. Estos fueron escogidos porque interesan a todas las UEPs y por tener elementos que aseguran su éxito.

A través de conversaciones con personal en este departamento se constató que ya tienen pensado hacer un trabajo más intensivo en las UEPs y que están conscientes de la necesidad de hacerlo junto con personas del Departamento de Comunicaciones. Parece que la posibilidad de hacer esto depende todavía del mejoramiento de la situación de ese departamento, algo que se espera va a ocurrir en el futuro cercano.

Serán dos las preocupaciones sobre el trabajo de este departamento. Uno, valdrá incluir como criterio de selección de temas para la investigación algunos que pueden hacerse en un tiempo muy corto para así facilitar la producción rápida de materiales de aprendizaje que hacen tanta falta en las UEPs y así demostrar la capacidad de apoyo concreto de parte del INCCA central.

Dos, la amplitud y urgencia de la tareas de investigación hace necesario buscar relaciones con otras instituciones o individuos que ya han hecho o po-

drían hacer a la brevedad posible, investigaciones puntuales sobre temas de importancia para el trabajo de capacitación en las UEPs.

Finalmente, aunque el Departamento de Investigación parece ser el más funcional hasta la fecha, todavía no ha logrado la cohesión o la utilización suficiente de su personal.

3. Coordinación entre el INCCA y las Instituciones Públicas y Privadas

En esta sección se trata sobre la naturaleza del SNCR como una red interinstitucional. Se ve en la Figura 1 que el SNCR debía contar con un Consejo Asesor conformado por representantes de otras instituciones tales como el Consejo Nacional de Desarrollo, los Ministerios de Agricultura y Ganadería, de Educación, de Bienestar Social y de Salud, los Institutos Nacionales de Recursos Hidráulicos y de Reforma Agraria y Colonización además de dos representantes de instituciones privadas. Una de las condiciones previas a la situación del proyecto, establecidas en el Convenio, fue también la evidencias de que dicho consejo existía y esto se dio por satisfecho con el Convenio firmado entre el MAG y la SEDRI (Ver Cronología Anexa, Agosto 1981). Si bien es cierto que la SEDRI está integrada por una gama de instituciones más amplia que la contemplada en el Convenio, ésta no se relaciona al proyecto SNCR sino al nivel de MAG-SEDRI y por lo tanto no incide directamente en la vida y el desarrollo del INCCA o del SNCR cuya finalidad es precisamente la implementación de una red de instituciones que sirven a la capacitación campesina en los DRI en forma piloto y apoyada por el INCCA.

En su informe correspondiente a 1982, SEDRI apunta que:

1. Se han suscrito 71 convenios interinstitucionales, lo cual asegura definiciones claras sobre la participación de los entes gubermentales especializados en los proyectos (Informe SEDRI, p. 30).

2. Es un logro haber formulado un "Marco Conceptual" que orienta el proceso de Capacitación Campesina y que sustentándose en la sistematización de la experiencia recogida en el país, permite que las UEP y las instituciones que en ella participan, tengan un referente pragmático y común para guiar su acción (Op. Cit., p. 51).

3. La elaboración, discusión e implementación de una nueva concepción sobre la capacitación, ha permitido durante este año avanzar sobre mecanismos no tradicionales para desarrollar la capacitación en los proyectos DRI. En este afán se han establecido nuevas instancias para el desarrollo permanente de la capacitación, tal es el caso de haber constituido al conjunto de acciones que normalmente desarrolla cada técnico en su trabajo y en una situación de aprendizaje colectivo para todos los técnicos de la Unidad Ejecutora. A esta situación de Capacitación en la práctica se denomina "Comunidad de Aprendizaje." Se pretende con ello transformar a cada Unidad Ejecutora y al conjunto de técnicos en una instancia de discusión, reflexión y aprendizaje permanente. Se ha establecido también una reunión mensual con todos los técnicos de la Unidad Ejecutora con el objeto de contribuir a sistematizar y orientar este aprendizaje (Op. Cit., p. 66).

Los puntos citados ayudan a demostrar nuestra observación de que la coordinación interinstitucional se está dando en forma rudimentaria y en las instancias del campo, y hay evidencia de que la orientación general del INCCA se reconoce. No obstante nos parece que la participación real multisectorial no está presente al interior del INCCA y por lo tanto no contribuye directamente a la formación del SNCR.

Volviendo a la historia vale reconocer que previamente a la promulgación de la Ley de Fomento Agropecuario que creó al INCCA, se reunieron en más de una oportunidad representantes de varias instituciones--entre ellas el Ministerio de Educación, el Instituto Nacional de Formación Social, la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo, el Instituto de Cooperativas Ecuatorianas, la Central Ecuatoriana de Servicios Agropecuarios y el Centro Ecuatoriano de Motivación y Asesoría--para contribuir en el diseño de lo que sería el INCCA. Se reunieron también después que se dio la ley, sin embargo nunca se ha concretado la formación del Consejo Asesor multi-institucional ni para el INCCA ni para el SNCR.

La misma naturaleza del SNCR requiere de una estrecha colaboración permanente con otras instituciones públicas y privadas que hacen capacitación en el país. Si bien corresponde al SNCR central fortalecer a otras instituciones, serán las otras instituciones los brazos ejecutores en el trabajo fuerte y extensivo del campo.

En un primer paso hacia establecer estas relaciones y la formación del SNCR, INCCA organizó dos encuentros en el mes de marzo de 1982, uno para instituciones públicas y otro para instituciones privadas que hacen capacitación en el país. La intención fue de dar inicio al SNCR "para apoyar a la ejecución e institucionalización del mismo, cuyo propósito será racionalizar y optimizar el uso de los recursos de que disponen las instituciones" (Informe y Evaluación del Primer Encuentro de Instituciones Públicas que Hacen Capacitación en el País: Introducción). A pesar de que en estos eventos se logró reunir a representantes de 20 instituciones o programas públicos y 27 privados, y que en los informes correspondientes a estos eventos se constata que tanto los públicos como los privados favorecieron la creación del SNCR con el apoyo de INCCA, no ha habido un seguimiento serio con ellos, porque el INCCA juzga que todavía no está en condiciones de hacerlo.

Es importante acá observar de parte de otras instituciones algunas actitudes que son claves en el desafío de implementar al SNCR. Con las instituciones públicas y en menor grado las privadas existe el territorialismo tan común en la vida organizativa. Otras instituciones estarían dispuestas a colaborar con el SNCR pero no a aceptar que el INCCA les imponga un estilo o unas condiciones de trabajar. En el caso de las instituciones privadas a esta actitud muchas veces se agrega la pecepción de que los organismos estatales, sus políticas y metodologías suben y bajan con los cambios de gobierno o autoridades. Entonces depender mucho a una organización estatal sería ponerse en peligro de los altibajos en la burocracia estatal.

Por el otro lado lo que sí causó interés entre las organizaciones privadas fue pensar que el proyecto SNCR implicaba que el INCCA contaba con recursos finan-

cieros o materiales distribuibles a esas instituciones, pero parece que INCCA no aceptó esa premisa. Habría que pensar acá en dos principios. Uno, se ha visto en la experiencia la necesidad de incluir un Fondo de Asistencia para la Capacitación Rural dentro del proyecto para permitir que los campesinos, siendo capacitados y listos para desempeñarse en alguna actividad de desarrollo, puedan contar con insumos financieros o materiales para poder hacerlo. Esto será también el caso de instituciones cuyos recursos sean demasiado limitados y está contemplado dentro de los usos del fondo que es parte del proyecto. Poder ofrecer recursos de este tipo a otras instituciones será una forma de incentivarlas hacia una mayor concertación con el SNCR-INCCA. Lo que se respetará en este sentido es el principio de la reciprocidad. Si se espera que instituciones existentes vayan a conformar una red coherente y perdurable es necesario que las partes se beneficien con intercambios tangibles. Pensar que ellas se unirán por el compromiso común que puedan tener para el desarrollo rural o con el campesinado no es realista.

Otra iniciativa dirigida a la creación del SNCR fue el Inventario de Recursos para el Desarrollo Rural o sea del universo de instituciones y programas que tienen importancia en el ámbito nacional. (Un tratamiento más amplio de este intento se ha dado en otra sección del informe.) Lo que concierne aquí es indicar que este trabajo logró identificar sólo una parte reducida de los recursos existentes y en forma muy superficial, hecho que también ha detenido el progreso hacia la implementación del SNCR. También cabe anotar que en la realización del inventario, la institución investigadora encontró de parte de muchas instituciones una resistencia a proporcionar informaciones sobre todo financieras, al estado y se mostraron escépticos en cuanto las posibilidades y el futuro del INCCA.

Finalmente, valen unas observaciones sobre la relación con algunas instituciones específicas como el Ministerio de Educación (ME) y la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA). Primero, no se ha visto evidencia alguna de una colaboración entre el INCCA y el ME lo cual se supone debería darse con los programas del ME que se dediquen a la educación no formal rural. Hasta el momento se está respetando la necesidad de integrar la capacitación técnica con la social, pero parece ser una desatención a la de integrar la capacitación básica (alfabetización, adiestramiento en las matemáticas, etc.) con la técnica y social. En este sentido fue infortunado que en el inventario de instituciones y programas de capacitación rural se eliminara del universo a los que tenían que ver con la alfabetización.

A través de un pequeño intento de averiguar si el ME tiene programas afines a los del INCCA, se tuvo una conversación con un miembro del departamento de Desarrollo Rural que se ubica en el edificio de INACAPED (Instituto Nacional de Capacitación Pedagógica). Informa que este departamento está trabajando en las provincias de Los Ríos, Guayas y Chimborazo y que cuentan con materiales didácticos sobre desarrollo comunitario, organización campesina, nutrición, alfabetización, y erosión de suelos y que están desarrollando guías didácticas sobre las siembras, las cosechas, nutrición y el hogar. Según la fuente entrevistada habrá mucha voluntad de colaborar con INCCA, pero hasta la fecha no han tenido conocimiento de su existencia.

Segundo, nos ha llamado mucho la atención la presencia del CESA en las diversas instancias y acciones que hemos tenido oportunidad de conocer. CESA es una organización privada católica que nació en 1967 fundada por el Instituto Ecuatoriano para el Desarrollo Social (INEDES), la Central Ecuatoriana de Organizaciones Clasistas (CEDOC) y lo que hoy es la Federación Nacional de Organizaciones Campesinas (FENOC). En la actualidad CESA cuenta con 19 personas en Quito y 80 a nivel de campo donde colabora con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales y dentro de algunos DRI. Trabaja con una metodología similar a la elaborada por INCCA y tiene una larga experiencia en asuntos crediticios con campesinos pobres. Tanto el jefe de la SEDRI como el ministro y el subsecretario general del MAG, algunos funcionarios del INCCA y de las UEP tienen antecedentes personales en CESA. No cabe duda de que CESA es una de las instituciones más representativas en la orientación e implementación de la política actual para el desarrollo rural y en la capacitación campesina en el país.

Es importante que las relaciones formales entre SNCR-INCCA y CESA se fortalezcan. En primer lugar porque hay mucho que SNCR-INCCA puede aprender a CESA como también habrán formas en las cuales SNCR-INCCA puede apoyar y exten- der el trabajo de CESA. A la vez creemos que en la coyuntura presente es importante lograr una relación SNCR-INCCA-CESA que no distraiga del fortalecimiento del naciente SNCR-INCCA. Vale citar las palabras mismas de la CESA:

> En cuanto los servicios de apoyo, estamos en la búsqueda de mecanismos de cofinancimiento y coejecución con entidades del Estado, como un primer paso para lograr que en el futuro mediato sean asumidos integramente por éste último ya que, por principio, CESA no pretende ni puede a ningún título sustituir la acción que legítimamente corresponde al sector público (Testimonio de Una Acción Comprometida, CESA 1982: 13).

En este sentido lo que nos preocupa y preocupará a la misma CESA es que el lugar que este ocupa dificulte el desarrollo del SNCR-INCCA. Se han visto dos ejemplos concretos de esta tendencia. Uno, en cuanto la administración del Fondo de Asistencia del proyecto para el cual se firmó un convenio SEDRI-MAG-CESA sin que en él figure INCCA. Dos, SEDRI otorgó responsibilidad a CESA para el desarrollo de una investigación sobre "La Situación Actual del Campesinado." En ambos casos no se trata de que INCCA hubiera figurado en lugar de CESA sino que a fin de fortalecer al SNCR-INCCA y establecer las relaciones deseadas SNCR-INCCA-CESA, INCCA hubiera sido incluído como participante formal.

4. Desarrollo Institucional al Nivel de las UEPs

La estructura institucional al nivel de la Unidades Ejecutoras de Proyecto en los areas DRI se ve en la Figura 3.

Debido al paro nacional que ocurrió durante la semana en que se habían programadas las visitas a cuatro de los cinco proyectos en los cuales INCCA cuenta con personal permanente, sólo logramos visitar a dos UEP--Químiag-Penipe y

Salcedo--ambas en la Sierra Central y ambos con fondos adicionales de la AID dentro de otros convenios.

Constatamos que en las UEP igual que en la instancia central, no hubo una selección de personal a base de criterios especiales sino al parecer de las autoridades correspondientes a las varias instituciones. En algunos casos se dió la autoselección al invitar al personal disponible a presentarse para trabajar en la UEP/DRI. Entre el personal conocido había personal con hasta 20 años de experienca en el lugar y otros que recién iniciaran su vida profesional. Siendo que las UEPs tienen apenas un año de funcionamiento todos eran "jóvenes" en el sistema DRI y parece haberse dado pocos cambios de personal. Es de notar que en ambas UEPs los jefes anteriores habían sido cambiados por la SEDRI por no haberse desempeñado en forma adecuada.

En ambos lugares se notó también que el coordinador de capacitación ocupa una posición de persona eje por su responsibilidad de ayudar a formar al resto del personal técnico en cuanto a la metodología de capacitación, esencial al sistema. Aunque el coordinador de capacitación estuvo ausente en Químiag se dieron varios ejemplos de como él apoyaba al trabajo de capacitación de sus colegas. En ambos lugares se pudo constatar que había una programación clara de actividades y una colaboración muy positiva entre el personal de las distintas instituciones.

El coordinador de capacitación de cada UEP, (personas contratadas especialmente por INCCA y pagadas con fondos del proyecto) también maneja una cuenta especial que proviene del proyecto para fines de capacitación. El monto asignado se basa en los pedidos hechos por los coordinadores y se renueva siempre según las necesidades programadas. Esto ya es una expresión de la descentralización administrativo-financiera, o mejor el fortalecimiento que se quiere lograr al nivel de las UEPs.

En lo que concierne al trabajo de capacitación hacemos las siguientes observaciones bajo el tema de desarrollo institucional (Ver la Seccion I, 3.3 para una descripción más detallada del trabajo realizado en las UEP.)

1. Después de las consultorías de arranque organizadas por INCCA central ha habido relativamente poco seguimiento de su parte debido a varios factores principalmente el tiempo absorbido en trabajo de consolidación en la sede y la falta de vehículos para llegar al campo.

2. A pesar de esto se constata en el informe anual de SEDRI y en conversaciones sostenidas en las UEPs que se está cumpliendo el proceso de identificar acciones generadoras con la participación de las comunidades campesinas y que los equipos técnicos se reúnen regularmente en comunidades de aprendizaje por elemental que sea.

3. Los coordinadores de capacitación están sobrecargados con trabajo además de no haber contado con el apoyo requerido desde la instancia central (sobre todo en seguimiento, investigación y materiales de aprendizaje).

FIGURA 3

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LAS UNIDADES EJECUTORAS

DE LOS PROYECTOS D.R.I.

COMITE CAMPESINO

JEFE DE LA
UNIDAD EJECUTORA

JUNTA ASESORA
PROVINCIAL

ASESORIA JURIDICA

COMITE TECNICO

UNIDAD ADMINISTRA-
TIVO-FINANCIERA

DEPARTAMENTO
PRODUCTIVO

DEPARTAMENTO
SOCIAL

DEPARTAMENTO
INFRAESTRUCTURA

4. Por lo tanto no se está logrando integrar la metodología de capacitación a lo largo y ancho de las actividades técnicas. Si bien es cierto que ellas no se imponen en forma vertical, todavía se mantienen eminentemente técnicas. No hubo evidencia de capacitación básica o poca de capacitación social y organizativa. Además parece que la capacitacíon social se da con más frecuencia como una preparación para alguna acción técnica antes que junto con esas acciones y menos por sí misma. La escasez de equipos y materiales de aprendizaje, tanto de la sistematización de conocimientos y de los resultados de investigación aplicada también dificulta que la capacitación sea realmente integral metodológicamente.

5. En las UEPs de Salcedo no hubo ninguna mujer en el equipo a pesar de que debido a la fuerte migración de los hombres había trabajo intensivo con mujeres, especialmente en la implementación de cuyeras comunales.

6. En su informe para el año 1982, la SEDRI apunta que con respecto a la consolidación de las UEPs "las acciones prioritarias a desarrollarse en 1983 deberán ser orientadas a una capacitación permanente y sistemática de los técnicos de la UEP" (pág. 68), reconociendo así tanto la importancia como lo mucho que queda por hacer para que estos técnicos puedan realmente ser capacitadores entre colegas y de campesinos.

Habiendo visto solamente dos de las UEPs y un tiempo tan breve no podemos hacer análisis sino a grandes rasgos. Pensamos que se ha logrado dar un giro básica en las actitudes y estilo del personal del campo desde el verticalismo hacia el horizontalismo y que se reconoce la necesidad de integrar los varios tipos de capacitación. El trabajo de INCCA ha contribuído en ese sentido pero hasta la fecha parece ser que el cambio se debe más a la misma política de desarrollo rural integral que al trabajo de INCCA. Además por la falta de equipos y materiales de apoyo y la amplitud de temas y tareas a los cuales el coordinador de capacitación tiene que atender no es realista pensar que sin esfuerzos especiales e insumos mayores al nivel de las UEPs se va a lograr integrar la capacitación en la forma pensada en el período corto de la vida de este proyecto.

SECCION III

EL FONDO DE ASISTENCIA PARA CAPACITACION RURAL

La Oficina de Educación de AID/Washington (S&T/ED), que financia el proyecto objeto de esta evaluación, ha venido desde hace algunos años promoviendo la idea del establecimiento en países en vías de desarrollo de una "agencia de servicios" para promover y mejorar la Educación No-Formal. Esta agencia tendría tres funciones fundamentales:

a. identificar y catalogar las actividades de Educación No-Formal.

b. proveer asistencia técnica y capacitación para el mejoramiento de los programas de educación no formal.

c. ofrecer recursos necesarios para expandir y mejorar programas.

El financiamiento que AID está dando al proyecto SNCR en Ecuador se justifica en la presunción que INCCA sería la agencia de servicios de educación no formal propuesta y que cumpliría las tres funciones anteriormente mencionadas. Bajo esta concepción el establecimiento de un fondo de asistencia constituye uno de los elementos esenciales de la "agencia de servicios" y es como tal que su ubicación institucional y su uso deben ser evaluados.

La concepción original de un fondo rotativo para Educación No-Formal se plantea en el documento "Planteamiento semisistemático de la Educación No-Formal" (S&T/ED 1980) en los siguientes términos:

"Financiación" -- La necesidad de fondos se deja sentir, generalmente, en dos manifestaciones de la educación no formal:

a. Los buenos programas - es decir, aquellos que, debido a la calidad de sus servicios, atraen un número de participantes superior al que pueden atender, podrían ampliarse para servir a nuevos cliente, si tuviesen acceso a fondos adicionales.

b. El aprendizaje de nuevos oficios, tales como tejer, cuidar a animales pequeños, etc., a menudo hace que los beneficiarios deseen sacar provecho inmediato de sus nuevos conocimientos, pero con frecuencia sus esfuerzos se ven obstaculizados al no disponer de fondos y no poder obtener préstamos. En muchos países menos desarrollados, los residentes de zonas rurales aún no disponen de fácil acceso a crédito, aunque este es un punto al que los organismos internacionales donantes están prestando mayor interés. Si no se dispone de programas de crédito, la agencia de servicio debería encargarse de organizarlos. Un fondo de ayuda de esa índole, que disponga de recursos para subvenciones destinadas a la ampliación de programas y préstamos para establecer nuevas empresas económicamente rentables, constituye un mecanismo esencial de apoyo para complementar a los tres primeros sectores (e.g. preparación de material, capacitación y comunicaciones)".

De acuerdo a los términos del Convenio el fondo de asistencia se encuentra bajo el nombre de Fondo de Asistencia para Capacitación Rural (FACR). En la Sección 5.4, entre otras, se indica la función del FACR como sigue:

> "El ONE (Organismo Nacional Ejecutor), conviene en que la Cuenta del Fondo de Asistencia para Capacitación Rural en la cual se depositará la contribución de la AID, se mantendrá separada y diferenciada de cualquier otra cuenta que el ONE tenga en el presente o en el futuro y que será usada solamente, excepto que las partes acuerden de otra forma por escrito, para propósitos de proveer préstamos o contribuciones no reembolsables a organizaciones o comunidades para programas de educación no formal".

El Anexo del Convenio que describe el Proyecto, enuncia los propósitos para el FACR a saber:

1. para dar apoyo a la expansión y adaptación de programas orientados a atender necesidades emergentes, y

2. para préstamos a campesinos e inversiones económicamente productivas en tanto no existan otras fuentes de financiamiento".

También se propone como posible distribución de los $500.000 asignados lo siguiente:

$100.000 - préstamos a campesinos.
$300.000 - expansión y adaptación de programas para organismos públicos y entrenamiento de personal y
$100.000 - expansión y adaptación de programas para organismos privados y entrenamiento de personal.

Es evidente que la definición del fondo de capacitación es mucho menos comprensiva en el Convenio que en el documento S&T/ED 80. La descripción del Proyecto (v.gr. Anexo 1), no presenta en forma clara el rol del fondo dentro del SNCR. Esto debió haber sido contemplado en los objetivos mismos del proyecto o por lo menos haberse mencionado como parte del proceso o metodología. En otras palabras no es tan evidente el papel central del Fondo dentro de la estrategia de capacitación que plantea el proyecto como en la concepción original de la "agencia de servicios" de Educación No-Formal de AID.

La realidad actual del FACR es muy confusa y obviamente no se han tomado en cuenta los fines que para el Fondo propone el Convenio. De las entrevistas con personeros de organizaciones involucradas como de la documentación del proyecto se aprecian las dificultades en establecer institucionalmente el Fondo y ponerlo en uso.

En primer lugar, a través de las Cartas de Implementación se puede apreciar que, después de varias prórrogas, el MAG propuso a AID una forma de utilización del Fondo en agosto 1982. La proposición del MAG consistía de un acuerdo cuatripartito entre MAG, SEDRI, Banco Nacional de Fomento (BNF) y la Central

Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA). La AID en Carta de Implementación No. 9 comenta sobre el propuesto acuerdo y expresa su preocupación por la ausencia evidente de participación de INCCA en el convenio. El MAG responde a estas inquietudes con sugerencias de tipo muy general sobre las funciones del INCCA en las UEPs, lo que se supone garantizaría la participación del Instituto.

A pesar de lo anterior, la AID/Ecuador da por cumplida la Condición Precedente 4.3 respecto al FACR y pide una proyección de necesidades de crédito para un período de 90 días para hacer el primer desembolso. Esto llegó a AID en la forma de un listado de "Requerimientos de Crédito" para organizaciones que apoya CESA y que solicitaba la liberación de 1.665.000 sucres por parte de AID.

Lo extraño de esto es que el Director Interino de INCCA, durante diciembre de 1982 envió la solicitud de fondos y el listado de CESA. Tanto el primer director de INCCA como el personal actual reiteraron su disconformidad con el mecanismo de uso de fondos del FACR. Siendo que la petición venía de INCCA, la AID hizo el desembolso de estos fondos; sin embargo, estos se hallan actualmente congelados en la cuenta del INCCA, ya que aún éste no está de acuerdo con los términos del Convenio cuatripartito.

La misión de evaluación es de la opinión que los términos de uso de fondos FACR propuesto en el acuerdo MAG-SEDRI-BNF-CESA no cumplen, o cumplen solo parcialmente, con lo propuesto en el Convenio 931-1054. Tampoco estos términos tienen relación con la idea de fondo para apoyo a la Educación No-Formal del concepto original de "agencia de servicios". Por lo tanto es urgente que INCCA y AID estudien esta situación y definan un camino de acción que permita poner en funcionamiento el FACR en su concepto original.

Sin desconocer la importante trayectoria de CESA en crédito agrícola y el naciente interés del BNF por los campesinos, no puede haber duda que solo INCCA, como agencia ejecutora del proyecto SNCR, tiene el poder de decisión sobre este Fondo. INCCA según el Convenio deberá establecer una cuenta separada para el FACR y al parecer, por su naturaleza institucional, el BNF sería el lugar más indicado para abrir esta cuenta, previo acuerdo sobre los fines de este fondo.

Por su experiencia en crédito, CESA podría ser un valioso colaborador de INCCA en el manejo de este fondo, al menos en lo que se refiere a crédito a organizaciones campesinas que, como se sabe, es uno de los fines del FACR. Además la mayoría de los beneficiados serían de las áreas de los proyectos DRI por lo que la SEDRI también estaría presente. No sería necesario, por lo tanto, una confrontación con las agencias firmantes del acuerdo cuatripartito, sino una redefinición del convenio en la cual el INCCA ejerce el rol central que le corresponde. También sería necesaria una redistribución de los fondos a fin de que INCCA pueda utilizarlos para diversas funciones contempladas en el Convenio y en el concepto original de "agencia de servicios" de Educación No Formal.

LA COYUNTURA ACTUAL

Lo anteriormente escrito se basa en lo que ha sido la situación alrededor del proyecto hasta la presente. Muchos de lo problemas apuntados se están superando y nuevos desafíos y responsabilidades están apareciendo. A continuación destacamos los siguientes hechos:

1. Desde enero del presente, INCCA cuenta con un jefe que tiene una experiencia larga de trabajo en Educación No-Formal rural en el país, la cual incluye haber colaborado en el proyecto anterior de Educación No-Formal de AID en Ecuador y en el diseño del proyecto actual.

2. La mayoría de los problemas internos al INCCA central son reconocidos y algunos han empezado a encontrar solución, un hecho que traerá como consecuencia mayor progreso hacia la solución de otros problemas en el futuro inmediato.

3. En el presente mes, por acuerdo ministerial, INCCA sale de la División de Desarrollo Campesino y se le otorga status de Dirección General con lo que se logra la ansiada autonomía. Se espera que la independencia consiguiente redundará en una mayor flexibilidad en el funcionamiento del INCCA y en la implementación más dinámica y completa del proyecto.

4. A la vez debe ser reconocido que tener mayor rango institucional podría hacer al INCCA y su directiva más vulnerable políticamente. Acá también hay que reconocer que la situación económica del país está deteriorando a la vez que se acercan las elecciones presidenciales (enero y mayo del 1984). Habría que pensar en la posibilidad de que el compromiso nacional con el Desarrollo Rural Integral y con apoyar al campesinado en forma especial podría sufrir reveses que afectarían negativamente a la posibilidad de lograr los objectivos del proyecto.

5. El mismo día que se firmó el Acuerdo sobre el cambio de la ubicación institucional del INCCA, cuatro vehículos comprados con fondos del proyecto fueron entregados después de una larga espera en la aduana nacional. Estos se suman al vehículo que llegó hace dos meses para completar los cinco destinados para el proyecto (uno para SNCR central y cuatro para los proyectos DRI).

6. También después de dificultades en la aduana nacional, el MAG ha realizado la instalación de una imprenta cuya dedicación principal será imprimir los materiales requeridos por INCCA y por lo tanto el SNCR.

7. Ya está previsto que el Departamento de Communicaciones se trasladará al piso inferior, lo que abrirá más espacio para acomodar al personal y los equipos del INCCA en condiciones mejores.

8. Es de esperar que el INCCA dará un despegue importante en 1983. Al presente sólo se ha utilizado un 20% de los fondos del proyecto. Por esto, y por lo expresado en los puntos anteriores, se puede apreciar que INCCA posee el status y los recursos que le permitan una acción dinámica y creativa.

CONCLUSIONES

1. A nuestro parecer la lentitud del desarrollo institucional relacionado con el proyecto no es muy anormal porque la implementación del SNCR presume en buena parte la consolidación del subsistema DRI y del INCCA. Sin embargo la coordinación multisectorial no es fácil lograr y muchas veces el deseo de crear algo nuevo demora más en la práctica que lo que se puede prever en la planificación. En la práctica el proyecto ha tenido que enfrentar la reducción de recursos destinados del MAG al INCCA, la falta de independencia del INCCA dentro del MAG, y la falta de personal idóneo y adecuadamente remunerado. Afortunadamente estos problemas son reconocidos como tales y parece que hay voluntad de superarlos. Sin embargo, pensamos que es urgente hacer un esfuerzo especial para rectificar las condiciones que han influído negativamente en el proyecto, para limar las consecuencias de ellas y para encontrar las formas de reencaminar el proyecto hacia sus objectivos.

2. Aún existe una evidente laguna entre el concepto de "agencia de servicios" para Educación No-Formal y la realidad de INCCA, sin embargo, es factible que, en la medida que se consolida el SNCR, se evolucione programáticamente hacia este concepto.

3. El Consejo Asesor de Capacitación Rural aún está por formarse. Si bien SEDRI prové a INCCA de una oportunidad de contacto multisectorial, esta no reemplaza en su totalidad a un Consejo Asesor.

4. La asesoría especializada si bien ha hecho aportes importantes ha sido un tanto desviado (por circunstancias negativas institucionales que ahora están superándose) de las acciones necesarias para consolidar el funcionamiento de los distintos departamentos y fortalecer las relaciones interdepartamentales del INCCA y entre INCCA central y las UEPs.

5. A la fecha de esta Evaluación INCCA ha utilizado sólo un 20% de los fondos del proyecto. Esto se debe a prórrogas en el inicio del programa y ahora se ve acentuada por la devaluación del sucre. Lo positivo de este abundante excedente es que le da a INCCA una oportunidad de reforzar y dinamizar el SNCR contando con los recursos para ello.

6. Aún no existe un acuerdo sobre el cálculo del monto de la contribución de contra partida al proyecto por parte del GDE. Para lograr una estimación real será necesario definir el tipo de cambio a utilizar como asimismo de la proporción de los insumos al INCCA que deben ser considerados como contrapartida.

7. La infraestructura provista para el INCCA en el MAG es insuficiente para las actividades para el número de personal. Se necesita más espacio de oficina y mejor servicio telefónico y facilidades para fotocopiar. La ampliación del espacio se dará en el futuro muy cercano, pero todavía hará falta arreglar los ambientes departamentales en tal forma que permita mejorar las condiciones de concentración sobre el trabajo que corresponde realizar a cada departamento.

8. El Centro de Comunicación Técnico Agropecuario (CENCOTAP) cuenta con la capacidad de impresión y producción de audio-visuales suficiente para responder a las necesidades del INCCA pero será necesario formalizar y agilitar los acuerdos de cooperación.

9. INCCA tiene problemas en conseguir fondos para gastos de transporte y viáticos del MAG en cumplimiento de la contrapartida acordado por el GDE. En este momento la única fuente de financimiento de estos gastos son los fondos AID. Por lo tanto es necesario asegurar que estos fondos se utilicen en actividades del proyecto.

10. El ascenso de status del INCCA v. gr. a nivel de dirección general dentro del MAG, implicará nuevas responsibilidades para INCCA tales como la capacitación técnica de personal del MAG y, posiblemente, administración de los centros de capacitación del MAG. También INCCA está comenzando a involucrarse en los Proyectos de Desarrollos Comunitario (PDC), la mayoría de los cuales están fuera de las areas DRI. Los responsables de INCCA deberán ejercer buen sentido de planeamiento y administración de programas para no diluir demasiado su actuación ni tampoco los recursos del proyecto y asegurar la efectividad de sus programas.

11. El documento sobre el Marco Conceptual de Capacitación ha sido producido y está siendo difundido a través de diversos medios. El texto, aunque bastante mejor que los borradores, continúa siendo un tanto árido y difícil de entender especialmente por personal sin preparación en ciencias sociales.

12. Los mecanismos establecidos para el uso del Fondo de Asistencia para la Capacitación Rural (FACR) fueron elaborados sin consulta y bajo la expresa oposición del INCCA. Esta en una situación anormal pues el INCCA es la Agencia ejecutora del proyecto y por tanto responsable del uso de su presupuesto. Además la propuesta utilización del Fondo dista bastante del concepto original contenido en el convenio y en el enfoque de la "agencia de servicios" de Educación No-Formal por tratarlo solamente como un fondo de crédito cuando debería servir además para apoyar a acciones de capacitación hechas por otras instituciones dentro del SNCR y a actividades de desarrollo por los campesinos mismos.

RECOMENDACIONES

Basados en el análisis de la evaluación del proyecto, la coyuntura actual del mismo y teniendo en mente las expectativas de las diversas agencias involucradas en el proyecto presentamos las siguientes recomendaciones:

1. Que los funcionarios de MAG, SEDRI, INCCA AID/W y AID/E revisen la situación actual del proyecto y establezcan un acuerdo común sobre la conceptualización, estructura y funcionamiento del SNCR dentro del INCCA de acuerdo al espíritu del Convenio.

2. Que el MAG tome en cuenta las diversas responsibilidades del INCCA a nivel nacional y le provea de mayor presupuesto para así garantizar que el INCCA no se encuentre obligado a recortar sus acciones en la práctica a las que tienen relación solamente con el proyecto ni forzado a desviar la contrapartida que debe ser destinada a la implementación del proyecto hacia otras responsibilidades.

3. Que se haga un cálculo real y se preparen informes sistemáticos sobre la contribución de contrapartida del GDE. También será necesario definir la tasa de cambio dólar-sucre a utilizar en dicho cálculo a fin de conocer el monto real de la contribución recibida y lo que resta por entregar.

4. Que dada la "nueva coyuntura", INCCA presenta en la brevedad posible una programación de actividades de corto y mediano plazo que demostrará cómo espera lograr la implementación del SNCR durante el resto de la vida del proyecto.

5. Que el INCCA efectúe negociaciones con SEDRI y demás instituciones relacionadas con la utilización del Fondo de Asistencia para la capacitación Rural a fin de que se normalice esta situación y se concuerde en utilizar estos recursos para los fines propuestos en el diseño del proyecto.

6. Que se considere una extensión de la fecha terminal del proyecto (v. gr. mayo 1984) de, por los menos, dieciocho (18) meses. Los atrasos en comenzar la ejecución y la prometedora coyuntura actual justifican esta extensión. Además el presupuesto aún disponible lo hace factible.

7. Que se mantenga una constante comunicación entre los administradores del proyecto en AID/W y AID/E y el INCCA en el seguimiento del desarrollo del proyecto para asegurar que las expectativas de todas las partes se cumplan en forma satisfactoria a todos.

8. Que el INCCA realice nuevos esfuerzos por organizar un Consejo Asesor multi institucional compuesto por las instituciones públicas y privadas más idóneas que hacen capacitación campesina en el país. Entre ellas deberían figurar el MINED, ICE, CESA y otras similares.

9. Que a través de la asesoría especializada o una consultoría puntual se vuelva a tomar como prioridad el análisis de las funciones y del personal necesario para lo más antes posible llegar a definir claramente y ayudar implementar las funciones que corresponden a individuos y a departamentos en cuanto a la implementación del proyecto SNCR.

10. Que se definan dentro del INCCA las funciones que corresponden al Jefe de INCCA y al Coordinador del Proyecto SNCR a fin de que se logre una apropiada delegación de reponsibilidades y supervisión de las actividades del proyecto. Esto es particularmente importante en la actual coyuntura donde debido al cambio de status del INCCA su Jefe seguramente adquirirá nuevas responsibilidades en los niveles directivos del MAG.

11. Que se contrate con fondos del Convenio a un Jefe del Departamento de Comunicaciones. Este debería ser una persona altamente calificada por su preparación profesional, su conocimiento del mundo campesino y su experiencia tanto en producción de materiales como en utilización de medios de comunicación apropiados a este mundo. Este profesional agilitará también la utilización de los talleres de CENCOTAP ya ofrecidos al INCCA.

12. Que el MAG provea al INCCA de una mayor infraestructura tal como espacio de oficina, divisiones internas en las oficinas, suficiente luz, servicio telefónico y facilidades para fotocopia.

13. Que se aumente el número de personal del INCCA en las UEPs, o por los menos en algunas, o destacar algunas personas a ellas por períodos de no menos de dos meses para poder lograr la investigación y la sistematización de conocimiento necesarios, hacer la programación necesaria y producir u obtener los materiales de comunicación y aprendizaje requeridos por las diversas acciones generadoras en los subproyectos agropecuarios, sociales y de infraestructura. Es necesario hacer un esfuerzo especial en este sentido para que la capacitación pueda darse en forma realmente completa e integral. También es importante escoger algunos temas para investigación y producción de materiales que pueden ser logrados en el futuro inmediato para así proveer a los técnicos del campo con productos concretos y demostrar ante los técnicos, otras organizaciones y los campesinos mismos que INCCA tiene la capacidad concreta de apoyarlos en forma significativa.

14. Que se identifiquen las instituciones públicas y privadas que estén trabajando dentro de las áreas DRI y analizar con ellos sus recursos y requerimientos con respeto a la capacitación campesina.

15. Que se hagan Convenios entre INCCA y las instituciones apropiadas sobre la participación y contribución respectiva de cada parte y dentro de la programación general para cada proyecto DRI para la consolidación del SNCR. Por ejemplo, varias instituciones posiblemente ya cuentan con diseños de materiales útiles para la capacitación campesina o la investigación necesaria para poder diseñarlos, pero no cuentan con los medios para reproducirlos en cantidad. INCCA podría ofrecerles este servicio a un costo bajo o podría proporcionar a personal capaz de ayudarlos a sistematizar sus conocimientos como etapa previa al diseño o producción de materiales.

16. Que el personal técnico del INCCA realice un concienzudo análisis no sólo del informe del INEDES sino de toda la información primaria recogida durante la encuesta para construir un auténtico y funcional inventario de la capacitación campesina en el país incluyendo el mapeo de la misma, a fin de que el INCCA pueda cumplir su papel de coordinador del SNCR.

17. Que se prepare una versión simplificada del Marco Conceptual para facilitar su comprensión por parte de capacitadores y personal de INCCA de menos preparación académica.

18. Que se de una más amplia utilización a los medios masivos particularmente la radio para reforzar las actividades de capacitación campesina y de los proyectos en general. Un importante elemento podrá ser las Escuelas Radiofónicas Populares que tienen programación en quichua y español.

19. Que se diseñe un formato de documento para el Informe Mensual de Actividades de las UEPs en donde además de Fecha, Lugar y Actividad se especifique con precisión quienes fueron los responsables de la actividad, quienes fueron los beneficiarios de la actividad y su número. Así como "observaciones" en donde se puede "narrar" la actividad realizada. Esto evitará la actual heterogeniedad de formatos de informes.

20. Que se categoricen los tipos de actividades "Reunión," "Curso," "Cursillo," "Jornadas," "Giras de Observación," "Charlas," "Comunidad de Aprendizaje," "Entrevistas," "Encuentro," "Discusión," etc., etc. Se debería hacer un GLOSARIO en donde se explique qué es cada tipo de actividad y cuáles son sus alcances. Este Glosario escrito en lenguaje fácil debería ser repartido a todos los miembros de las UEPs para que lo utilicen en sus Informes Mensuales.

ANEXO A

CRONOLOGIA DE ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO

cerca 1938 Con la presencia de técnicos internacionales provenientes de universidades extranjeras (como EE.UU., Francia, Chile) se agrega egresados de la Universidad Central para aumentar aproximadamente a 50 el número de personal en servicios agrícolas en todas la provincias del país (MAG- AID).

Los métodos de trabajo fueron limitados e inadecuados, se reducían a visitas a los agricultores para brindar asistencia en control de plagas y enfermedades, poda de frutales, recomendaciones sobre fertilización, etc. Se realizaban campañas fitosanitarias y se proveía de plantas frutales. No se hizo ningún esfuerzo digno de mención para enseñar al agricultor y su familia a analizar los problemas y a tomar sus propias decisiones. (MAG-AID Diagnóstico 1979, p. 103).

1945-1954 El trabajo de extensión no efectúa ninguna coordinación entre la difusión técnica agropecuaria y el crédito proveniente del BNF y se dedica a dar una asistencia de tipo personal y a la realización de campañas fitosanitarias en las provincias de Guayas, Pichincha y Azuay (op. cit.).

1954-1960 Servicio Cooperativo Interamericano de Producción Agrícola. Se organizan agencias de extensión. Para la atención eficiente, los agentes de campo fueron adiestrados en los aspectos relacionados con metodologías de trabajo, comunicación, sociología, sicología, programación y otros aspectos que les permitieran llegar con facilidad al agricultor y promover los cambios de actitudes para que el campesino y su familia tomen iniciativas y responsabilidades en la solución de sus problemas y los de la comunidad. Para complementar el servicio de extensión se crean en 1956, programas de trabajo con la juventud rural y las amas de casa (op. cit.).

1968 Se concentran todos los programas en una sola Dirección de Extensión dependiente de Ministerio de Agricultura determinando que quienes ejercían funciones en los departamentos centrales actúen como asesores especializados de personal de campo. Por las frecuentes reestructuraciones del Ministerio, esta modalidad tuvo corta duración (op. cit.).

1954-1972 Misión Andina a cargo del programa de desarrollo de la comunidad en la Sierra (op. cit.).

1972 Op. cit. Misión Andina se fusiona con Servicio de Extensión Agrícola para formar la Dirección de Desarrollo Rural bajo la reestructuración de Ministerio de Agricultura y Ganadería.

cerca 1978 Las siguientes instituciones públicas son las que básicamente realizan extensión en el Ecuador.

MAG --	Direcciones Generales y Zonales; Programas Nacionales de Sanidad Animal, Banano, Café, Cacao, Arroz y Control de Piladoras, Algodón y Oleaginosas.
IERAC --	Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización.
INERHI --	Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos.
CREA --	Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago.
CRM --	Centro de Rehabilitación de Manabí.
PREDESUR --	Subcomisión Ecuatoriana para el Desarrollo de las Cuencas Hidrográficas Puyango-Túmbez y Catamayo-Chira.
CEDEGE --	Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del río Guayas.

1979 <u>Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario</u>

Art. 62 La capacitación de los grupos campesinos será considerada como un componente fundamental de los planes, programas y proyectos de desarrollo socio-económico país.

Art. 63 Para hacer efectivo el enunciado anterior, créase el Instituto Nacional de Capacitación Campesina, dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Art. 64 El Ministerio de Agricultura y Ganadería, hará constar en su presupuesto anual los fondos destinados al financiamiento del Instituto Nacional de Capacitación Campesina.

1979 El gobierno democrático emite el Plan Nacional de Desarrollo 1980-1984, en el cual se plantean los lineamientos del desarrollo rural integral y capacitación campesina.

13-08 1980 Acuerdo ministerial sobre la estructura y las funciones del INCCA (ver anexo).

29-10 1980 El Subsistema de Desarrollo Rural Integral se crea con la función primordial de "conducir el proceso del desarrollo rural integral en los aspectos referentes a la formulación, ejecución, aprobación, seguimiento y evaluación de sus políticas, programas y proyectos". (Informe SEDRI).

1972-1976 La AID conduce el proyecto de Educación No Formal en las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Manabí. Es con-

siderado exitoso el nivel de campo no solamente por comprobar la utilidad de su metodología sino por demostrar la estrecha relación entre educación básica y desarrollo comunal. Sin embargo, al intentar institucionalizar el programa de educación no formal dentro del Ministerio de Educación, su naturaleza no formal se altera y su dinámica y efectividad se pierden.

1976-1979 La oficina de Educación de la AID Washington continúa poniendo énfasis en la Educación No-Formal en el medio rural uniéndola con proyectos de desarrollo integral en otros países, pero todavía no logra superar el problema de que la Educación No-Formal no recibe el apoyo suficiente de los organismos estatales y se ve como una clase de educación inferior y sin valor oficial. Por el otro lado, la total adopción de tales programas por organismos estatales resulta en su estancamiento. Como posible solución ante este dilema, surge la idea de que la manera de institucionalizar la educación no formal, captando más apoyo y recursos y aumentando su prestigio, será a través de la coordinación de los múltiples servicios y programas públicos ya existentes, prestándoles apoyo de varios tipos desde el nivel central, dentro del concepto de "agencia de servicios".

1980 Se elabora la idea de "agencia de servicios" en AID Washington y son aprobados los fondos para experimentar con este modelo en dos o tres lugares del mundo. Se escoge el país africano Lesotho como el primer lugar de probar el modelo. Unos meses después se escoge al Ecuador como el segundo sitio. La selección del Ecuador parecer ser muy propicia ya que fue el primer lugar donde la AID hizo serios intentos en la Educación No-Formal; además, varias de las personas involucradas en el nuevo proyecto también jugaron papeles claves en el proyecto anterior.

1982 Reglamento Orgánico Funcional -- Capítulo IV, Art. 8.e

El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, funcionará como dependencia de la División de Desarrollo Campesina, el cual se conforma por la Dirección y los Departamentos de: Programación, Seguimiento y Evaluación; Investigación y Desarrollo Metodológico; Documentación y Producción de Materiales Educativos; las Unidades de Capacitación Provincial; y, los Centros de Capacitación Campesina.

27-08 Convenio de Fondos No Reembolsables entre el Gobierno del Ecuador y el Gobierno de los Estados Unidos de América para el Sistema Nacional de Capacitación Rural

Propósito: Para institucionalizar el "Sistema Nacional de Capacitación Rural" (SNCR), el cual reforzará la efectividad de los programas de Educación No Formal Rural desarrollados por instituciones públicas, privadas y las mismas comunidades.

En el artículo 4 del Convenio se encuentra en el punto 2 los siguientes acápites que especifican las Condiciones Previas a los Desembolsos:

a. Evidencia de que se ha establecido dentro de la estructura estatal ecuatoriana el Instituto Nacional de Capacitación Campesina, con toda la autoridad y el personal necesario para implementar este Proyecto, y con capacidad para administrar su presupuesto.

b. Evidencia de que el Instituto Nacional de Capacitación Campesina está plenamente incorporado dentro de la estructura institucional gubernamental que operará bajo las políticas establecidas para el desarrollo rural integral y que prestará asistencia a los proyectos que, dentro de este campo, pueda financiar la AID.

c. Evidencia de que el Consejo Asesor de Capacitación Rural, con adecuada representación de las instituciones ecuatorianas pertinentes ha sido conformado para prestar asesoría al funcionario del Instituto Nacional de Capacitación Campesina que ocupe el cargo de Jefe del presente proyecto.

02/1981 Carta de Entendimiento SEDRI-MAG-IICA para poner en ejecución el DRI Quimiag-Penipe y Salcedo.

02/1981 La AID reconoce que la condición precisada en 4.2 (a) se ha cumplido y pide que para los fines específicos del 4.2 (b) que el INCCA presente a la AID evidencia de un acuerdo entre dicho organismo y la SEDRI donde se estipula como el Sistema Nacional de Capacitación Rural se integrará dentro de las actividades DRI, específicamente los de Quimiag-Penipe, Salcedo y Jipijapa, a la vez haciendo mención de funciones y responsabilidades específicas.

08/1981 Acuerdo de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Secretaría Nacional de Desarrollo Rural Integral en cuyo Anexo No. 1 se especifica entre otras:

-- la creación del Comité Permanente integrado por el Director del Instituto Nacional de Capacitación Campesina y el Director de la División de Desarrollo Campesino, por el Ministerio de Agricultura y Ganadería; el Director de Proyecto y el Director de Organización, Capacitación y Comunicación Social, por la Secretaría Nacional de Desarrollo Rural Integral.

-- que el Instituto Nacional de Capacitación Campesina preparará un programa inicial de trabajo destinado a utilizar en forma adecuada los recursos asignados al país en el Convenio de Fondos No Reembolsables suscrito entre la AID y el Gobierno del Ecuador, para la capacitación del personal técnico responsable por la participación y la ejecución de los Proyectos de Desarrollo Rural y de los beneficiarios de los mismos.

-- que el Instituto Nacional de Capacitación Campesina y las Unidades Ejecutoras de los Proyectos tienen la responsabilidad de programar y ejecutar las actividades de capacitación de los mismos.

09/1981 Decreto Ejecutivo expide el Reglamento Orgánico Funcional de la SEDRI con la finalidad de racionalizar las funciones de coordinación asignadas a esa institución y a la vez de dar operatividad a la labor de la SEDRI.

09/1981 La Dirección de la División de Desarrollo Campesino informa sobre el nombramiento del Lcdo. Gil Santillán García como Jefe del Instituto Nacional de Capacitación Campesina y remite copia del Convenio MAG-SEDRI firmada en agosto.

La AID reconoce que la condición previa 4.2 (b) se ha cumplido y otorga prórroga hasta el 31 de octubre de 1981 para el cumplimiento de lo especificado en 4.2 (c) pidiendo por escrito la composición del Consejo Asesor para poner a la consideración de la Misión AID/Ecuador para su revisión y aprobación.

03/1982 Decreto Ejecutivo establece el Reglamento Orgánico Funcional de las UEPs.

04/1982 El flujo financiero desde la SEDRI hacia los UEPs empieza con cierto retraso debido a trámites de asignación presupuestaria.

05/1982 Convenio entre la SEDRI y el MAG para la participación de acciones específicas del proyecto Puerto Ila-Chone.

05/1982 Convenio SEDRI-MAG para cumplir acciones específicas del componente productivo de proyecto Salcedo.

06/1982 Convenio de cooperación SEDRI-MAG para ejecución de acciones específicas del componente productivo en el proyecto Quinindé-Malimpia-Nueva Jerusalem.

10/1982 Decreto Ejecutivo pone en funcionamiento al Fondo Nacional de Desarrollo Rural Integral (FONADRI) que tiene la finalidad de ordenar, racionalizar y agilitar los fondos destinados a financiar los proyectos DRI.

ANEXO B

PROPOSICIONES DEL CONVENIO CON RESPETO A LA CONFORMACION DEL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION RURAL

Para garantizar la eficiencia de la marcha del Proyecto, se requiere de una estructura institucional que:

1. Tenga la suficiente independencia y autonomía en la administración y toma de decisiones sobre el sistema SNCR;

2. Evite la burocratización excesiva que se traduce en ineficiencia y falta de agilidad; y

3. Pueda movilizar los recursos ya existentes en las diversas instituciones públicas y privadas para canalizarlos de acuerdo a los requerimientos que surjan al interior de los Proyectos de Desarrollo Rural Integral.

En atención a los criterios anteriormente indicados, el Proyecto propone la creación de la siguiente estructura institucional para su administración y ejecución (Consultar la Figura 1 en el texto del presente informe):

--Una Instancia Directiva, compuesta por un Jefe de este Proyecto, encargado de la administración y ejecución del mismo, dependiente del Director Ejecutivo de la Institución que se responsabilice de la ejecución de este Proyecto; y, un Consejo Asesor, compuesto por representantes de todas las Instituciones Públicas y dos representantes elegidos por las instituciones privadas, que mantengan unidades de capacitación rural. Este Consejo tendrá a cargo la adopción de políticas, aprobación de planes, control sobre la administración y evaluación de acciones del Proyecto; con el sólo carácter de asesor.

--Una Instancia Operativa Central, compuesta por las Unidades de Investigación, Ejecución, y Administrativo-Financiera, que tendrán a su cargo la operación del Proyecto en sus áreas pertinentes.

--Una Instancia Operativa de Campo, conformada en cada proyecto DRI por los técnicos de las diversas instituciones que tienen la responsabilidad de acción por lo tanto de capacitación en el proyecto. La coordinación de dichos equipos estará a cargo del Jefe del Proyecto DRI. Al grupo de cada proyecto se incorporarán los técnicos designados por el SNCR. La función de dichos grupos será la ejecución específica del Proyecto a nivel local.

--La Asesoría Externa de larga duración (durante el tiempo requerido) que proveerá los criterios y elementos metodológicos para la mejor ejecución y administración del Proyecto. Actuará en estrecha colaboración con el Consejo Asesor y el Jefe de este Proyecto, así como asistirá a los grupos locales en el desarrollo de la capacitación.

Como una instancia externa a la estructura y que servirá de apoyo en la operación, se encuentran los recursos externos a la Agencia Ejecutora, tales como las Unidades de Capacitación de las diversas Instituciones Públicas y Privadas vinculadas al Desarrollo Rural Integral, así como las propias comunidades beneficiarias.

Para la contratación del personal de este proyecto que laborará bajo la dependencia de la Agencia Ejecutora, se procederá en consulta con la fuente financiera USAID/E.

En cuanto al personal de campo a nivel del proyecto local, la observación anterior tendrá validez sólo en cuanto a la o las personas que actuarán en dichos grupos a nombre de la Agencia Ejecutora; los demás miembros de estos equipos de campo serán designados por las Instituciones Públicas que participan en los proyectos de desarrollo rural integral en el sector.

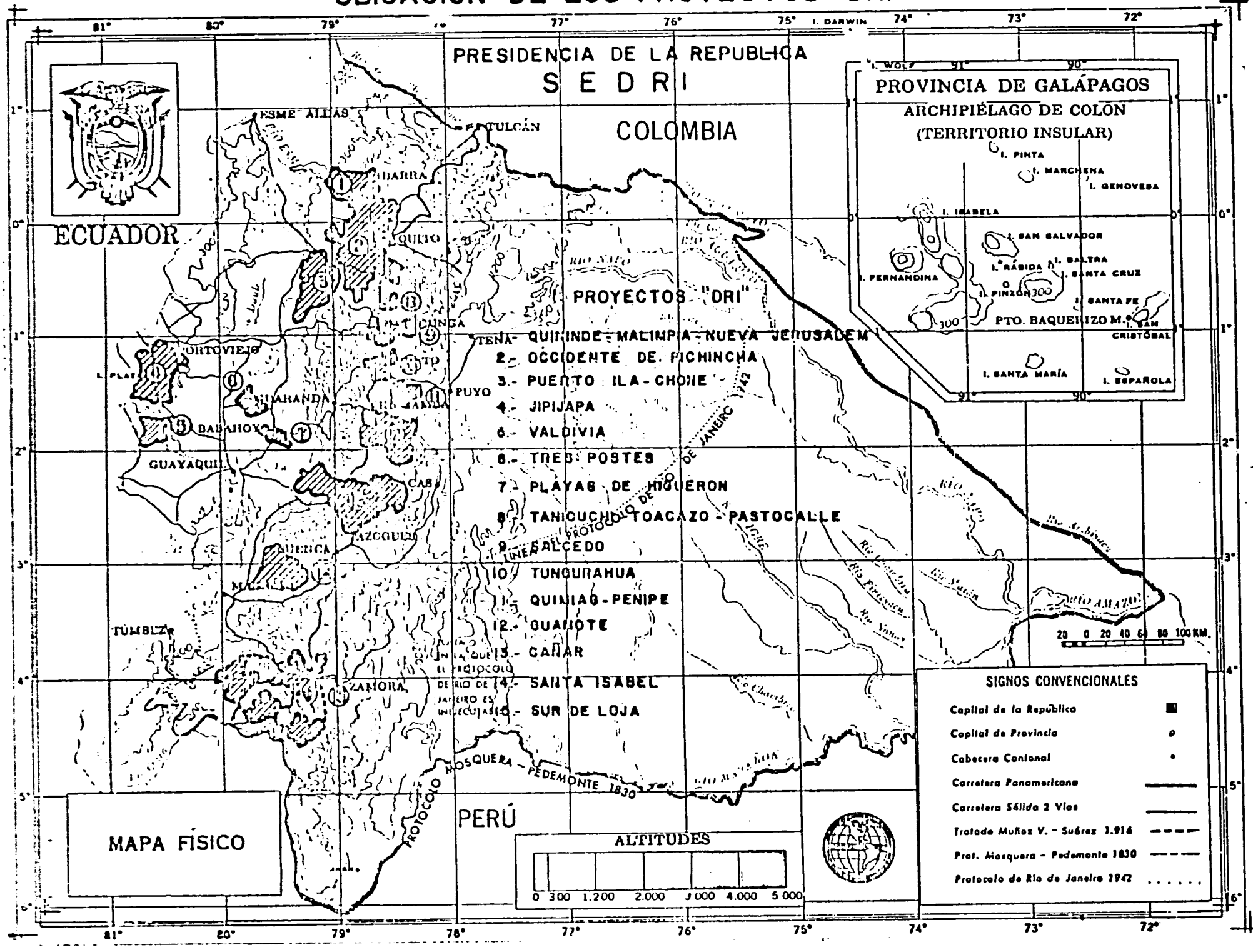
Complementando la descripción realizada, cabe señalar las funciones previstas para las Unidades de Ejecución, Investigación y Administrativo-Financiera de la Agencia Ejecutora.

--Unidad de Ejecución: coordinación de las acciones de capacitación, tanto al nivel de los profesionales con funciones de capacitación, cuanto a nivel de comunidades; y, provisión de materiales para la capacitación.

--Unidad de Investigación: realizar investigación aplicada de métodos, materiales, sistemas de entrega de servicios, etc.; evaluación formativa y sumativa; información interna al Proyecto, manteniendo un Centro de Documentación sobre los datos generados; y, difusión de las acciones SNCR a través de publicaciones.

--Unidad Administrativo/Financiera: Dará respaldo a las acciones a nivel central y regional del SNCR, proveyendo materiales y servicios; administrará los fondos de operación y los fondos para las comunidades y demás organizaciones elegibles para la asistencia, según los lineamientos que estipula el Convenio.

UBICACION DE LOS PROYECTOS "DRI"



ANEXO D

DATOS GENERALES SOBRE LOS DRI

	PROYECTO	No. Técnicos	INSTITUCION DE ORIGEN DEL JEFE	INSTITUCIONES PARTICIPANTES Y DE DONDE PROVIENEN LOS TECNICOS
1.	Tungurahua	50	MAG	La UEP fue conformada antes de la creación del Subsistema DRI. Todos sus miembros pertenecen al MAG, existen 2 que son funcionarios del IERAC.
2.	Químiag-Penipe	21	MAG	MAG, INIAP, IERAC, M. SALUD, MBS y PP.
3.	Salcedo	21	INIAP	MAG, INE, INIAP, M. SALUD, MBS y PP, IERAC.
4.	Quinindé	15	MAG	MAG, MEC, INIAP, IERAC, MBS Y PP.
5.	Puerto Ila	15	MAG	MAG, MBS y PP, INIAP, M. SALUD, IERAC, MEC, ICE, INOCA.
6.	Sur de Loja	7	PREDESUR	MAG, PREDESUR, INIAP.
7.	Guamote	12	MAG	MAG, CESA, IERAC, M. SALUD, A.I.D.
8.	Jipijapa	7	SEDRI	MAG, JRH JIPIJAPA, IERAC, EPNA, IEOS, MEC, M. SALUD.
9.	Cañar	17	CREA	CREA, MAG, IEPAC.
10.	Santa Isabel	17	CREA	CREA, MAG, IERAC, MBS y PP, CEOCA.
11.	Tanicuchí Toacazo Pastocalle	11	MAG	MAG, CESA.
12.	Valdivia	6	IERAC	IERAC, CIV (CESA-FEPP).
13.	Tres Postes	Están conformados grupos multidisciplinarios para que formulen estudios en los cuales participan al momento CEDEGE e INERHI.		
14.	Playas de Hiquerón			
15.	Occidente de Pichincha	No ha participado de la estructura institucional del Subsistema.		
16.	Zamora-Nangaritza	No participa de la estructura institucional del Subsistema DRI.		
17.	Upano-Palora	No entra en ejecución.		

BIBLIOGRAFIA

AID/Ecuador

Cartas de Implementación Nos. 1-11.

Archivo "Cartas de Implementación", Convenio de Fondos No Reembolsables No. 931-1054.

Convenio de Fondos No Reembolsables entre el Gobierno del Ecuador y A.I.D., agosto de 1980.

AID/GDE

Project Grant Agreement AID 931-1054.

Buitrón Torres, Hugo

Oficio No. 1767, 15 de junio de 1981, sobre Convenio MAG-SEDRI.

Oficio No. 1992, 15 de septiembre 1981, sobre designación del Jefe del INCCA.

Granda, Carlos

Trabajos terminados en mimeógrafo, tipo folletos, año 1980.

Trabajos varios terminados en mimeógrafo. INCCA 1982 (I a XII - 1982).

Trabajos terminados en mimeógrafo, tipo folletos de enero a diciembre, 1982.

Hoxeng, James

Let's Jorge Do It.

Trip Reports.

INCCA

Acuerdo de Cooperación Interinstitucional MAG-SEDRI, agosto 1981.

Plan Operativo de 1982.

La capacitación campesina en el desarrollo rural. Marco conceptual.

INCCA/Baltra Miriam

"La Comunicación Social", Diagnóstico del Departamento de Comunicaciones del INCCA, marzo 1982.

INCCA/INEDES

Contrato del trabajo con el Instituto Ecuatoriano para el Desarrollo Social, julio 1982.

"Inventario Nacional de Recursos Institucionales para la Capacitación Campesina No-formal", diciembre 1982.

INCCA/Moya Ruth	"El Problema del Vocabulario en la Transferencia de Tecnología Agropecuaria". "La Papa". Enero de 1983.
INCCA/Navas Daniel	"Análisis del Sistema Administrativo", marzo 1982.
INCCA/Paredes Durán Martha	"Diseño de un modelo de Investigación Evaluativa para la Capacitación Campesina", diciembre de 1982.
Jumbo, Lorenzo	Informes económicos y de eventos de capacitación en el proyecto de Jipijapa, VII a XII/82.
Krueger, Christine	Nonformal Education in Rural Ecuador, AID Washington, Office of Policy and Program Coordination, December 1980.
MAG	Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario y Reglamento General, Quito, septiembre de 1980.
MAG-AID/Ecuador	Diagnóstico sobre la Investigación Educación y Extensión en el Ecuador, marzo 1979.
Mariño, José	Informes de eventos de capacitación del Proyecto Quimiag Penipe, febrero a diciembre, 1982.
Memorandum de Asesores para Jefe del INCCA	Consultorías a proyectos DRI, mayo 1982.
Mendoza, Hermel	Informe económico y de eventos de capacitación del Proyecto Puerto Ila Chone, diciembre 1982.
Mesías, Vidal	Informe económico y de eventos de capacitación del Proyecto Quinindé Malimpia Nueva Jerusalem, enero a diciembre 1982.
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Acuerdo Ministerial 0331, 13 de agosto de 1980, sobre las normas para el funcionamiento del INCCA.
Salcedo, Carlos	Informes mensuales de eventos de capacitación del Proyecto Guamote, enero a diciembre 1982.
SEDRI	Informe Anual 1982.