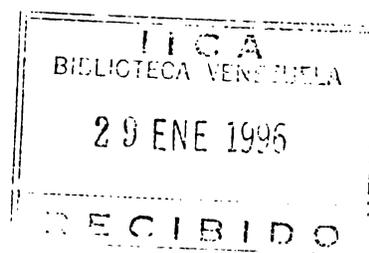




SEMINARIO REGIONAL DE CAPACITACION

MEMORIA



**Del 21 al 23 de junio de 1995
San José, Costa Rica**

Servicio Especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA

Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial

11CA C20
7

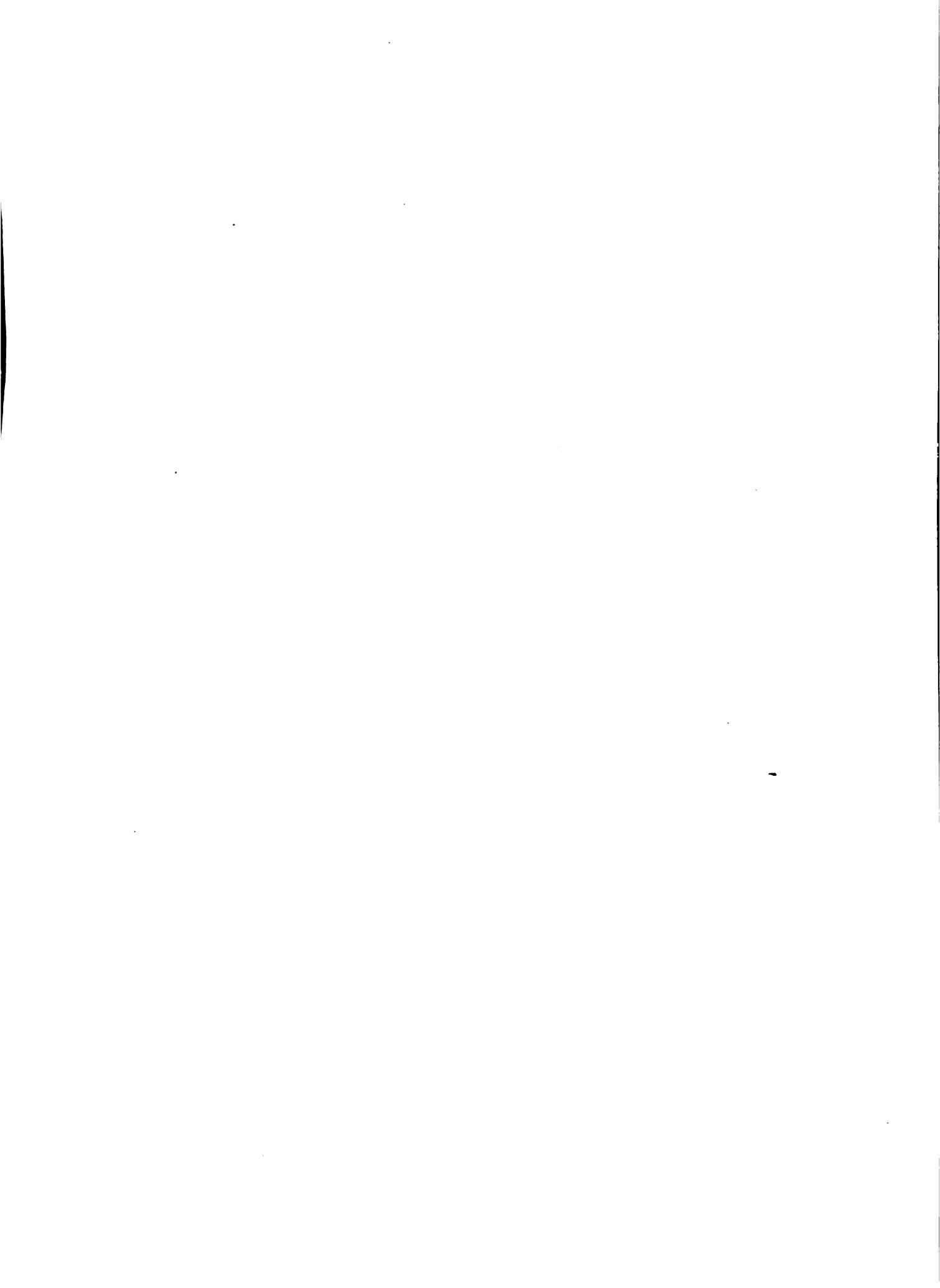
BV-008926

00000376

0000

CONTENIDO

	Pág.
I. INTRODUCCION	1
II. INFORMACION GENERAL SOBRE EL SEMINARIO	1
A. OBJETIVOS	1
B. PARTICIPANTES	2
C. PROGRAMA	6
III. RESULTADOS DE LOS TRABAJOS GRUPALES	7
A. PRIMER TRABAJO EN GRUPOS	7
B. SEGUNDO TRABAJO EN GRUPOS	28
IV. ANEXOS	33
Anexo 1: Propuesta de un sistema de coordinación interinstitucional de capacitación para el sector agropecuario. Costa Rica	
Anexo 2: Propuesta de estrategia nacional de capacitación en gestión agroempresarial para los productores agropecuarios. El Salvador	
Anexo 3: Propuesta del sistema de capacitación agrícola forestal. Honduras	
Anexo 4: Propuesta programa de desarrollo de los recursos humanos del sector agropecuario. Guatemala	
Anexo 5: Propuesta de estrategia nacional de capacitación del sector agropecuario. Nicaragua	
Anexo 6: Evaluación del Programa de Cooperación IICA-IDE	



SEMINARIO REGIONAL DE CAPACITACION

I. INTRODUCCION

Con el fin de continuar las actividades que hemos impulsado en Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Costa Rica, para la definición de sus estrategias y programas nacionales de capacitación en el marco de la modernización de la agricultura y el mejoramiento de los recursos humanos en el sector agropecuario, se organizó el tercer Seminario Regional de Capacitación en el que se analizaron los logros en la definición de los sistemas nacionales de capacitación.

En este encuentro se discutió la elaboración de los programas nacionales y la ejecución de las acciones en el marco de una estrategia centroamericana de organismos públicos y privados de capacitación agrícola y se discutieron las propuestas de acciones futuras en los cinco países.

Otro aspecto tratado en esta actividad fueron los resultados de la Evaluación Externa del Programa de Mejoramiento de la Capacidad Institucional de Organismos Públicos y Privados para el Desarrollo Agropecuario de América Central, IICA-IDE.

II. INFORMACION GENERAL SOBRE EL SEMINARIO

A. OBJETIVOS

1. **Analizar los resultados de las propuestas nacionales para la sistematización de estrategias de capacitación para el sector agropecuario.**
2. **Analizar los resultados de la Evaluación Externa del Programa IICA-IDE.**
3. **Discutir sobre elementos de apoyo para la implementación de los sistemas y estrategias nacionales en el marco de una estrategia regional.**
4. **Elaborar una agenda de acciones para asegurar la continuidad de los esfuerzos nacionales.**

B. PARTICIPANTES

De cada país se solicitó participaran: dos representantes de las organizaciones de capacitación nacionales que han asistido en el Programa IICA-IDE; los Representantes de las Agencias de Cooperación Técnica en El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica o sus delegados; los consultores nacionales encargados de coordinar la etapa final de los procesos nacionales de capacitación; representantes de organismos regionales y; invitados especiales del IICA y Banco Muncial (IDE). La siguiente es la lista de los participantes:

El Salvador

William Pleitez Rodríguez
Teléfono 00503 223-6859
Director Presidente
"Centroamérica Cinco, Consultores Internacionales"
(Empresa de Consultoría)

Claudio Tona
Teléfono 00503 293-4400
Vice-Rector Adjunto de Investigación y Docencia
Universidad Centroamericana "José Simeon Cañas" (UCA)

Guatemala

Oscar Castillo Pérez
Teléfono 53-0032
Director General
DIGESA

Julio A. Régil Barillas
Teléfono 31-3530
Jefe Sector I
INTECAP

José Montenegro Suárez
Teléfono 692151-5
Coordinador de Ciencia y Tecnología,
Facultad de Ciencias Agrícolas y Ambientales
Universidad Rafael Landívar

Honduras

Reynaldo Pérez Guardia
Representante
Teléfono 00504 31-5452
Agencia de Cooperación Técnica IICA-Honduras

Alfredo Menéndez Paredes
Teléfono 00504 31-5452
Consultor
Agencia de Cooperación Técnica IICA-Honduras

Vicente López Oliva
Teléfono 00504 31-1886
Director Recursos Humanos
Secretaría de Recursos Naturales

Jane Lagos de Martel
Gerente General y Directora Ejecutiva
OPD AVANCE

María L. Martínez Garrido
Teléfono 00504 76-6140 ext. 2409
Jefe Sección Capacitación
Escuela Agrícola Panamericana

Nicaragua

Francisco Berrios Escorcía
Teléfono 00505 2 760 225
Director
Unidad Coordinadora en Apoyo a Programas de Desarrollo Rural

José León Avilés Lazo
Teléfono 00505 650046-51, ext. 2408-2412-2410
FAX 00505 651014
Director de Capacitación y Educación Técnica,
Agropecuaria y Forestal (DECETAF)
Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)

Bolívar Pérez Leiva
Teléfono 00505 2 664110
Ejecutivo de Capacitación
Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de la UNAG

Costa Rica

Gustavo A. Enríquez
Representante
Teléfono 229-02-22
Agencia de Cooperación Técnica IICA-Costa Rica

Franciso J. Enciso Durán
Teléfono 229-0222
Especialista Ciencia y Tecnología
Agencia de Cooperación Técnica IICA-Costa Rica

Guillermo Flores
Teléfono 296-24-98
Encargado Capacitación
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Jorge Luis Ortiz
Teléfono 253-5544
Coordinador Académico, Transferencia de Tecnología
Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP) R.L.

Zaira Regueyra Edelmar
Teléfono 224-8119, 224-1052
Unidad de Capacitación y Asistencia Técnica
Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE)

INVITADOS

Mwangi Wachira
Teléfono 001 202 473-8529
Public Sector Management Spec.
Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial

Patrice Harou
Teléfono 001 202 473-6400
Economista del Medio Ambiente
Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial

Linda Báez
Teléfono 00505 2 78-3857
Consultora, Evaluación Externa del Programa IICA-IDE
Consultec, Nicaragua

José Arze
Teléfono 556-1016
Jefe del Area de Capacitación
Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

Carmen Eugenia Morales Roldán
Teléfono 255-4011
Encargada Actividades de Capacitación
Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA)

Arnaldo Badillo
Teléfono 229-02-22
Director
Area Concentración de Desarrollo Rural Sostenible
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
(IICA), Sede Central

C. PROGRAMA

Hora	Miércoles 21 de junio	Jueves 22 de junio	Viernes 23 de junio
Inicio 8:30	Inscripción de participantes. Inauguración. Orientaciones generales sobre el Seminario.	Visita al Laboratorio de Cómputo y Centro de Producción Audiovisual, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).	Trabajo en grupos para discutir acerca de los elementos para una estrategia de la Región Central.
10:30	Café		
	Presentación de resultados de la Evaluación Externa. Expositora: Linda Báez	Presentación sobre: La capacitación en el marco de la modernización del sector agropecuario costarricense. Expositor: Guillermo Flores.	Plenaria para informe de trabajo grupal.
12:00-14:30	Almuerzo		
	Presentaciones nacionales de las propuestas de sistematización de estrategias. Expositores: Consultores Nacionales	Visita al Centro de Capacitación, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).	Trabajo en comisiones para la elaboración de un informe. Conclusiones.
15:30	Café		
	Continuación de presentaciones nacionales.	Presentación sobre: Proceso de capacitación en reingeniería y calidad en el servicio al cliente. Expositor: Manuel E. Rovira	Plenaria para conocer los informes de los grupos: - Conclusiones - Plan de acción Clausura.
18:00	Conclusión de la actividad		

III. RESULTADOS DE LOS TRABAJOS GRUPALES

A. PRIMER TRABAJO EN GRUPOS

GUIA DE TRABAJO: GRUPO No.1

Tema: Características del sector agropecuario centroamericano.

Objetivo:

Identificar los elementos comunes al caracterizar el sector agropecuario y las políticas para la modernización, en el ámbito centroamericano.

Tarea:

A partir de las cinco presentaciones y documentos entregados:

- Identificar los rasgos más sobresalientes y que coinciden con la situación del sector agropecuario en esos países.
- Caracterizar los elementos más comunes del sector agropecuario de Centroamérica.

Mecánica de trabajo:

- Dentro del grupo se debe nombrar un relator y un coordinador.
- En hojas de rotafolio o acetatos resumir lo sustantivo del trabajo, presentando un cuadro por país y otro general del área de Centroamérica.
- Tiempo para el trabajo: dos horas.

Coordinador del trabajo grupal y plenaria: Ph.D. Juan Calivá

GRUPO No.1

Integrantes: Willian Pleitez, El Salvador
Oscar Castillo, Guatemala
Alfredo Menéndez, Honduras
Francisco Berrios, Nicaragua

Tema: Características del sector agropecuario centroamericano.

1. Elementos más comunes del sector agropecuario de Centroamérica.

- ▶ La contribución del sector al producto interno bruto de la economía ha tendido a disminuir en la mayoría de países durante los últimos años, pero su importancia sigue siendo determinante para que la región pueda avanzar en el logro de un desarrollo humano sostenible. La importancia del sector en la economía es mucho mayor que su contribución al PIB.
- ▶ En casi todos los países se está registrando un decrecimiento relativo de la población rural. Esto no es cierto únicamente para Guatemala, donde como consecuencia del inicio del proceso de pacificación, coyunturalmente se están produciendo repatriaciones y reasentamientos de grupos poblacionales que abandonaron sus lugares de origen debido al conflicto armado.
- ▶ El comportamiento del resto de sectores de la economía sigue dependiendo en gran medida del dinamismo del sector agropecuario y, principalmente, de los rubros de exportación.
- ▶ La producción agroalimentaria per cápita en los últimos años ha permanecido inalterada o ha tendido a disminuir. Producto de ello, el índice de dependencia alimentaria de la región está aumentando.
- ▶ El aumento del índice de dependencia alimentaria, unido al descenso que han venido experimentando los precios de los productos tradicionales de exportación, ha dado lugar a una disminución de la generación neta de divisas del sector agropecuario.
- ▶ El café, el banano, la caña de azúcar y la carne continúan siendo los rubros de exportación más importantes de la región. En todos los países, sin embargo, está aumentando la participación absoluta y relativa de los denominados productos agrícolas de exportación no tradicionales.

- ▶ La mayor parte de la población que labora en el sector continúa dedicándose a la producción de granos básicos. A su vez, es en este rubro donde se concentran los pequeños y medianos productores.
- ▶ La contribución de la producción forestal al producto agropecuario es mínima, debido a que el valor que se agrega en su producción es muy reducido. Esta situación contrasta con las potencialidades naturales que tienen los países para este tipo de actividades.
- ▶ Pese al creciente reconocimiento de su magnitud y de sus consecuencias, la deforestación es un problema que todavía no se ha logrado detener.
- ▶ La utilización de la madera como fuente energética principal en los hogares, sigue siendo una de las causas principales de la deforestación.
- ▶ La actividad ganadera muestra una tendencia al estancamiento en todas las ramas, con excepción de la avicultura comercial.
- ▶ La concentración de la tierra, y principalmente de la de mejor calidad, continúa siendo una característica predominante de las estructuras agrarias presentadas por la mayoría de países de la región.
- ▶ En los países que han impulsado procesos de reforma agraria, éstos no se han traducido en aumentos sostenidos de la productividad y rentabilidad del sector, debido al clima de inestabilidad política que ha prevalecido durante su implementación y a la falta de acompañamiento de parte de las políticas macroeconómicas y otras políticas sectoriales.

2. Políticas para la modernización.

- ▶ Todos los países han introducido importantes modificaciones en la gestión macroeconómica (sistemas de tipos de cambio únicos y de mercado, simplificación de la estructura arancelaria, eliminación de impuestos a la exportación de algunos rubros agropecuarios, etc.) Que se han traducido en una disminución (pero no en la eliminación) del sesgo antiagrícola y antiexportador que le caracterizaba en el pasado.
- ▶ Con la cooperación del iica, todos los países están tratando de disminuir los problemas que actualmente presenta la comercialización de productos agropecuarios, mediante la creación de bolsas agropecuarias nacionales y regionales que permitirán crear mercados más competitivos.

- ▶ Debido a la disminución del protagonismo de las instituciones estatales en la prestación de ciertos servicios de apoyo a la producción agropecuaria, los sectores privados están teniendo un involucramiento cada vez mayor, principalmente en lo que se refiere a las actividades de investigación, capacitación y asistencia técnica.
- ▶ Todos los países, con excepción de Costa Rica, impulsaron un sistema de bandas de precios a la importación de algunos bienes de consumo básico (maíz, arroz y sorgo) con el fin de contrarrestar la inestabilidad que caracteriza al precio de dichos bienes en los mercados internacionales. Tal sistema, sin embargo, fue abandonado recientemente por el salvador y se está considerando hacer algo similar en honduras.
- ▶ En todos los países se están realizando reformas en el marco institucional y legal de las instituciones que integran el sector público agropecuario. Tales reformas se están traduciendo en una simplificación de las funciones de dichas instituciones y en un creciente involucramiento de los sectores privados.
- ▶ Los gobiernos están mostrando una importancia creciente por la preservación del medio ambiente, llegando incluso a la creación de instituciones y a la promulgación de nuevas leyes para atender esta área. No obstante, todavía no se ha avanzado mucho en la definición de instrumentos eficaces en materia de gestión de recursos naturales.

GUIA DE TRABAJO: GRUPO No.2

Tema: Demanda y oferta de capacitación

Objetivo:

Definir elementos comunes en los estudios de oferta y demanda de los países participantes en Programa IICA-IDE.

Tarea:

A partir de las cinco presentaciones y documentos entregados:

- Enumerar las necesidades de capacitación que con mayor frecuencia se presentan en los países participantes en cuanto destinatarios claves y temas prioritarios.
- Hacer una breve descripción de las características de la oferta, compartidas por la mayoría de los países del área.

Mecánica de trabajo:

- Dentro del grupo se debe nombrar un relator y un coordinador.
- En hojas de rotafolio o acetatos resumir lo sustantivo del trabajo en grupo.
- Preparar 4 cuadros:
 - Cuadro #1: Con demanda por país
 - Cuadro #2: Con resumen de la demanda en ámbito centroamericano.
 - Cuadro #3: Con la caracterización de la oferta por país y
 - Cuadro #4: Con un resumen de la caracterización de la oferta regional
- Tiempo para desarrollar el trabajo: dos horas.

Coordinador del trabajo grupal y plenaria: Ph.D. Juan Calivá

GRUPO No.2

Integrantes: José Montenegro, Guatemala
María L. Martínez, Honduras
Julio A. Regil, Guatemala

Tema: Demanda y oferta de capacitación.

1. Estimación de necesidades de capacitación: oferta actual vs demanda potencial.

Temas:

a. Modernización:

- **Búsqueda de competitividad, sostenibilidad y equidad.**

b. Integración:

- **Producción**
- **Agroindustria**
- **Mercado**

c. Gestión empresarial agrícola

d. Tecnología (por/rubros):

- **Producción vegetal**
- **Producción animal**
- **Producción forestal**

2. Actores en los nuevos escenarios (destinatarios)

- Empresas agropecuarias, agroindustriales y agroexportadoras.**
- Empresas proveedoras de bienes y servicios agrícolas.**
- Organizaciones no gubernamentales de desarrollo.**

3. Tecnología (por rubros y actores)

Demanda: Honduras

a. Producción vegetal

- **Granos Básicos**
 - ▶ **Productores:**
 - a. Pequeños productores
 - b. Grandes y medianos productores
 - c. Trabajadores asalariados
 - ▶ **Apoyo tecnológico:**
 - a. Extensionistas y personal A.T.
 - b. Investigadores
 - c. Educación Agrícola

- **Horticultor-Fruticultor**
 - ▶ **Productores**
 - ▶ **Apoyo tecnológico**

- **Cultivos Industriales**
 - ▶ **Productores**
 - ▶ **Apoyo tecnológico**

- **Flores y plantas ornamentales**
 - ▶ **Productores**
 - ▶ **Apoyo tecnológico**

- **Café, cacao y especias**
 - ▶ **Productores**
 - ▶ **Apoyo tecnológico**

b. Producción Animal

- Ganado bovino

- ▶ **Productores:**
 - a. **Grandes**
 - b. **Medianos y pequeños**
 - c. **Trabajadores asalariados**
- ▶ **Apoyo tecnológico:**
 - a. **Extensionistas y personal A.T.**
 - b. **Investigación**
 - c. **Educación agrícola**

- Industria lechera y cárnica

- ▶ **Productores**
- ▶ **Apoyo tecnológico**

- Avicultura

- ▶ **Productores**
- ▶ **Apoyo tecnológico**

- Porcinos

- ▶ **Productores**
- ▶ **Apoyo tecnológico**

- Ovino y caprinos

- ▶ **Productores**
- ▶ **Apoyo tecnológico**

- Apicultura

- ▶ **Productores**
- ▶ **Apoyo tecnológico**

- **Acuicultura y pesca**
 - ▶ **Productores**
 - ▶ **Apoyo tecnológico**

c. **Producción forestal**

- **Manejo y aprovechamiento forestal**
 - ▶ **Sector social forestal, municipalidades, madereras, propiedades de bosques.**
 - ▶ **Técnicos COMDEFOR, OPD's, empresas forestales y agroforestales**

- **Aserrío e industria forestal**
 - ▶ **Pequeñas empresas de aserrío, industrias.**
 - ▶ **Madereras, OPD's, INFOP, CENCAFOR, INFOP.**

4. Oferta de capacitación: "Operadores Nacionales"

- Instituciones educativas estatales y privadas.
- Organizaciones no gubernamentales.

COSTA RICA

Oferta de eventos de capacitación:

DESTINATARIOS	AREA TEMATICA	OFERTA
GERENTES DE LA CAPACITACION Y DEL SECTOR PUBLICO	GESTION Y TECNOLOGIA	<ol style="list-style-type: none">1. Administración y análisis del entorno.2. Administración de recursos naturales (enfoque de sostenibilidad).3. Mercadeo y comercio internacional.
INSTRUCTORES	GESTION Y TECNOLOGIA	<ol style="list-style-type: none">1. Administración de recursos naturales (enfoque de sostenibilidad).2. Análisis del entorno y comercio internacional.3. Técnicas modernas de capacitación y comunicación.4. Producción y medio ambiente.
INVESTIGADORES	TECNOLOGIA	<ol style="list-style-type: none">1. Modernización agrícola y política científico-tecnológica.2. Producción y medio ambiente.3. Investigación aplicada a la agroindustria.
EXTENSIONISTAS DEL SECTOR PUBLICO, FUNDACIONES Y ONG'S	TECNOLOGIA	<ol style="list-style-type: none">1. Modernización agrícola y política científico-tecnológica.2. Producción y medio ambiente.3. Técnicas modernas de capacitación y comunicación.
PRODUCTORES	GESTION Y TECNOLOGIA	<ol style="list-style-type: none">1. Administración de la empresa agropecuaria.2. Producción y medio ambiente.3. Manejo de cosecha y pos-cosecha.4. Proyectos agroindustriales.

Demanda:

AREA DE GESTION	
A. SECTOR PRIVADO (incluye Cuadros Técnicos y Gerenciales) <ol style="list-style-type: none">1. Tarea del administrador público.2. Conceptos y técnicas administrativas para la agilización de procedimientos y procesos.3. Enfoque de producción sostenible.4. Toma de decisiones.5. Planificación, organización y otras funciones del administrador.6. Política, comercio internacional y negociaciones internacionales.7. Gestión de calidad y oportunidad.8. Administración de recursos humanos9. Administración por objetivos.10. Análisis del entorno.11. Análisis de la información sobre mercados y otros tópicos.	B. SECTOR PRIVADO (incluye pequeños y medianos productores organizados, Fundaciones, ONGS.) <ol style="list-style-type: none">1. Evaluación del entorno y del mercado.2. Análisis de inversiones.3. Toma de decisiones.4. Producción sostenible.5. Proyectos agroindustriales.6. Inteligencia de mercados.7. Administración de empresas agroindustriales.8. Desarrollo de la capacidad de autogestión.9. Comercio externo.10. Administración de la producción.11. Gestión de calidad.

AREA DE TECNOLOGIA		
INVESTIGADORES <ol style="list-style-type: none">1. Elementos de planificación estratégica.2. Postulados básicos de la modernización de la agricultura3. Marco de política científico-tecnológica nacional: El sistema de generación y transferencia tecnológica para el sector agroalimentario.4. Estrategia de modernización del sector agropecuario.5. Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.6. Sistemas sostenibles de producción.7. Modelo de la investigación en finca/extensión.8. Diseño experimental, métodos cuantitativos y bioestadística.9. Elementos básicos de biotecnología.10. Procesamiento de textos, manejo de base de datos y hoja electrónica.11. Paquetes estadísticos para el análisis de información.12. Elementos generales de la agricultura orgánica.13. Investigación orientada a la agroindustria.14. Elementos generales de economía de los recursos naturales.	EXTENSIONISTAS <ol style="list-style-type: none">1. Postulados básicos de la modernización de la agricultura.2. Estrategia de modernización del sector agropecuario.3. El sistema de generación y transferencia tecnológica para el sector agroalimentario.4. Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.5. Sistemas sostenibles de producción.6. Modelo de investigación en finca/extensión.7. Técnicas modernas de comunicación y capacitación.8. Promoción de la organización de productores.9. Elementos generales de la agricultura orgánica y agroindustria.10. Procesamiento de textos, manejo de base de datos.	PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES <ol style="list-style-type: none">1. Métodos de siembra, fertilización, prospección y control de plagas y enfermedades, métodos de recolección; vacunación y desparasitación de ganado; manejo y reproducción de hato.2. Uso apropiado y conservación de suelos.3. Manejo de sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles.4. Manejo de cosecha y poscosecha.5. Técnicas de almacenamiento.6. Manejo de maquinaria y equipo agrícola apropiado.7. Técnicas de almacenamiento.8. Manejo de embalaje de productos percederos.9. Cultivo de tejidos y principios de biotecnología.10. Principios y técnicas de transformación agroindustrial.

Para atender estas necesidades, se ha previsto que los sujetos de la capacitación o destinatarios reciban entre 3 a 4 cursos cubriendo las áreas de gestión y tecnología.

NICARAGUA

DEMANDA	OFERTA
<p>AREAS</p> <p>1. Gestión empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización empresarial. - Gestión mercadeo agropecuario. - Gestión auto-gestión financiera. - Gestión tecnología y transferencia. - Elaboración y ejecución proyectos. - Gestión local y gerencia. - Control gerencial de costos. - Análisis entorno empresarial. - Sostenibilidad del medio ecológico. 	<p>Públicos y Privados</p>
<p>2. Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopción de tecnologías. - Diversificación agropecuarias. - Fisiología de los cultivos. - Manejo, conservación suelos y aguas. - Manejo malezas. - Manejo y producción cultivos no tradicionales. - Producción de leña. - Alimentación animal. - Agroindustria. - Biotecnología. 	<p>Públicos y Privados</p>

HONDURAS

Tema: Gestión

DEMANDA
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del entorno y del mercado. - Análisis de información y evaluación de alternativas de producción. - Planificación estratégica. - Toma de decisiones para desarrollar actitud empresarial en pequeños productores. - Producción sostenible: impacto ambiental y económico de los modelos de producción. - Identificación y evaluación de proyectos integrados entre producción y agroindustria. - Estrategias de mercadeo. - Organización y manejo de empresas en producción, agroindustria y comercialización. - Organización de productores. - Promoción y organización de servicios a los productores. - Autogestión. - Comercio externo: exportaciones y libre comercio. - Administración de la producción. - Gestión de calidad total en la producción y distribución.

GUATEMALA

1. Demanda: Necesidades de capacitación por país.

Area Tecnológica

- Investigadores
- Extensionistas
- Productores (pequeños y medianos)

Area de Gestión

- Técnicos (público y privado)
- ONG's
- Pequeños y medianos productores organizados.

Temas Prioritarios

- Investigación:

- ▶ Orientada a competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.
- ▶ Hacia la agroindustria, agricultura orgánica y a la economía de los recursos naturales.

- Extensionistas:

- ▶ Técnicas modernas de comunicación y capacitación.
- ▶ Promoción de la organización de productores.
- ▶ Formas de organización empresarial independiente de los extensionistas.
- ▶ Formas y manejo de bases de datos.

- Pequeños y medianos:

- ▶ Métodos de producción modernos.
- ▶ Uso apropiado y conservación de suelos.
- ▶ Manejo de sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles.

- **Gestión:**

- ▶ Planificación y programación institucional.
- ▶ Preparación y evaluación de proyectos de inversión.
- ▶ Area de comercialización.

2. Oferta de capacitación

- **Sector Público:**

- ▶ Universidad.
- ▶ Escuela Nacional de Agricultura.
- ▶ Instituciones Nacionales Cooperativas.
- ▶ INTECAT.
- ▶ INTA.
- ▶ DIGESA.

- **Sector Privado:**

- ▶ Universidades: Landívar Del Valle, Francisco Marroquín.
- ▶ ASACAFE
- ▶ Asociación de Agucareros.
- ▶ Organizaciones no gubernamentales.

HONDURAS

GUATEMALA

EL SALVADOR

COSTA RICA

NICARAGUA

- **Demanda de Capacitación:**

Todos separan gestión y tecnología, Guatemala desarrolla investigación incluida en las demás dentro de tecnología.

- **Diversidad en la presentación de resultados de consultorías nacionales:**

Demanda/rubros/actores/temas, ejemplo: Costa Rica ----► actores y temas.

- **No hemos tenido los documentos de El Salvador y Costa Rica.**

GUIA DE TRABAJO: GRUPO No.3

Tema: Beneficiarios y Temas

Objetivo:

Avanzar en la elaboración de una propuesta de programa centroamericano de capacitación para el sector agropecuario, mediante una definición inicial de objetivos, metas y acciones

Tarea:

Considerando como base las exposiciones y documentos entregados:

- **Describir cuáles serían los actores prioritarios y metas de un programa regional a 5 años.**
- **Indicar los temas claves en el ámbito regional para apoyar los procesos de modernización de la agricultura que atendería en orden de prioridad el programa centroamericano.**

Mecánica de trabajo:

- **Dentro del grupo se debe nombrar un relator y un coordinador.**
- **Las conclusiones y propuestas de grupo se escriben para ser presentadas en plenaria.**
- **Tiempo: dos horas.**

Coordinador del trabajo grupal y plenaria: Ph.D. Juan Calivá

GRUPO No.3

Integrantes: Reynaldo Pérez, Honduras
Jane Lagos, Honduras
Bolívar Pérez, Nicaragua
Jorge Ortiz, Costa Rica

Tema: Beneficiarios y Temas

Objetivo: Apoyar acciones

Apoyar la creación y/o fortalecimiento de Sistemas Nacionales de Capacitación para la modernización que demanda el sector agropecuario/forestal, que permita consolidar acciones de entidades públicas y privadas, estableciendo mecanismos operativos que los regulen.

1. Actores prioritarios

a. Instituciones públicas

Agricultura, Recursos Naturales, Medio Ambiente, Educación, Desarrollo Rural, Institutos Agrarios, Universidades, Institutos de Investigación, Extensión.

b. Instituciones privadas

Organizaciones de productores (ONG's, OPD's), Empresa Privada.

c. Metas del programa

- Creación de dos Sistemas Nacionales de Capacitación (Belice y Panamá).
- Consolidar los (7) Sistemas Nacionales de Capacitación.
- Conformar una Red Regional.
- Institucionalización de los Sistemas a los dos años.
- Consolidar mecanismos final, permanentes para la operación de los Sistemas Nacionales.
- Lograr un 70% de participación de entidades del sector agropecuario.
- Alcanzar un 50% de alianzas estratégicas entre instituciones involucradas.
- Influir en un 50% en el sector agropecuario.

2. Temas claves

- **Gestión empresarial**
- **Tecnología agropecuaria**
- **Comercialización y mercadeo**
- **Mecanismos de crédito agropecuario**
- **Sistemas de información comercial**
- **Capacitación/Formación en aspectos pedagógicos**
- **Modernización de la agricultura**
- **Agroindustria**
- **Manejo de recursos naturales**
- **Sanidad agropecuaria**
- **Políticas económicas**

GUIA DE TRABAJO: GRUPO No.4

Tema: Sistema Regional de Capacitación

Objetivo:

Hacer una descripción inicial de las ideas más importantes para la elaboración y propuesta de sistema regional de capacitación para el sector agropecuario y forma de operación.

Tarea:

A partir de la propuesta por los cinco países:

- Rescatar las ideas más importantes para configurar un primer sistema regional de capacitación, para el sector agropecuario de centroamérica.
- Intentar una primera definición del sistema regional de capacitación, su organización y operación, señalando formas de interacción nacionales y regionales.

Mecánica de trabajo:

- Dentro del grupo se debe nombrar un relator y un coordinador.
- En hojas de rotafolio o acetatos resumir lo sustantivo del trabajo en grupo.
- Tiempo para desarrollar el trabajo: dos horas.

Coordinador del trabajo grupal y plenaria: Ph.D. Juan Calivá

GRUPO IV

Integrantes: Claudio Tona, El Salvador
Guillermo Flores, Costa Rica
Vicente López, Honduras
José León Aviles, Nicaragua
José Arze, CATIE
Carmen Eugenia Morales, RUTA

Tema: Sistema Regional de Capacitación

1. Nivel nacional

Posición: "Debe mantenerse las particularidades de cada país y respetar las diversas formas de agruparse, ya sea por medio de un sistema, fundación, u otra forma; y no tratar de generalizar e impulsar una fórmula para todos los países".

2. Nivel regional

Posición: Existe consenso en la necesidad de crear algún tipo de agrupación de organizaciones de capacitación a nivel de Centroamérica.

Se recomienda que se defina considerando:

- Las particularidades de cada país.
- Las experiencias de otras organizaciones regionales.

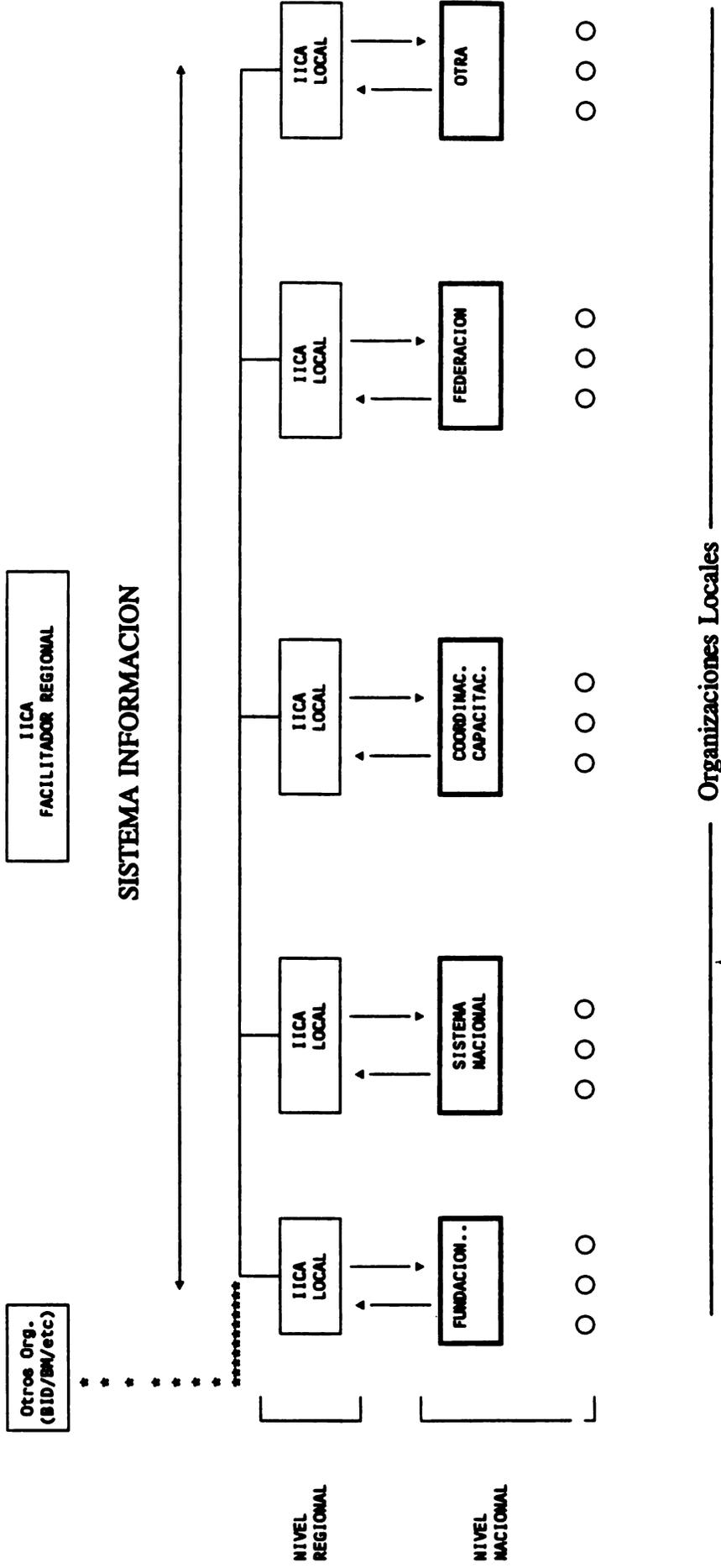
Por qué?

- Intercambio de información y experiencias a nivel de los países.
- Conocer oferta y demanda regional de capacitación, para aprovechar ventajas comparativas.
- Apoyar en la consecución de recursos externos.
- Definir mecanismos de acreditación (calidad) de la capacitación.
- Promover la cooperación y comunicación entre las organizaciones de capacitación

Para:

Contribuir al desarrollo sostenible de los países del área, a través de la formación del recurso humano.

ORGANIZACION Y OPERACION SISTEMA REGIONAL



B. SEGUNDO TRABAJO EN GRUPOS

GUIA DE TRABAJO POR PAIS

Tema: Agenda para el seguimiento del Programa IICA-IDE

Objetivo:

Elaborar una agenda de acciones para asegurar la continuidad de los esfuerzos nacionales y regionales.

Tarea:

- Hacer un listado de acciones, identificando si son nacionales o regionales.
- Señalar el ente (s) responsable (s) de la acción.
- Definir cronograma para las acciones, sus costos y fuente de financiamiento.

Metodología:

- Dentro del grupo se debe nombrar un relator y un coordinador.
- Discutir en grupo para definir las acciones, señalando los detalles enunciados en las tareas.
- En hojas de rotafolio o acetatos resumir la lista de acciones para exponerlas en plenaria.
- Tiempo para desarrollar el trabajo: 1 hora.

Coordinador del trabajo grupal y plenaria: M.Sc. José Ramírez

EL SALVADOR

1. Formular programa nacional de capacitación

- a. Definición de áreas de capacitación.
- b. Identificación de instituciones participantes.
- c. Con instituciones identificadas:
 - Ajustes institucionales requeridos.
 - Iniciar actividades de capacitación de forma sistemática.
 - Formulación de proyectos de fortalecimiento institucional.
- d. Gestión de financiamiento (Inst./IIICA)
- e. Ejecución del proyecto.

2. Redes nacionales y regionales de instituciones de capacitación

- a. Identificación por país de instituciones que desarrollan actividades de capacitación.
- b. Identificación y promoción de grupos de instituciones con intereses complementarios.
- c. Formulación de proyectos/convenios de cooperación interinstitucional.
- d. Ejecución de proyectos/convenios.

NICARAGUA

ACCIONES:

1. Reunir con representante local del IICA para ver su disponibilidad.
2. Presentar propuesta de instaurar el Sistema Nacional de Capacitación a gerentes y demandantes de capacitación.
3. Implementar lo que se plantea en el documento.
 - Contratar un facilitador de la propuesta.
 - Realizar acciones de capacitación para operadores y gerentes para continuar el diálogo a nivel nacional.
 - Realizar algunos estudios.
4. Inscribir acciones que salgan de la "propuesta" concertada.
5. Entregar la propuesta concreta en tres semanas plazo.

COSTA RICA

ACCION	RESPONSABLE	FECHA
1. Solicitar observación documento "Propuesta Sist. Nac. Coordinac. Interinstitut. Capacatación Sector Agropecuario".	IICA	julio
2. Adjuntar observaciones documento.	IICA	julio
3. Convocar "Comisión interinstitucional": análisis	IICA	julio
4. Remitir documento y convocatoria a representantes institucionales: Director, Rector, otros.	IICA	julio
5. Análisis acuerdos Seminario Regional.	Comisión Interinst.	julio
6. Solicitud apoyo, seguimiento IDE-Banco Mundial.	Comisión Interinst. IICA	julio
7. Sesión "Plenaria", nombramiento Comisión Nacional.	IICA	agosto
8. Nombrar Coordinador Nacional.	MAG	agosto
9. Seguimiento acuerdos Seminario Regional.	Comisión Nacional	agosto
10. Programas de actividades, presupuesto, resp.	IICA-MAG Comisión Nacional	agosto- setiembre
11. Nombrar Representante Regional.	Comisión Nacional	?

GUATEMALA

ACCION	RESPONSABLE	FECHA
1. Nombramiento de representantes a nivel nacional y regional.	MAGA/UNIVERS/ ONG'S/UOPDS	julio
2. Convocatoria para actualizar y consolidar la propuesta.	MAGA/UNIVERS/ ONG'S	julio
3. Establecer la estructura organizacional a nivel regional y regional.	Representantes Nombrados	agosto
4. Gestión del financiamiento, para fortalecer y desarrollar el Sistema a nivel nacional y regional.	Coordinadora o Consejo Directivo Regional	setiembre
5. Ejecución del programa nacional y regional.	Sectores Público y Privado	enero 96

HONDURAS

1. Acciones nacionales

- Legalizar persona jurídica -----► Fundación II Asamblea.
- Elaboración reglamentos internos.
- Difundir las actividades de la fundación (radio, prensa, televisión, boletines, otros.
- Elaboración y negociación propuestas de financiamiento.
- Actividades de promoción para incorporar nuevos miembros.
- Análisis institucional de los miembros con el propósito de fortalecerlos.
- Realización de inventario de capacitación de los miembros para la producción de materiales.
- Establecer convenio IICA/Fundación para canalizar la asistencia técnica del IICA.

2. Acciones regionales

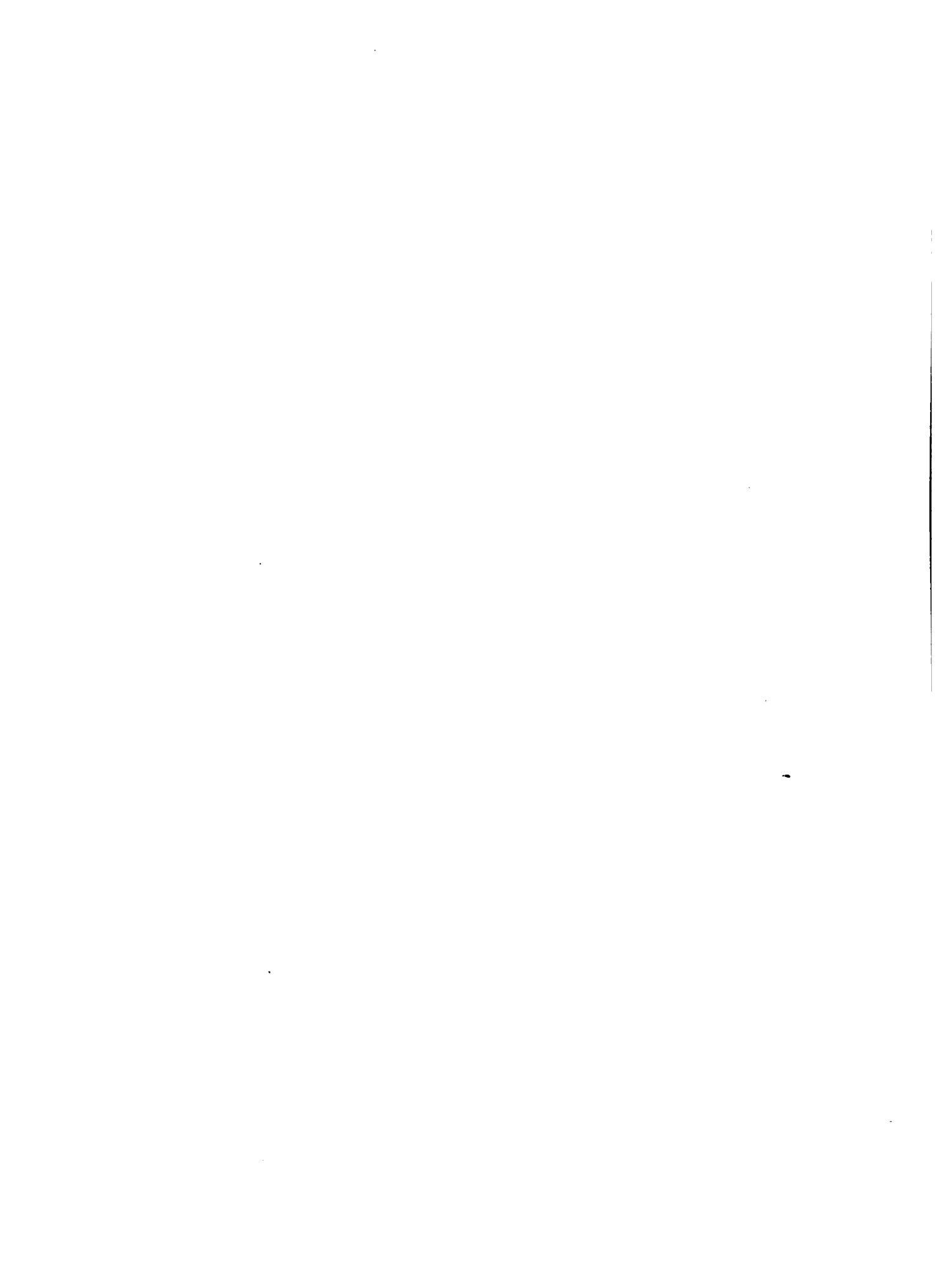
- Intercambio experiencias (participantes, seminarios, reuniones)
- Establecer formas de comunicación entre los organismos de capacitación de los países de la región.
- Intercambio de documentación
- Solicitar financiamiento IDE, Banco Mundial

IV. ANEXOS

GUIA PARA LA PRESENTACION DE LA PROPUESTA NACIONAL EN SEMINARIO REGIONAL

Para la exposición y presentación del respectivo resumen, sugerimos considerar los siguientes puntos:

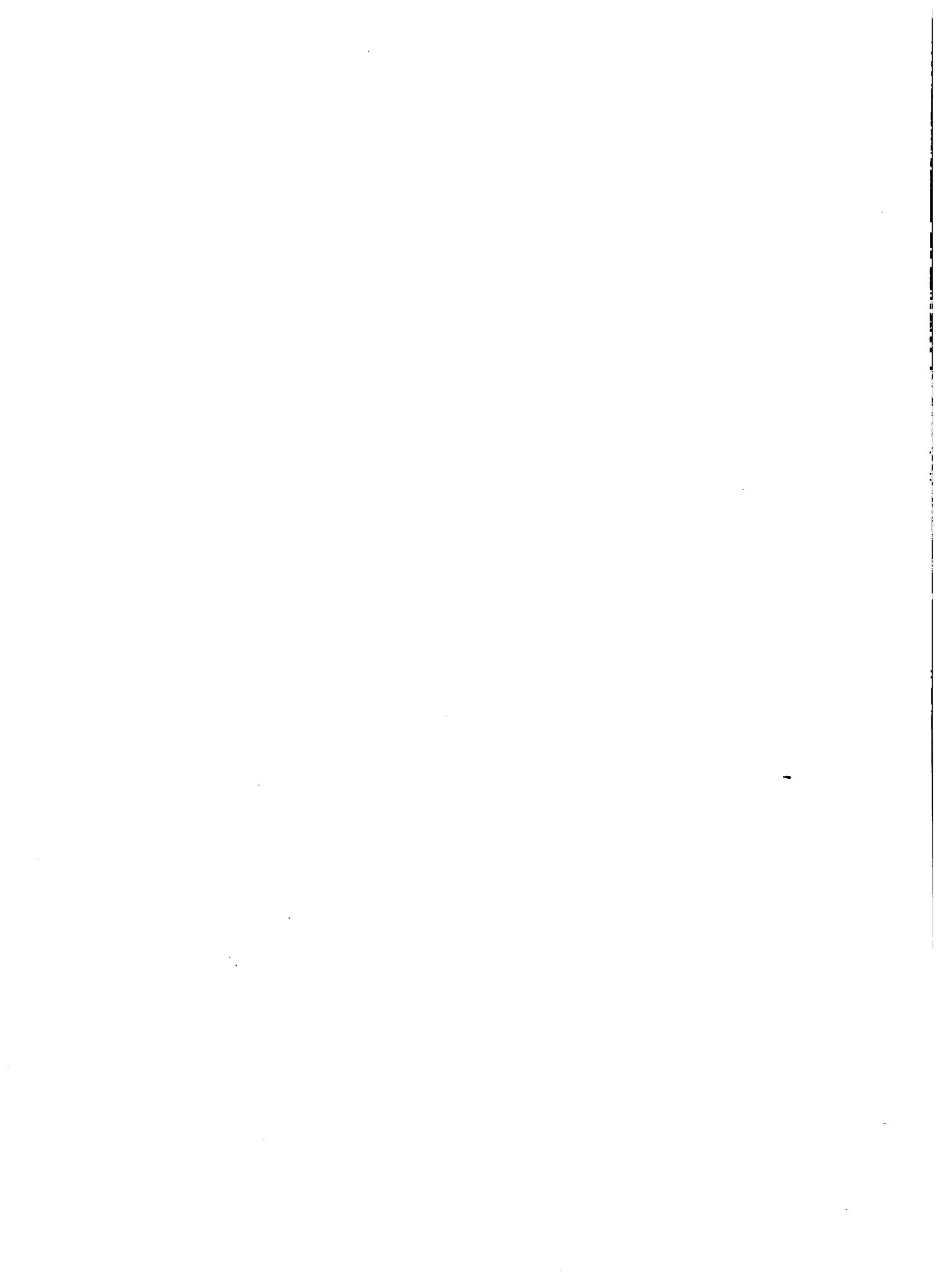
- 1. Demanda de capacitación (estudios).**
- 2. Oferta de capacitación (estudios).**
- 3. Políticas nacionales de capacitación en el sector agropecuario.**
- 4. Beneficiarios.**
- 5. Objetivos de la propuesta.**
- 6. Metas.**
- 7. Plan de acción.**
- 8. Organización del sistema y forma de operar.**



Anexo 1

**Propuesta de un sistema de coordinación
interinstitucional de capacitación para
el sector agropecuario.**

Costa Rica

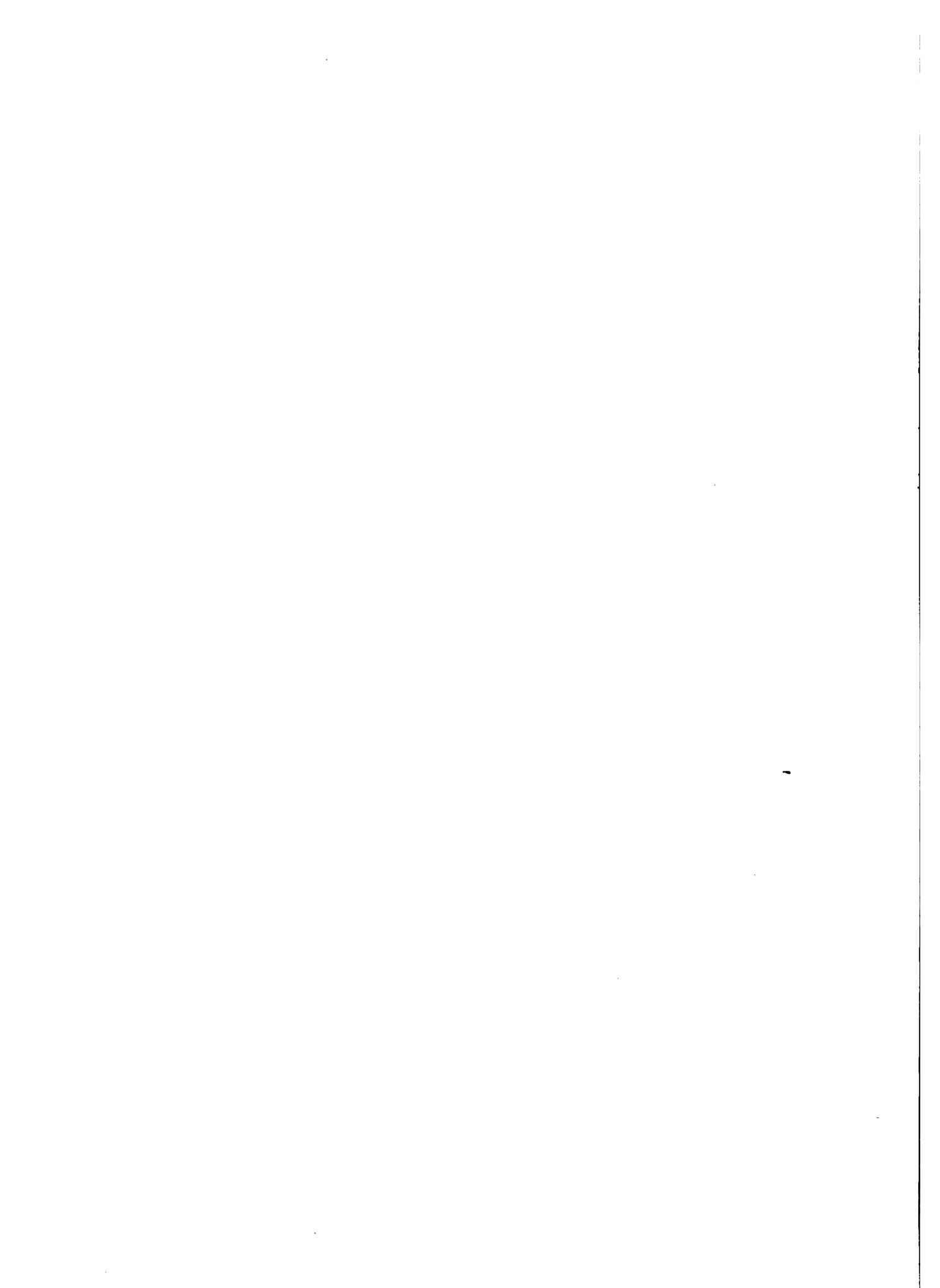


Documento preliminar para el análisis y la discusión

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COORDINACION
INTERINSTITUCIONAL DE CAPACITACION PARA EL
SECTOR AGROPECUARIO COSTARRICENSE.**

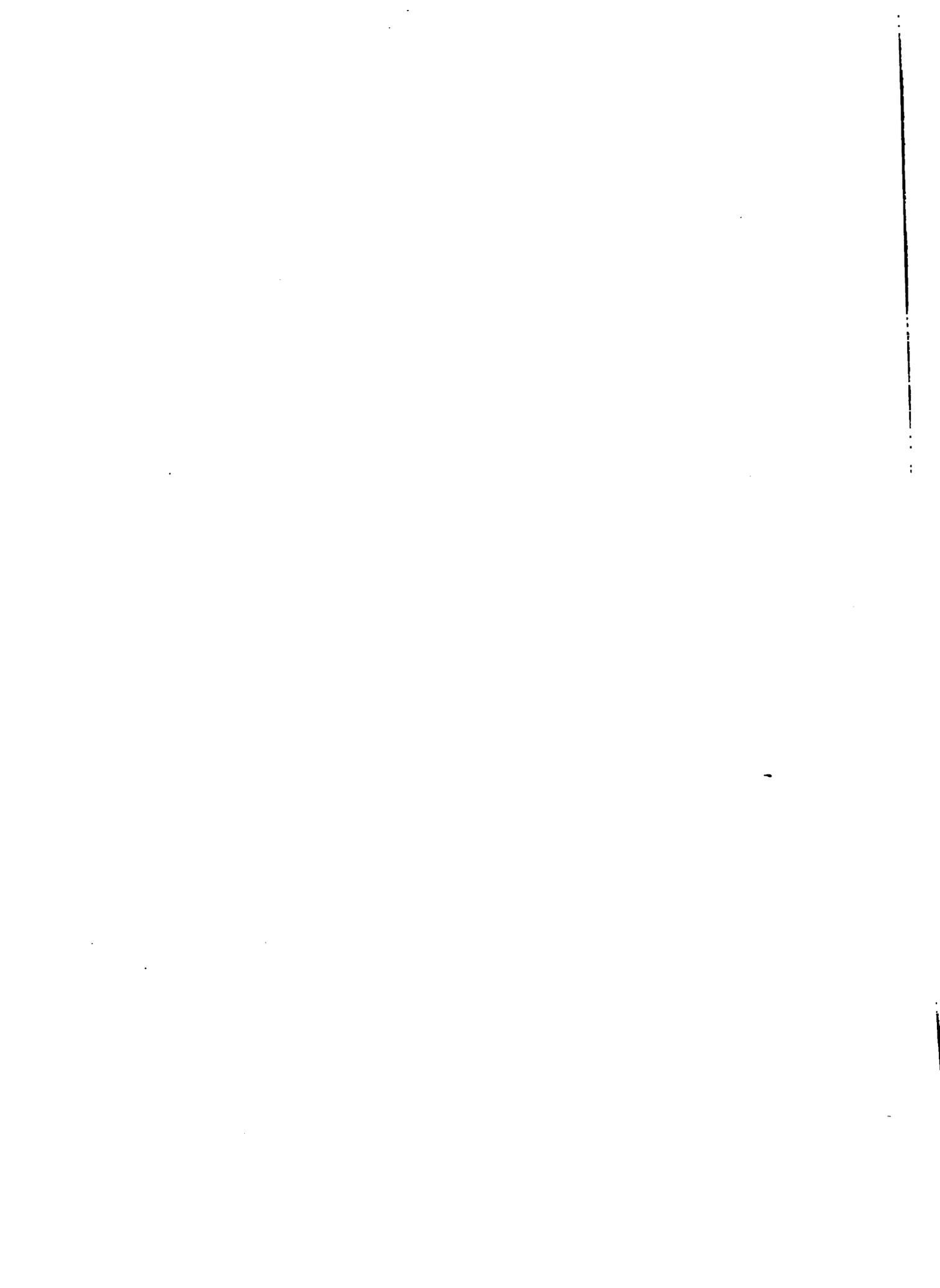
ELABORADO POR:

**Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); Programa de
Desarrollo Rural; FUNDATEC; Instituto de Desarrollo Agrario
(IDA); Colegio de Ingenieros Agrónomos / COOPROCA; Centro de
Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP); Centro de
Capacitación para el Desarrollo(CECADES); con el Apoyo Técnico y
Financiero del IICA**



Contenido temático

1. Reseña de la Situación del Sector Agropecuario en Costa Rica	3
2. Políticas de Capacitación para el Sector Agropecuario	6
3. Beneficiarios de los Programas de Capacitación	9
4. Objetivos Generales para la Estrategia Nacional de Capacitación	11
a. Productividad.....	11
5. Metas del Plan Estratégico	16
a. Metas de Apoyo	16
b. Metas de los Propósitos Generales del Sistema de Capacitación.....	17
6 . - Plan de Acción	18
a. - Marco Conceptual.....	18
b. - Marco operativo.....	21
b.1. - Organización	21
b.1.1. La Asamblea.....	21
b.1.2. La Comisión Nacional.....	22
b.1.3. El Coordinador.....	22
b.2. - Funcionamiento.....	24
b.3. - Requisitos necesarios para la operativización del sistema.....	26
b.3.1. - Marco Jurídico.....	26
b.3.2. - Marco Funcional.....	26
b.3.3. - Marco Operativo	26



1. Reseña de la Situación del Sector Agropecuario en Costa Rica

Durante las últimas cuatro décadas, el modelo de desarrollo costarricense se basó en una estructura de pequeños y medianos productores y empresarios, con una marcada injerencia estatal en la orientación de la producción. En los años 60 se inició con relativo éxito la etapa industrial (sustitución de importaciones), modelo que entró en crisis una década después y que agravó en los años 80 con la reducción del PIB en un 10%, del consumo en un 17% y una disminución significativa en las inversiones. Pese a que en esa misma década se logró controlar la inflación y PIB volvió a crecer en un 4% anual, reduciéndose el déficit del sector público, la estructura productiva del sector agropecuario se ha mantenido relativamente invariable, con una disminución porcentual de la importancia de la industria y un incremento de la agricultura y de los servicios.

El sector agropecuario tiene una importancia significativa en materia de generación de empleo, alimentación de la población y exportaciones (café y banano, principalmente), contribuyendo con poco más del 20% al PIB y generando alrededor del 70% de las divisas.

La ganadería vacuna (carne y leche) produce cerca de una quinta parte del valor total de la producción agropecuaria, en tanto que el café y el banano, con una área menor que el 10% del total dedicado a pastos, produce 2.5 veces más que la ganadería. Los granos básicos representan el 10% del valor total de la producción.

En los dos últimos decenios se ha observado un retroceso en cuanto a áreas cultivadas de café y banano (pese a haber aumentado la producción por hectárea) y un estancamiento en la ganadería, en tanto que el comportamiento de la producción de granos básicos por hectárea ha sido irregular (con excepción del arroz que ha crecido). La producción de caña de azúcar y cacao se ha mantenido en forma estable. El 50% de las fincas cafetaleras utiliza fertilizantes y pesticidas, siendo el caso contrario el del

banano, renglón donde la tecnología es más alta. En cuanto a granos básicos, el 60% de las exportaciones de arroz tiene un adecuado desarrollo tecnológico, en tanto que el maíz y frijol la tecnología aplicada es deficiente. El café y el banano son los cultivos que más mano de obra ocupan.

Las políticas actuales en relación con el sector fueron definidas en un programa de ajuste estructural agropecuario, con señalamientos claves en materia de: comercialización, precios, financiamientos, aspectos institucionales y generación y transferencia de tecnología. Dichos lineamientos se proponen mejorar la calidad de los servicios agrícolas y de la inversión, para lograr un crecimiento sostenido del sector. Asimismo, se propone disminuir la pobreza rural y regularizar los derechos de propiedad para inducir una mejor productividad e ingresos de los pequeños productores."

El planteamiento anterior mantiene su vigencia en la actualidad, donde debe agregarse que a partir del año 1994, se puntualiza aún más la especificidad de cada institución gubernamental que atiende el sector agropecuario. Es así como el mandato del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), se enmarca en dictar los lineamientos generales a nivel nacional en esa materia, y en desarrollar programas prioritarios en investigación y extensión agropecuaria, para aumentar la productividad y competitividad del productor nacional ante la apertura comercial mundial; el Consejo Nacional de la Producción (CNP), fortalece su rol de propiciar una mejor comercialización de los productos agropecuarios, al fomentar el valor agregado de los mismos y avocarse a la búsqueda de nuevos nichos de mercado, en asocio con entidades como el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), CINDE y la Cámara de Agricultura y Agroindustria; el Ministerio de Desarrollo Rural, de creación reciente (Mayo 1994), integra al Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), y al SENARA, para buscar un desarrollo rural integral con la participación de otras entidades como el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), Sistema Bancario Nacional y otras vinculadas con la actividad de forma diferente.

Asimismo, se replantea el rol que el Estado Costarricense debe desempeñar en la economía nacional, al enmarcar su quehacer en una labor facilitadora, normativa y de coordinación; ampliando el espacio de gestión que realizan las entidades no gubernamentales, al propiciar una mayor participación de éstas, en la ejecución de proyectos de desarrollo en un marco de libre competencia.

Lo anterior, corresponde a una política que tiende a una mayor eficiencia en el Estado y a una reducción de su planilla; previéndose una menor presión por parte de éste en la captación de recursos en el mercado financiero nacional para atender sus compromisos, permitiendo al sector privado, una mayor disponibilidad de capital para operar, al canalizarse los recursos liberados al fortalecimiento de las líneas de crédito y a la reducción de las tasas de interés que el Sistema Bancario Nacional, pone a disposición de los productores agropecuarios y agroindustriales.

En otro orden de cosas, la apertura comercial a la que se ha hecho referencia , ha incidido sobre las formas de producción y la comercialización de rubros como el café, banano, granos básicos y la ganadería de carne entre otros. Al darse contracciones en el mercado internacional por una sobreoferta de determinados productos agropecuarios y una reducción en su precio , el sector productivo nacional, consideró necesario el incursionar en nuevas formas de producción como son las actividades no tradicionales , la agricultura orgánica y el ganado ecológico (carne verde), que permiten un valor agregado al producto.

En el Plan Nacional de Desarrollo del Período 1994-1998, se hace referencia a la política agropecuaria en los siguientes términos:

" En los últimos años, el sector agropecuario enfrentó una desvinculación de la acción estatal que ejerció en años anteriores. Resalta en este sentido, la separación del Gobierno de su función fijadora de precios y de las actividades conexas a la compra y venta de productos agropecuarios, principalmente de granos básicos.

El agro costarricense y toda la economía nacional, se encuentra en un

ambiente de ajuste y reacomodo a las nuevas condiciones, que emergen de los procesos de globalización en la economía mundial. Los recursos naturales, enfrentan dos situaciones contrastantes; por un lado, ocurre la subutilización de los recursos genéticos y por otra parte, existe la sobre explotación de suelos y bosques. La intensificación en el uso de tecnologías y los aumentos de productividad de diferentes cultivos, como por ejemplo el café y el banano, ha afectado el medio ambiente hasta niveles casi irreversibles."

Lo anterior, direcciona los esfuerzos hacia una política de producción, pero enmarcada en la sostenibilidad de los ecosistemas y la preservación del medio ambiente, aspectos que deben tomarse en cuenta en todo proyecto de desarrollo agropecuario y agroindustrial que quiera ejecutarse a nivel nacional.

Es necesario hacer referencia al hecho de que los países a nivel mundial, están trasladando su productividad al área de servicios, (Fig. •1), notándose una reducción en los ingresos que aportan los sectores de la agricultura y de la industria, lo que permitiría a los países en desarrollo, el incursionar con mayor amplitud en esos nichos, y consolidar las base de la economía nacional en un desarrollo agroindustrial y de servicios, donde la sostenibilidad, la equidad y la productividad sean el marco conceptual y orientador de las actividades productivas, para reducir los índices de contaminación ambiental y las necesidades alimentarias de los países pobres.

2. Políticas de Capacitación para el Sector Agropecuario

En términos generales, la acción capacitadora que desempeñan las instituciones públicas y privadas, tiene como finalidad el mejorar la calidad de vida de sus usuarios o beneficiarios, a través de los procesos educativos que se generen.

La conceptualización misma de la gestión capacitadora, es el intervenir junto con los usuarios su realidad, y así poder actuar sobre el entorno con

una mayor comprensión de la misma, de forma tal, que los resultados permitan una sostenibilidad de la actividad y de los ecosistemas que la engloban.

Las políticas de capacitación a nivel nacional, presentan variantes por las particularidades de cada entidad pública o privada que labora en este campo, tanto por su mandato, como por las características de sus beneficiarios, lo que enmarca las metodologías de enseñanza que utilizan y el nivel docente de que disponen.

Al hacer referencia al propósito general de la capacitación, como es el mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de los programas que se ejecuten; es necesario el englobar estos esfuerzos en los principios de productividad, sostenibilidad, equidad, democratización económica y seguridad alimentaria, para acompañar los procesos de desarrollo económico que impulsan las naciones del mundo, con acciones que favorezcan las relaciones con el medio ambiente.

Es necesario el señalar que las políticas de las entidades gubernamentales en materia de capacitación, es la búsqueda de una mayor especialización de sus oficinas operativas, así como la tendencia a no ampliar su rango de acción, por una directriz general de reducción del Estado y la búsqueda de una mayor eficiencia en su labor. En contraposición con lo expuesto para el sector público, las organizaciones no gubernamentales presentan una tendencia a crecer y ampliar su rango de acción a los espacios que no atiende el ente gubernamental, como es el casos de los grandes y medianos productores agropecuarios y agroindustriales nacionales.

La tendencia de las instituciones públicas y privadas que trabajan en este campo, es el mejorar la calidad de la acción capacitadora, buscando un mayor impacto y beneficio del servicio que se brinda a este sector.

Se puede resumir que las políticas de las entidades que desarrollan programas de capacitación a nivel nacional son:

- Reorientación del ámbito de acción de las instituciones públicas y limitación en su crecimiento.

- Ampliación de los servicios de capacitación que brindan las organizaciones no gubernamentales a las áreas no atendidas o deficitariamente atendidas por los entes gubernamentales.
- Atención de la calidad de la capacitación que se brinda tendiente a la obtención de un mayor impacto y solución de la problemática de los usuarios de estos programas.
- Integración de esfuerzos entre entes gubernamentales para una utilización más óptima de los recursos disponibles.
- Establecimiento de indicadores y medios de verificación más precisos (cualitativos) para asegurar los resultados de los proyectos financiados producto de la cooperación internacional.
- Tendencia a una mayor priorización de áreas de influencia y categorización de beneficiarios para el establecimiento de propuesta y proyectos de capacitación.
- Vigencia de los principios de productividad, equidad y sostenibilidad, considerando los aspectos de la democratización económica, la seguridad alimentaria y el enfoque de género.
- Integración de esfuerzos en materia de capacitación a nivel nacional, para evitar duplicidad en el servicio que se brinda al usuario del sector agropecuario, y lograr una utilidad mayor en los recursos dispuestos para estos fines.
- Fortalecimiento de la coordinación entre sector público y privado y al interior de cada uno de ellos, para un adecuado intercambio de experiencia y de servicios en beneficio de los usuarios de estas entidades.
- Promoción de la capacitación para las áreas de investigación, transferencia tecnológica y extensión agropecuaria.

3. Beneficiarios de los Programas de Capacitación.

Los beneficiarios de los programas de capacitación agropecuaria a nivel nacional, son atendidos por instituciones públicas y privadas especializadas en esta área (Cuadro Nº 1), donde se tienen desde Ministerios o Centros de Educación Superior, hasta Organizaciones no gubernamentales con operaciones locales o regionales

Una misma población de usuarios, puede tener diferentes formas de atención, por cuanto se entrelazan diversas características como el aspecto de género, localidad, actividad productiva, ingresos económicos, formación académica, y liderazgo comunal, entre otros.

Ante esa situación, se consideran los beneficiarios de la capacitación agropecuaria como aquellas personas que son atendidas por instituciones públicas o privadas y responden a perfiles básicos como son el de productor agropecuario, empresario agroindustrial, funcionario de institución pública, personal de organización no gubernamental, comercializador, agente financiero, expendedor e intermediario (Cuadro Nº 2); sin descontar la posibilidad de yuxtaposiciones en las actividades que realiza una misma persona.

CUADRO Nº 1.

**INSTITUCIONES QUE OFERTAN CAPACITACION AL SECTOR
AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL NACIONAL. ¹**

INSTITUCIONES PUBLICAS	ORGANISMOS PRIVADOS
Ministerio de Agricultura y Ganadería	FUNDATEC
Programa de Desarrollo Rural	Fundación Neotrópica
Ministerio de Recursos Naturales	Fundación Clubes 4-5
Ministerio de Comercio Exterior	FUNAC
Ministerio de Economía Industria y Comercio	FUNDES
Concejo Nacional de la Producción	CEDECO
Instituto de Desarrollo Agrario	ACORDE
Servicio Nacional de Riego y Avenamiento	CECADE
Instituto Nacional de Aprendizaje	IFAIM
Concejo Nacional de Ciencia y tecnología	CENECCOP R.L.
CIPET	COOPROCA R.L.
Universidad Nacional	Colegio de Médicos Vet.
Universidad Estatal a Distancia	Colegio Ing. Agrónomos.
Universidad de Costa Rica	CIP de Costa Rica S.A.
Instituto Tecnológico de Costa Rica	EARTH
Escuela Centroamericana de Ganadería	FAO
Sistema Bancario Nacional	CATIE
Ministerio de Educación Pública	FESIAN
	RUTA
	INFOCOOP
	IICA

CUADRO Nº 2.

BENEFICIARIOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO COSTARRICENSE.

INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.
Productores Agropecuarios	Productores Agropecuarios
Empresas Agroindustriales	Empresas Agroindustriales
Funcionarios Públicos	Personal Organizac. No Gubernam.
Comercializadores	Comercializadores
Personal Organizac. No Guber.	Agentes Financieros
Agroforestales	Funcionarios Públicos
Ministerio de Educación Pública	Agroforestales
	Expendedores
	Intermediarios

4. Objetivos Generales para la Estrategia Nacional de Capacitación

Los objetivos de una estrategia nacional de capacitación deben estar directamente relacionados con los principios y propósitos que enmarcan las acciones en el sector agropecuario (Cuadro Nº 3), para conseguir el fin esperado, el cual consiste en mejorar las condiciones de vida de las personas que de una u otra forma participan y se comprometen en el desarrollo económico y social del país.

a. Productividad

El propósito en la actividad agropecuaria nacional es el hacer más eficiente y rentable la actividad agropecuaria y agroindustrial, para mejorar las condiciones de vida de los que laboran en este sector.

Los objetivos de corto plazo son: el incrementar la productividad agropecuaria y agroindustrial vinculada al programa exportador

nacional; Fortalecer las actividades productivas señaladas en los Programas Nacionales relacionadas con la seguridad alimentaria interna. Modernizar la actividad agropecuaria por medio de la reconversión productiva utilizando tecnologías de avanzada.

b. Equidad

La equidad es uno de los principios de mayor complejidad, y en el caso de la capacitación del sector agropecuario tiene como propósito el propiciar una mayor y mejor distribución de los recursos generados en el sector, para fortalecer la democratización económica. De ahí se desprenden los objetivos de: incorporar a los productores agropecuarios que operan en los niveles primarios de las cadenas productivas, a los niveles de comercialización y de agroindustria, permitiéndoles una apropiada movilidad en las actividad que realizan; fomentar la incorporación de la mujer en la actividad agropecuaria y agroindustrial; propiciar una remuneración justa para las personas que laboran en distintos niveles y posiciones en el sector.

c. Sostenibilidad

El producir en un marco de sostenibilidad, asegurando un balance entre seguridad alimentaria y equilibrio ecológico, para hacer sustentable las actividades agropecuarias, fundamenta los objetivos de: propiciar una mayor incorporación del productor agropecuario en el desarrollo de formas de producción sostenible; poner a disposición del productor agropecuario formas alternativas de producción intensiva y ecológica; facilitar metodologías de extensión participativa en el área agropecuaria; e involucrar a otros sectores productivos en el concepto y programas de sostenibilidad.

CUADRO Nº 3.

PRINCIPIOS, PROPOSITOS Y OBJETIVOS QUE ENMARCAN LA ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION PARA EL SECTOR AGROPECUARIO.

PRINCIPIO	PROPOSITO	OBJETIVOS
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> •Hacer más eficiente y rentable la actividad agropecuaria y agroindustrial para mejorar las condiciones de vida de los que laboran en el Sector. 	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementar la productividad agropecuaria y agroindustrial vinculada al programa exportador. •Fortalecer los Programas Nacionales vinculados a la seguridad alimentaria interna. •Modernizar la actividad agropecuaria y agroindustrial por medio de una reconversión productiva utilizando tecnologías de avanzada.

CUADRO Nº 3.
(Continuación)

**PRINCIPIOS, PROPOSITOS Y OBJETIVOS QUE ENMARCAN LA
ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION PARA EL SECTOR
AGROPECUARIO.**

PRINCIPIO	PROPOSITO	OBJETIVOS
EQUIDAD	Propiciar una mayor y mejor distribución de los recursos generados en el sector para fortalecer la democratización económica.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar a los productores que operan en los niveles primarios de las cadenas productivas a los niveles de comercialización y de agroindustria, permitiéndoles una adecuada movilidad en la actividad que realizan. • Fomentar la incorporación de la mujer en la actividad agropecuaria y agroindustrial. • Propiciar una justa remuneración económica para las personas que laboran en los distintos niveles y posiciones en el sector.

CUADRO Nº 3.
(Continuación)

**PRINCIPIOS, PROPOSITOS Y OBJETIVOS QUE ENMARCAN LA
ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION PARA EL SECTOR
AGROPECUARIO.**

PRINCIPIO	PROPOSITO	OBJETIVOS
SOSTENIBILIDAD	Producir en un marco de productividad asegurando un balance entre seguridad alimentaria y equilibrio ecológico, para hacer sustentable las actividades agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar una mayor incorporación del productor agropecuario y agroindustrial en el desarrollo de formas de producción sostenible. • Poner a disposición del productor agropecuario y agroindustrial formas alternativas de producción intensiva y de manejo de desechos contaminantes. • Facilitar metodologías de extensión participativa en el área agropecuaria. • Involucrar a otros sectores productivos en el concepto y en programas de sostenibilidad.

5. Metas del Plan Estratégico

En la estructuración de este Plan se plantean metas de apoyo y metas de los propósitos generales. Las primeras corresponden a lo esperado con el funcionamiento del Sistema y la Red de Capacitación de Sector Agropecuario, y las segundas referidas a los propósitos de la capacitación en el marco económico y social del país, como resultado de la contribución de la capacitación a la gestión de este Sector.

a. Metas de Apoyo

Las metas del Sistema de Capacitación se puntualizan en:

- El Sistema Nacional de Capacitación Agropecuario operando a partir del I trimestre de 1996.
- El Sistema Nacional de Capacitación de Costa Rica integrante de la Red Regional de Capacitación Agropecuaria a partir del II trimestre del año 1996.
- Coordinación sistemática entre las instituciones públicas y organizaciones privados que integran el Sistema Nacional de Capacitación a partir del II trimestre del año 1996.
- Base de Datos actualizada con información sobre el mandato, las políticas, los usuarios, el área de influencia de operación y los servicios específicos que brindan las instituciones que ofertan capacitación a nivel nacional; operando a partir del III trimestre del año 1996.
- Funcionamiento de un foro anual para la presentación de propuestas de financiamiento a Organismos de Cooperación Nacional e Internacional a partir del IV trimestre del año 1996, por medio de la Dirección Ejecutiva del Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria.

- Incremento de la cobertura de los beneficiarios de la capacitación agropecuaria en las diferentes actividades productivas, y fortalecimiento de la calidad en el servicio por medio de una identificación precisa de los usuarios de cada entidad, a partir del IV trimestre del año 1996
-

b. Metas de los Propósitos Generales del Sistema de Capacitación

Las metas generales de un Sistema de Capacitación Agropecuario son la operación planificada de programas de capacitación en el mediano y largo plazo, en áreas sensibles relacionadas directamente con la productividad, la equidad, y la sostenibilidad. Estas metas son el:

- Desarrollo de programas de capacitación en las actividades productivas de exportación, como contribución al incremento de este sector.
- Desarrollo de programas de capacitación en las rubros de consumo interno para contribuir con la seguridad alimentaria del país.
- Desarrollo de programas de capacitación para modernizar la agricultura y la agroindustria nacional.
- Desarrollo de programas que fomenten la incorporación de la mujer en la actividad agropecuaria y agroindustrial nacional.
- Desarrollo de programas de capacitación dirigidos a los operarios y empleados del sector agropecuario para mejorar sus salarios a través de la especialización.

- Desarrollo de programas de capacitación para fortalecer los proyectos de producción agropecuaria y agroindustrial, en un marco de sostenibilidad y protección del medio ambiente.
-

6.- Plan de Acción.

El plan de acción está compuesto por un marco conceptual y un marco operativo.

Partiendo de la realidad de que no hay nada más práctico que una buena teoría, el marco conceptual permite ubicar el sistema nacional de capacitación agropecuaria en el contexto de la realidad costarricense, conducido a través de su marco operativo.

a.- Marco Conceptual.

La complejidad que presenta el comprender integralmente la realidad hace necesario el integrar la posición y visión que poseen las diferentes entidades públicas y privadas que actúan sobre la realidad específica de la capacitación de los actores del sector agropecuario y agroindustrial nacional.

Lo anterior hace necesario el retomar las experiencias de cada una de estas entidades, de manera que de su análisis e integración de realidades diferentes se logre una sistematización que se ponga al servicio de los usuarios de la capacitación agropecuaria.

Una vez comprendida con mayor claridad este entorno, se facilita la planificación estratégica sectorial de los procesos que llevarán a los usuarios del sector por la atinencia de su origen, a programas y proyectos adaptados a su realidad y de un amplio impacto en la mejora de sus condiciones de vida.

Otro de los aspectos que deben considerarse es una revisión de la calidad de

los procesos educativos que conllevan estos proyectos y programas de capacitación ya que no es solo en términos cuantitativos como debe valorarse este tipo de esfuerzo, sino también en términos de su calidad, acorde con las expectativas y necesidades de los beneficiarios.

Es importante no omitir que los procesos de calidad anteriormente apuntados deben formar parte integral de los procesos de planificación estratégica.

Ante la coyuntura anterior, se ha considerado relevante el establecer a nivel nacional un espacio que permita conjugar los intereses y experiencias de las instituciones y organizaciones que laboran en el campo de la capacitación de los usuarios y beneficiarios del sector agropecuario.

Al existir entidades públicas y privadas que realizan todo el proceso de capacitación para el desarrollo de los sectores agro industrial, agro pecuario y agro forestal, y al estar operando como sistemas aislados (por sus particularidades), recobra importancia el establecer mecanismos y formas apropiadas para interrelacionar y optimizar los esfuerzos que cada uno realiza en procura de una acción orientada a armonizar y fortalecer las acciones que se proponen en ésta área.

Esta relación entre las diversas instancias, se visualiza como una coordinación voluntaria y precisa, donde se mantiene el marco jurídico de cada ente participante; por cuanto su misión, mandato y políticas, no necesariamente son coincidentes, así como los efectos del cambio a la que son sujetos permanentemente.

Ante lo mencionado, se propone un sistema a nivel nacional que integre y coordine los esfuerzos en esta materia, con la apertura necesaria para relacionarse sinérgicamente con otras áreas igualmente relevantes a nivel nacional; como son la ciencia y la tecnología y su transferencia para mencionar una de ellas.

Este sistema, como se ha mencionado no asume el rol de las entidades participantes, no compite con otros sistemas o redes establecidas a nivel nacional, sino que, potencializa los esfuerzos capacitación únicamente,

permitiendo que sus resultados sean utilizados por otros sistemas nacionales, así como el integrarse, de ser necesario a "redes" regionales o mundiales en materia de capacitación.

Otro aspecto que debe señalarse es que no se plantea una sola concepción de lo que se define como "capacitación", ya que las diversas entidades que laboran en este campo poseen o se ubican en diferentes corrientes educativa, epistemológicas e ideológicas.

Se ha concebido la figura de sistema abierto por su adaptabilidad, flexibilidad y simplicidad en su operación, ya que la figura de la "red" tiende más al intercambio de productos terminados (datos e información), donde el sistema facilita la relación directa de sus componentes, para producir, ordenar y facilitar los "resultados" que pueden movilizarse a través de ella.

Independientemente, si las consideraciones y reflexiones sobre si debe ser la figura de "sistema" o "red", lo relevante es el establecer y fortalecer los canales de comunicación y coordinación entre entidades públicas y privadas para propiciar un servicio que se brinde en materia de capacitación a los diferentes componentes del sector agro pecuario, agro forestal y agro industrial nacional, ligado a los conceptos modernos de planificación estratégica, administración para la competitividad y globalización de procesos productivos

Para consolidar el proceso enmarcado en un sistema nacional de capacitación se hace imprescindible establecer el desarrollo de sistemas de evaluación que conlleven mecanismos de verificación por medio de indicadores precisos, tanto de orden pedagógico como administrativo (cuantitativos y cualitativos), facilitando el seguimiento, la evaluación y la corrección por medio del sistema de retroalimentación aquí planteado.

El sistema nacional de capacitación agropecuaria permitiría entre otras cosas coordinar:

- La planificación de acciones afines al área de trabajo
- Sistematización de procesos educativos
- Intercambio de experiencias entre instituciones
- Intercambio de experiencias entre beneficiarios finales
- Apoyo y cooperación entre entidades públicas y privadas
- Canales claros de información entre las diferentes entidades interactuantes en el programa.
- Evitar duplicidad de esfuerzos y acciones
- Búsqueda y capacitación de recursos financieros
- Búsqueda y capacitación de recursos tecnológicos e intelectuales.
- Estratificación de los beneficiarios
- Clarificación, Flexibilización y adaptación de mandatos y políticas que emanan las entidades rectoras del sector
- Mayor cobertura y calidad del servicio de capacitación
- Mejoramiento de la gerencia de proyectos de capacitación
- Mayor eficiencia en la utilización de los recursos que ingresan al programa

b.- Marco operativo

El sistema nacional de capacitación agropecuaria requiere de una figura organizativa, operativa y funcional para llevar a la práctica la estrategia planteada en el presente documento.

b.1.- Organización

b.1.1. La Asamblea.

Se establece una asamblea general de representantes de todas las instituciones públicas y privadas² y de representantes de grupos organizados de productores agropecuarios y agroindustriales que

requieran y estén interesadas en integrarse al sistema nacional de capacitación agropecuaria, donde la "membresía" corresponde únicamente a la verificación de que sea entidades dedicadas a facilitar el servicio de capacitación, ya que no conlleva otro requisito más que el mencionado; si no estableciere un marco jurídico que delimite y comprometa a las entidades que conforman a la asamblea de representantes, éstos podrán incorporarse, retirarse o permanecer, si así lo establecen sus autoridades o representantes, por el carácter voluntario que implica su "membresía"

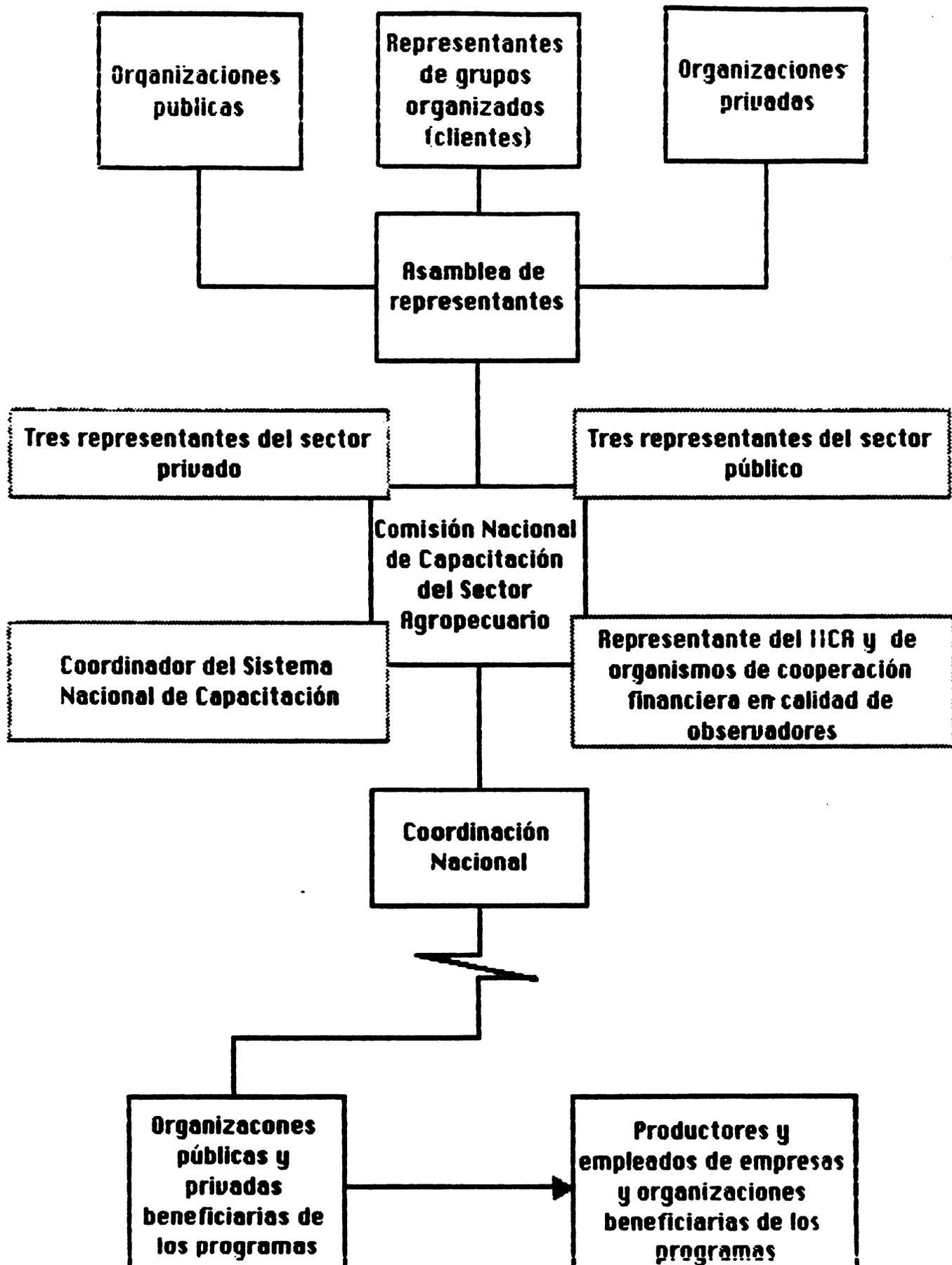
b.1.2. La Comisión Nacional.

La asamblea de representantes a su vez conformará la Comisión Nacional la cual estará integrada por tres vacantes para las instituciones públicas, tres para las organizaciones privadas y un Coordinador a plazo indefinido, nombrado por el Ministro de Agricultura y Ganadería, por su carácter de ente rector del sector agropecuario nacional; así como observadores representantes del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y de organismos de cooperación financiera (Vgr. BID, FAC, BCIE,). el número de representantes de la comisión puede variarse si así lo dispone la asamblea.

b.1.3. El Coordinador.

Para poner en funcionamiento las directrices emanadas de la Comisión Nacional que a su vez responde a lo dispuesto por la Asamblea Nacional de Representantes se establece la figura de la Coordinación Nacional, la que no conlleva costos adicionales a lo ya presupuestados en las propias instituciones que conforman el sistema nacional de capacitación agropecuario, ya que, tanto la persona, el espacio físico y los recursos logísticos para que la citada Coordinación opere serán aportados por el ente rector del sector agropecuario o la institución que éste designe. Esto implica, que los integrantes de la comisión nacional no se verán en la obligación de hacer aportes financieros para ser miembro de ésta.

Diagrama Organizativo del Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria



b.2.- Funcionamiento.

Las instancias anteriormente señaladas abarcan áreas específicas de funcionamiento como se aprecia en el cuadro #5

Cuadro Nº5
Aspectos funcionales y responsabilidades de los niveles organizativos del sistema nacional de capacitación agropecuaria

Nivel	Función
Asamblea de representantes	Representar la institución. Nombrar a los miembros de la comisión nacional. Proponer las políticas generales de capacitación Girar directrices. Aprobar el plan anual de trabajo.

Cuadro Nº5 (Continuación)

Aspectos funcionales y responsabilidades de los niveles organizativos del sistema nacional de capacitación agropecuaria

Nivel	Función
Comisión Nacional	<p>Representar a la <u>asamblea general</u>.</p> <p>Girar las directrices y lineamientos a la <u>dirección ejecutiva</u>.</p> <p>Velar por el cumplimiento de las acciones que desempeña la <u>dirección ejecutiva</u>.</p> <p>Organizar los diferentes puestos de la <u>junta directiva</u>.</p> <p>Aportar el personal administrativo y operativo de la <u>dirección ejecutiva</u>.</p> <p>Aportar los recursos logísticos para el funcionamiento de la <u>dirección ejecutiva</u>.</p>
Coordinación Nacional	<p>Representar a la <u>comisión nacional</u></p> <p>Operar los lineamientos y directrices que le dicte la <u>comisión</u></p> <p>Formular los planes, programas y presupuestos para la operación anual del sistema nacional de capacitación agropecuaria.</p> <p>Establecer los componentes sustantivos que orientarán sus quehacer.</p> <p>Desarrollar las actividades aprobadas por la <u>asamblea general</u> y asegurar su cumplimiento.</p>

b.3.- Requisitos necesarios para la operativización del sistema.

b.3.1.- Marco jurídico.

Para poder lograr el funcionamiento del sistema se hace necesario que se cuente con un marco jurídico (decreto ejecutivo) que faculte la participación de las instituciones públicas así como el comprometer los recursos correspondientes para el funcionamiento del sistema nacional de capacitación agropecuaria.

Mediante el mismo decreto se establecerá el rol de compromiso y operación de las entidades no gubernamentales.

b.3.2.- Marco Funcional.

Le corresponderá al coordinador nacional por encargo de la comisión nacional el establecer y desarrollar los sistemas, procedimientos y normativa que regule las actividades y acciones del programa nacional de capacitación agropecuaria.

b.3.3.- Marco Operativo.

a.- Aprobación y formalización del sistema de coordinación interinstitucional de capacitación para el sector agropecuario costarricense por parte de las autoridades superiores de los entes participantes.

b.- Designación por parte del ente rector del sector agropecuario del Coordinador nacional.

c.- Nombramiento por parte de las autoridades superiores de los representantes a la Asamblea Nacional.

d.- Nombramiento por parte de la Asamblea Nacional de los delegados

a integrar la Comisión Nacional.

e.- Asignación por parte de la coordinación nacional de los recursos logísticos para el establecimiento de la oficina de la coordinación, lo que conlleva:

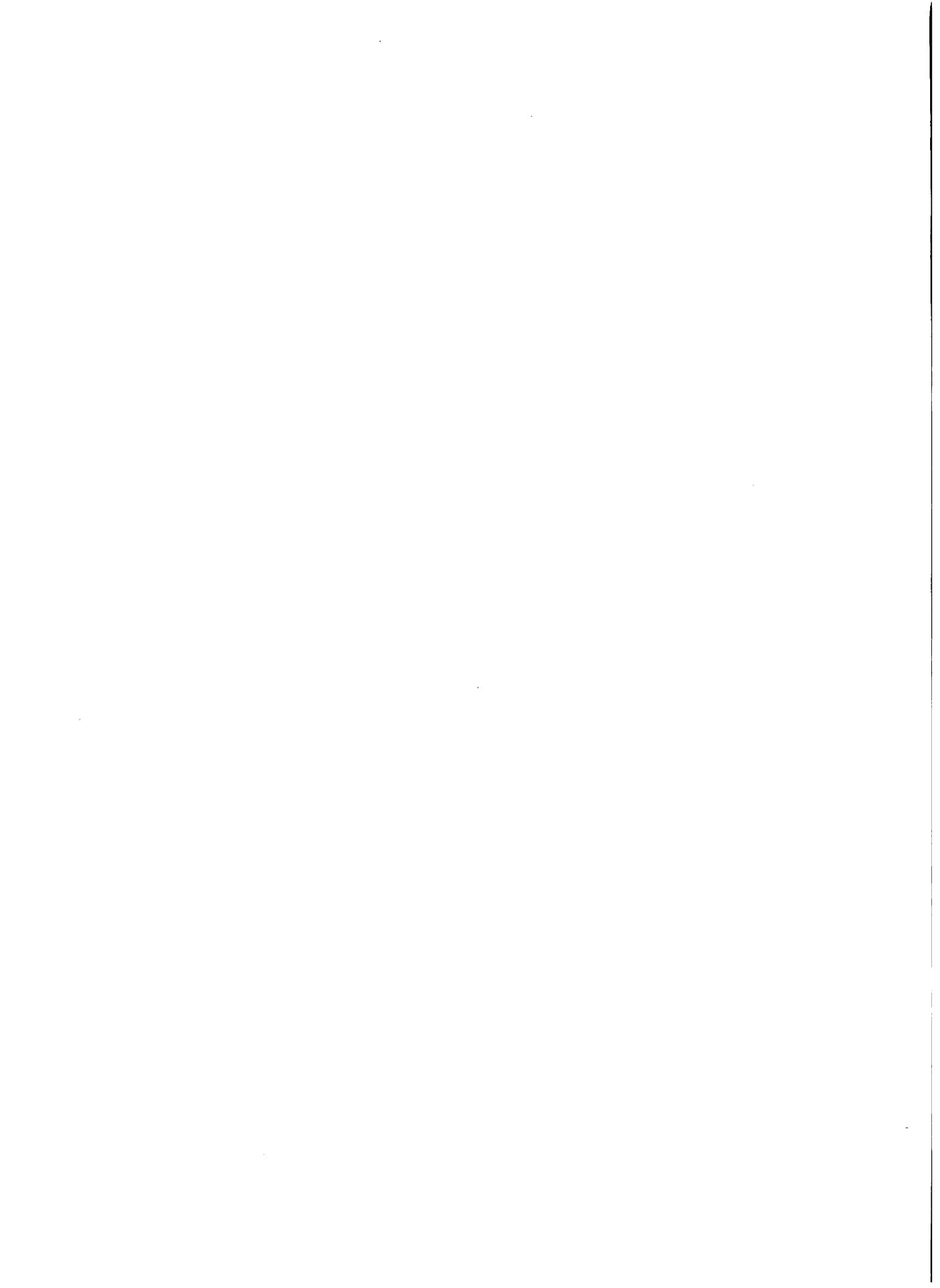
- 1.- Espacio físico.
- 2.- Equipo y mobiliario de oficina.
- 3.- Equipo de transporte
- 4.- Personal (secretaria y asistente).

f.- Elaboración, por parte del coordinador nacional de un plan de trabajo para el primer año y su presupuesto de apoyo. Lo anterior para ser sometido al conocimiento y aprobación de la Comisión Nacional.

g - Colaboración por parte del IICA en el financiamiento de una consultoría técnica, a fin lograr consolidar el sistema, por espacio de al menos un año.

¹ Instituciones y organizaciones registradas en " Estudio de Demanda y Oferta de la Capacitación para la Modernización de la Agricultura en Costa Rica" / IICA. 1994 ; y datos para este estudio.

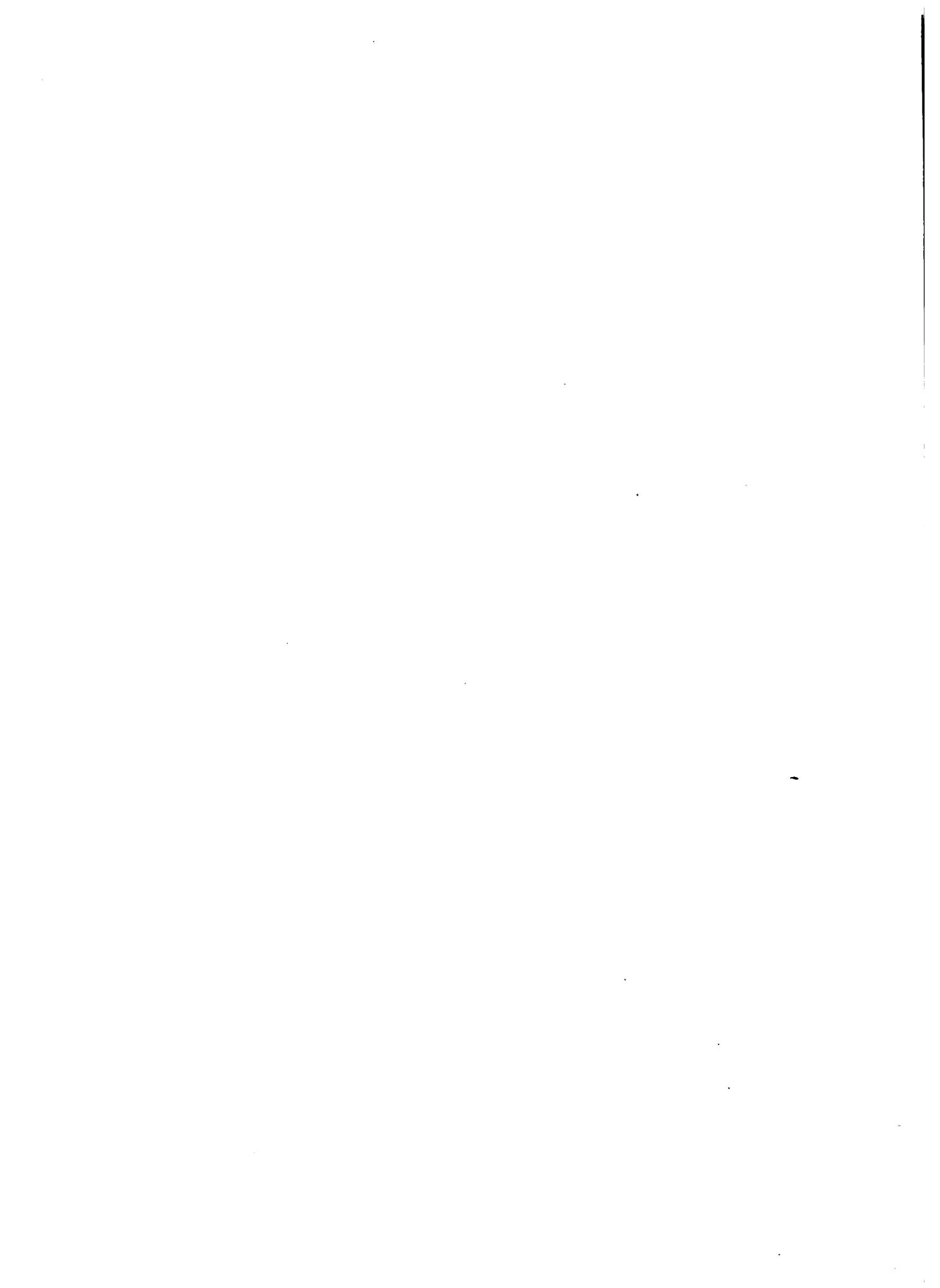
² Se entiende que será un único representante, con voz y voto, por cada una de las organizaciones que se integren al programa, con el derecho de elegir y ser electo.



Anexo 2

**Propuesta de estrategia nacional de capacitación
en gestión agroempresarial para los
productores agropecuarios.**

El Salvador



**PROPUESTA DE ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION EN GESTION
AGROEMPRESARIAL PARA LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS
DE EL SALVADOR**

**IICA, Servicio Especializado I
IICA, Agencia de Cooperación Técnica en El Salvador
Junio de 1995.**

INDICE

- I. ANTECEDENTES.**
- II. PERFIL DE LA SITUACION DEL SECTOR AGROPECUARIO DE EL SALVADOR.**
- III. SITUACION DE LA CAPACITACION PARA EL SECTOR AGROPECUARIO.**
- IV. PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL SECTOR PRODUCTIVO AGROPECUARIO.**
 - 4.1 Justificación.**
 - 4.2 Propósito y objetivos.**
 - 4.2.1 Propósito.**
 - 4.2.2 Objetivos.**
 - 4.3 Principales destinatarios.**
 - 4.4 Areas temáticas a desarrollar.**
- V. ESTRATEGIA PARA LA INSTITUCIONALIZACION Y SISTEMATIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.**
 - 5.1 Estrategia operacional.**
 - 5.2 Aspectos organizativos e institucionales.**
 - 5.3. Actividades y metas.**
 - 5.4 Recursos requeridos.**

PRESENTACION.

Con el presente documento, el IICA pretende dar cumplimiento a la solicitud formulada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales de El Salvador (incluidas las organizaciones y gremios de productores), en el sentido de diseñar para el país una Estrategia Nacional de Capacitación en Gestión Agroempresarial. Dicha estrategia esencialmente consiste en activar mecanismos institucionales a través de los cuales se ponga a disposición de los actores sociales del sector productivo agropecuario programas de capacitación continua que les permitan actualizarse en diversos aspectos que repercuten sobre la productividad y rentabilidad de sus actividades.

La presente propuesta ha tomado en consideración las orientaciones dadas por los Ministros de Agricultura del Istmo Centroamericano, los estudios realizados por diversos organismos regionales que brindan cooperación técnica para el desarrollo agropecuario, las solicitudes y demandas de las organizaciones nacionales y regionales de pequeños y medianos productores agrícolas y las acciones que el IICA viene ya realizando en el país y en la región, a través de la Oficina en El Salvador, el Area de Concentración de "Desarrollo Rural Sostenible" y el "Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación" (Sede Central).

Se ha considerado asimismo, como base y punto de partida, el marco orientador para los procesos de cambio y modernización de la agricultura, dado por la Décima Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura (X CIMA), así como los lineamientos dados a conocer sobre el Plan de Desarrollo Económico y Social 1995-1999 por el gobierno de El Salvador.

Es importante destacar que la estrategia propuesta en este documento se circunscribe a las actividades de capacitación (procesos de enseñanza-aprendizaje, destinados a que sus participantes adquieran o modifiquen en acciones de corta duración, conocimientos, habilidades y actitudes propios de un campo ocupacional determinado), no incluyendo otros servicios complementarios e igualmente importantes, tales como asistencia técnica, investigación, creación de infraestructura, crédito, etc., que también son importantes en los resultados de las actividades agropecuarias.

La estrategia propuesta también incluye un Programa de Capacitación para el Sector Productivo Agropecuario, el cual deberá coordinarse con otros programas e iniciativas nacionales y regionales tendientes a preparar a los productores para enfrentar el escenario de mercados cada vez más abiertos que se avecina como consecuencia de la globalización de la economía.

I. ANTECEDENTES

La estrategia nacional de capacitación en gestión agroempresarial para los productores agropecuarios de El Salvador contenida en este documento, es el resultado de un largo proceso en el que se realizaron estudios y consultas sobre el Plan de Desarrollo impulsado en el país y sobre los ajustes que son urgentes de introducir en el sector agropecuario a fin de que esté en capacidad de responder adecuadamente ante las oportunidades y desafíos derivados del camino hacia el desarrollo que ha sido seleccionado.

El esfuerzo se inició en 1992 con un estudio sobre demanda y oferta de capacitación en el sector agropecuario, el cual fue realizado por la Oficina del IICA en El Salvador y la División de Capacitación del CIDIA (Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola).

El objetivo de dicho estudio consistió en identificar las necesidades de capacitación que tiene el sector agropecuario en las áreas tecnológica, instruccional, institucional y de comercialización, cuya adecuada satisfacción contribuiría a su modernización. Para tal fin, primeramente se definió el tipo de modernización agrícola perseguida, la cual fue concebida como un proceso que al mismo tiempo que permite elevar de manera sostenida la productividad y la competitividad de las actividades agropecuarias y agroindustriales, disminuye progresivamente la pobreza rural y preserva la base natural del sector. Seguidamente, se procedió a identificar los actores principales llamados a desempeñar roles protagónicos dentro de la modernización y se definieron las competencias que debería de poseer cada uno de ellos para desempeñarse adecuadamente dentro del escenario previsto. Luego, dichos perfiles fueron comparados con el que presentan actualmente esos actores, lo cual puso en evidencia la existencia de una discrepancia significativa. Ese análisis de discrepancia a la vez que proporcionó una idea sobre el enorme desafío que representa modernizar la agricultura en El Salvador, permitió identificar las necesidades más urgentes de capacitación que tienen cada uno de los actores sociales examinados, en cada una de las áreas consideradas.

De manera simultánea, se realizó un análisis sobre la oferta de capacitación, el cual permitió identificar suficientes instituciones que cuentan con una cantidad considerable de recursos humanos, que podrían destinarse a cubrir las necesidades insatisfechas de capacitación determinadas en el estudio de demanda. Este análisis, sin embargo, también fue enfático en reconocer que la mayoría de instituciones, así como su personal, no están en capacidad para asumir con eficiencia y eficacia el desafío que tienen enfrente. Por esa razón, el estudio concluyó destacando que para que una estrategia de capacitación sea exitosa en lograr la modernización de la agricultura en el sentido arriba apuntado, es necesario que también involucre a los operadores de la

capacitación (universidades, instituciones educativas de diversa índole, centros de investigación y extensión, ONGs, etc.).

Los resultados arrojados por el estudio de demanda y oferta de capacitación, sirvieron para que se elaborara luego una estrategia nacional de capacitación. Dicha estrategia, fue posteriormente sometida a una amplia discusión en la que participaron especialistas y representantes de los sectores público, privado y académico. Como resultado de las discusiones y consultas realizadas, se tomó la decisión de impulsar el Programa de Capacitación Agropecuaria Nacional (PROCAN), el cual fue concebido como un esfuerzo conjunto en el que participarían diferentes instituciones públicas y privadas, interesadas en contar con un mecanismo para coordinar, organizar y ejecutar las acciones de capacitación tendientes a promover la modernización agropecuaria. Con esa finalidad, se celebraron varias reuniones en las que participaron las instituciones interesadas en patrocinar el PROCAN. En tales reuniones se acordaron aspectos relacionados a la organización y personería jurídica que podría requerir la puesta en marcha del programa, así como las áreas temáticas claves. A manera de prueba, entre octubre y diciembre de 1994, se desarrollaron tres seminarios de capacitación que fueron muy bien evaluados de parte de los participantes.

Es importante destacar que la institucionalización del PROCAN, prevista para el segundo semestre de 1994, se vió afectada por el inicio de una nueva administración presidencial (a partir del 1° de junio). Para la nueva administración, es evidente que en los últimos cinco años El Salvador ha realizado progresos notables en el control de los desequilibrios macroeconómicos y en la reactivación de la economía. Sin embargo, de acuerdo a sus evaluaciones técnicas, no existe ninguna garantía de que los niveles de crecimiento cosechados durante los últimos años puedan sostenerse en el tiempo. Tal apreciación es justificada al afirmarse que los factores que han posibilitado las altas tasas de crecimiento logradas durante los últimos cinco años (ajuste estructural, remesas familiares, ayuda internacional y reactivación del proceso de integración centroamericana) ya agotaron su dinamismo.

Uno de los planteamientos centrales del gobierno es que dada la dependencia tecnológica que caracteriza al aparato productivo nacional, para poder crecer es necesario que las importaciones crezcan, de manera que si no se quiere caer en un desequilibrio externo inmanejable, también es necesario que la generación de divisas aumente sostenidamente. Hasta ahora, esa necesidad creciente de divisas ha sido asegurada por la asistencia financiera externa, las remesas familiares y, más recientemente, por las exportaciones de café. Ninguna de esas fuentes, sin embargo, es de esperarse que continúe aumentando de manera sostenida.

Asimismo, se plantea que, de continuar concentrándose en la producción para los mercados local y centroamericano, los inversionistas en El Salvador nunca alcanzarán los niveles de eficiencia ni los tamaños de planta óptimos para sobrevivir y operar con éxito en el escenario inevitable de mercados abiertos que está configurando el proceso de globalización de la economía.

En concordancia con tales planteamientos, el Plan de Desarrollo Económico presentado sostiene que para asegurar niveles sostenibles de crecimiento que puedan permitir una elevación progresiva de los niveles de bienestar de la población, es necesario que el gobierno propicie la edificación en el país de un aparato económico competitivo internacionalmente.

Para lograr este objetivo, se considera indispensable introducir reformas en la gestión económica que permitan reducir los costos de producir en el país y mejorar al mismo tiempo la productividad de los trabajadores salvadoreños.

En relación a los costos, el primer tipo que se busca reducir es el costo a la protección, para lo cual está prevista una disminución gradual del arancel hasta llegar a un rango definido por un techo de 6% y un piso de 0%. El segundo tipo de costos que se busca eliminar es el derivado del riesgo cambiario, para lo cual el gobierno se ha propuesto avanzar gradualmente hacia la dolarización de la economía, esperando de esa manera disminuir la tasa de inflación y la tasa de interés y, por ende, los costos financieros de las empresas. También se tiene previsto disminuir el costo y/o mejorar la calidad del transporte, las telecomunicaciones, la energía eléctrica y otros servicios de apoyo a la producción, mediante aumentos sustanciales en los gastos de inversión realizados en esos sectores o la privatización de las empresas públicas que los ofrecen.

El otro elemento que el Plan de Desarrollo Económico considerará como clave para edificar un aparato productivo competitivo internacionalmente es el aumento en la inversión en capital humano con el fin de contar con una fuerza de trabajo saludable y calificada que sea capaz de asimilar con facilidad las nuevas tecnologías requeridas para aumentar sostenidamente su productividad.

Obsérvese que este último elemento es totalmente compatible con los objetivos que motivaron el PROCAN. Sin embargo, existe la sospecha de que tal como fue concebido el PROCAN, probablemente no sea el mecanismo más apropiado para apoyar desde el área de la capacitación agropecuaria la reedificación del aparato productivo que persigue el gobierno de El Salvador. Esa es la razón por la cual se ha considerado necesario formular esta "Propuesta de Estrategia Nacional de Capacitación en Gestión Agroempresarial para los Productores Agropecuarios de El Salvador", la cual vincula las necesidades de capacitación identificadas en los estudios de demanda y oferta, las deficiencias presentadas

por los operadores de capacitación, los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y el enfoque sistémico para el desarrollo de la agricultura.

De acuerdo al enfoque sistémico de la agricultura, aunque la competitividad y la productividad se relaciona con frecuencia a variables tales como el uso de nuevas tecnologías, el comercio, los servicios de apoyo a la producción, las políticas económicas, los recursos naturales disponibles, las distancias entre los centros de producción y los mercados, lo cierto es que todas esas variables dependen en última instancia del recurso humano. Para edificar una agricultura competitiva internacionalmente, por lo tanto, lo más relevante es la calidad de los actores sociales que participan a lo largo del proceso económico que va desde la organización de la producción hasta que el producto es finalmente consumido, lo cual involucra a comerciantes, productores agropecuarios, agroindustriales, investigadores, extensionistas, formuladores de políticas económicas, exportadores, etc.

Este enfoque es compartido por la CEPAL, cuando afirma que el requisito fundamental para mejorar la competitividad productiva de la agricultura de los países de América Latina y el nivel de vida de la población que labora en ella, es una reforma educacional centrada en la calidad. Dicha institución añade, sin embargo, que a corto plazo, la capacitación es la actividad que guarda la relación más estrecha con la competitividad del sector, debido a que es un instrumento que permite adecuar la calificación de la fuerza de trabajo a las transformaciones requeridas¹.

¹ CEPAL, "Política para mejorar la inserción en la economía mundial", 1994.

II. PERFIL DE LA SITUACION DEL SECTOR AGROPECUARIO DE EL SALVADOR

A lo largo de la década de los ochenta, el sector agropecuario salvadoreño reportó tasas de crecimiento predominantemente negativas. Como consecuencia de ello, el producto interno bruto real sectorial era en 1989 un 13% más bajo que el de 1980 y, en términos per cápita, 24% menor. De la misma manera, la participación del sector dentro del PIB global de la economía se redujo de 27.8% en 1980 a 17.1% en 1989.

Este caótico comportamiento del sector se manifestó en una contracción de la producción para el 70% de los renglones agropecuarios. Los granos básicos mostraron un virtual estancamiento de la producción (aunque con oscilaciones bastante pronunciadas debido a la variabilidad de la superficie cultivada y los rendimientos). La producción de café se contrajo an alrededor de un 15%, principalmente como consecuencia de la reducción en los rendimientos provocada por el abandono de muchas plantaciones. El cultivo del algodón vio disminuida su superficie cultivada a una décima parte de la existente en 1980 (83,200 Mz. en 1980 y 8,315 Mz. en 1990). La producción ganadera experimentó fuertes contracciones hasta 1986, para luego iniciar una leve recuperación. Los únicos rubros importantes del sector que no se vieron mayormente afectados por la crisis fueron la caña de azúcar, cuya producción en 1990 casi duplicaba a la obtenida en 1980, y la avicultura que observó crecimientos exponenciales de la producción, principalmente de carne.

Como consecuencia del comportamiento de la producción, el salario mínimo real del sector agropecuario se redujo progresivamente en los años ochenta, a tal punto que el poder adquisitivo del mismo en 1989 apenas correspondía a un 46% del salario mínimo que se pagaba en 1979. De igual manera, se estima que a lo largo de esos 10 años más del 30% de los habitantes rurales abandonaron sus lugares de residencia en busca de seguridad o de mayores oportunidades.

Los factores que incidieron en el pobre desempeño del sector agropecuario en los años ochenta fueron varios y de diversa índole. Los más importantes, sin embargo, fueron: a) el conflicto armado, que tuvo como principal teatro de operaciones el área rural; b) la mayor frecuencia con que se presentaron condiciones climatológicas adversas; c) la reducción en los precios internacionales de los principales productos de exportación; d) el manejo inadecuado de las políticas macroeconómicas, que se tradujo en un fuerte sesgo antiagrícola y antiexportador; e) la persistencia en la utilización de políticas sectoriales que habían perdido poco a poco su eficacia (fijación de precios de garantía, controles de precios, establecimientos de monopolios de comercialización interna y externa, etc.) y; la excesiva prolongación del

ambiente de inseguridad jurídica derivado de la lentitud con que se ejecutó el proceso de reforma agraria.

Esta situación comenzó a cambiar a partir de 1990 como consecuencia de los avances en la pacificación del país y de la introducción de algunas modificaciones en la gestión macroeconómica y en el manejo de las políticas sectoriales.

A nivel macroeconómico, las principales medidas adoptadas fueron: a) la unificación y liberalización cambiaria, que permitió disminuir, al menos de manera temporal, la sobrevaluación cambiaria; b) la reforma arancelaria, que disminuyó sustancialmente las diferencias en las tasas de protección efectiva concedidas a los diferentes sectores y; c) la eliminación a los impuestos a la exportación que se mantenían sobre algunos rubros agropecuarios.

A nivel sectorial, las medidas impulsadas incluyeron, entre otras: a) la eliminación de la política de precios de garantía y de los controles de precios; b) la eliminación de los monopolios en la comercialización interna y externa de algunos productos; c) el inicio de una reforma institucional del MAG y del CENTA; d) la creación de la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y de su Secretaría Ejecutiva (SEMA); e) la privatización de las instalaciones de almacenamiento y comercialización del Instituto Regulador de Abastecimientos (IRA) y del Banco de Fomento Agropecuario (BFA) y; f) el establecimiento del mecanismo de bandas de precios para importaciones de maíz (blanco y amarillo), sorgo y arroz.

Los resultados derivados de la aplicación de las medidas antes mencionadas, sin embargo, han sido bastante modestos. Prueba de ello, es que mientras la economía estuvo creciendo a una tasa promedio anual de 5% entre 1989 y 1994, el sector agropecuario sólo lo hizo a una tasa promedio anual de 1.5%. En correspondencia con este comportamiento, la participación de este sector en el PIB ha continuado decreciendo, pasando de 16.8% para el primer año examinado, a 13.8% en el último.

Este pobre desempeño del sector agropecuario ha dado lugar a que las condiciones socioeconómicas de la población rural continúen siendo muy deplorables en términos absolutos y relativos. Así, por ejemplo, el poder adquisitivo del salario mínimo agropecuario que de 1980 a 1989 se había reducido a menos de la mitad, era en 1994 todavía menor al de 1989; el ingreso medio obtenido en la agricultura en 1993 era inferior en un 30% al obtenido en promedio en el conjunto de la economía; a la vez que, para ese mismo año, la pobreza extrema afectaba al 33.8% de la población rural y la pobreza relativa al 31.4%, mientras que en el área urbana la pobreza extrema afectaba al 20.8% de la población y la pobreza relativa al 29.6%.

Lo más grave, sin embargo, es que de concretizarse las medidas contenidas en el Plan de Nacional de Desarrollo planteado por el gobierno, el sector agropecuario, al igual que el resto de la economía, se verá obligado a enfrentar una competencia internacional todavía mayor, lo cual a juicio de muchos, provocará una contracción todavía mayor del sector, a menos que se desarrollen acciones que en un tiempo relativamente corto puedan contribuir a aumentar su productividad y competitividad.

III. SITUACION DE LA CAPACITACION PARA EL SECTOR AGROPECUARIO.

En el caso del sector agropecuario de El Salvador, desde 1990 se viene planteando la necesidad de desarrollar un sistema de capacitación que permita mejorar la calidad del recurso humano que opera en las distintas instituciones que tienen que ver con su desempeño. Tal apreciación es producto de que se sospecha que va ser imposible edificar una agricultura competitiva internacionalmente, si no se prepara de manera apropiada y oportuna a los actores sociales del sector para que puedan enfrentar la amenazas y aprovechar las oportunidades derivadas del escenario inevitable de mercados más abiertos (pero regulados) que está configurando el proceso de globalización de la economía.

A la fecha, sin embargo, aún no se dispone de ese sistema nacional de capacitación, lo cual produce como resultado que los actores sociales del sector sigan presentando grandes carencias con relación a las competencias requeridas para hacer frente al escenario antes mencionado.

En principio, la formulación y coordinación de una política de capacitación en gestión agroempresarial, debería de estar bajo la responsabilidad del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Evaluaciones realizadas recientemente indican, empero, que el MAG no cuenta aún con la capacidad técnica e institucional para asumir esa responsabilidad. Es más, ni siquiera dispone de una política de capacitación hacia su personal, ya que los esfuerzos que se realizan en este campo son esporádicos y, por lo general, dependen de proyectos de la cooperación internacional. Existe coincidencia en el personal de sus unidades centralizadas sobre la importancia de contar con una política de capacitación y en algunas de ellas ocasionalmente se identifican algunas necesidades. Lamentablemente, en la mayoría de los casos, esos esfuerzos no se concretizan en nada, debido a que la División de Recursos Humanos, que es la unidad a la que corresponde la responsabilidad de "planificar, organizar y coordinar las actividades de capacitación administrativa y adiestramiento del

personal", no cuenta con el personal suficiente, ni con la preparación adecuada para asumir esa tarea.

Un poco diferente es la situación del CENTA, debido a que es una institución que en los últimos años ha estado sometida a un proceso de transformación que la ha convertido en una institución autónoma, responsable de vincular la investigación agrícola, pecuaria y forestal con la extensión. Esto con el propósito de mejorar la productividad de los pequeños y medianos productores del país a través de la provisión de un servicio sistemático de transferencia de tecnología de alta calidad. Para poder realizar esta transformación el CENTA cuenta con recursos provenientes del Proyecto de Reforma e Inversión Sectorial Agrícola (PRISA), el cual incluye partidas para financiar un plan de capacitación de su personal, a la vez que exige a la institución la formulación periódica de planes y programas de capacitación en favor de la población que le corresponde atender.

Otra institución que podría jugar un rol relevante dentro de un sistema nacional de capacitación, es la Escuela Nacional de Agricultura (ENA); hasta ahora, sin embargo, el esfuerzo del gobierno en esta institución ha estado concentrado en su privatización, de manera que continúa concentrándose en la educación formal.

Las universidades, por su parte, también han concentrado sus esfuerzos en la educación formal, con el agravante de que sus planes de estudio por lo general son bastantes rutinarios.

En síntesis, puede afirmarse que El Salvador no cuenta con una política de capacitación agroempresarial. Hay instituciones gubernamentales y no gubernamentales que desarrollan esporádicamente actividades de este tipo, pero éstas no obedecen a ninguna política global, ni son objeto de algún tipo de coordinación.

IV. PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL SECTOR PRODUCTIVO AGROPECUARIO

4.1 Justificación

Existen varios argumentos que justifican la necesidad de diseñar e impulsar un programa de capacitación para el sector agropecuario salvadoreño.

Uno de ellos radica en que el país, de acuerdo a lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo, está comprometido con profundizar el proceso de apertura de la economía, por lo cual todos los sectores económicos (incluido el agropecuario) están obligados a desarrollar acciones que en el corto plazo puedan contribuir a aumentar su productividad y su competitividad. Dada la importancia de los plazos, éste obviamente es más factible de lograr mediante la capacitación que mediante la educación formal.

Por otra parte, es un hecho que debido a la ausencia de un sistema y de una política nacional de capacitación no se aprovechan adecuadamente una gran cantidad de recursos humanos y materiales que poseen las instituciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con el sector agropecuario, las cuales siguen siendo ineficaces en sus esfuerzos por modernizar la agricultura salvadoreña.

Finalmente, también se justifica un programa de capacitación debido a que estudios realizados indican que la mayoría de actores sociales que operan en el sector agropecuario presentan muchas carencias que les impiden operar dentro de un esquema de gestión agrobempresarial, algunas de las cuales podrían ser subsanadas rápidamente mediante procesos sistemáticos de capacitación.

4.2 Propósito y objetivos

a. Propósito

El propósito central del programa de capacitación consiste en contribuir a edificar un sector agropecuario y agroindustrial altamente diversificado y competitivo, mediante el desarrollo de capacidades agroempresariales en los principales actores sociales que intervienen desde la organización de la producción hasta el consumo de los productos de origen agropecuario.

b. Objetivos

- **Activar mecanismos institucionales a través de los cuales se ponga a disposición de los actores sociales del sector productivo agropecuario programas de capacitación continua que les permitan actualizarse en diversos aspectos que repercuten sobre la productividad y rentabilidad de sus actividades.**
- **Hacer que la capacitación en gestión agroempresarial se convierta en un esfuerzo sistemático de parte de las instituciones vinculadas al desempeño del sector agropecuario y de manera especial de aquellas que tienen que ver con la formación del recurso humano.**
- **Poner a disposición del sector productivo agropecuario (productores agrícolas, agroindustriales, comerciantes, exportadores) técnicas y herramientas que les permitan mejorar su capacidad de gestión (análisis del entorno, aspectos contables y financieros, administración de personal, control de insumos, técnicas de almacenamiento, identificación de nichos de mercado, manejo de sistemas de información comercial, técnicas de mercadeo, etc.).**

4.3 Principales destinatarios

Los destinatarios principales del Programa de Capacitación para el Sector Productivo Agropecuario serán todas aquellas personas y entidades cuyas actividades incidan de manera determinante sobre la productividad y competitividad de los productos salvadoreños de origen agropecuario (productores agropecuarios, agroindustriales, proveedores de asistencia técnica, comerciantes, financistas, exportadores, etc.). El programa sin embargo, estará abierto para todos aquellos que consideren que los conocimientos y habilidades transmitidos a través de las distintas modalidades que adoptará la capacitación pueden contribuir a mejorarles su desempeño (funcionarios públicos, profesores de diferentes niveles educativos, instructores, consultores, etc.).

El programa proporcionará especial atención a los medianos y pequeños productores, debido a que, tal como lo reportaron los estudios de demanda, son los que presentan mayores debilidades y carencias con relación a las competencias requeridas para viabilizar la modernización de la agricultura.

4.4 Areas temáticas a desarrollar

Las áreas temáticas del Programa de Capacitación para el Sector Productivo Agropecuario están estrechamente relacionadas con las diferentes transformaciones que deben operarse en la agricultura salvadoreña² a fin de que alcance los niveles de productividad y competitividad requeridos para enfrentar los desafíos derivados de los mercados cada vez más abiertos que se están configurando. Tales áreas son:

- Las transformaciones productivas.
- Las transformaciones institucionales.
- Las transformaciones comerciales.

Bajo la expectativa que las transformaciones productivas constituirán el desafío principal a enfrentar por el nuevo CENTA, el énfasis del Programa de Capacitación estará puesto en las transformaciones institucionales y comerciales del sector privado. Sin embargo, en la medida que se advierta una demanda insatisfecha a nivel nacional en los aspectos tecnológico-productivos que afecte significativamente la gestión

² Ver IICA, Plan Mediano Plazo 1994-1998, Resumen Ejecutivo, pág. 3.

agroempresarial de los destinatarios del Programa, éstos podrán ser incorporados.

Para efectos ilustrativos, en los cuadros siguientes, se presenta una serie de 14 módulos, cuyos temas y subtemas podrían formar parte de la oferta de servicios de capacitación. Es conveniente destacar, sin embargo, que tales módulos no agotan las necesidades de capacitación que fueron identificadas para cada uno de los actores en los estudios de demanda.

AREA GESTION AGROEMPRESARIAL PARA CUADROS DIRECTIVOS, CUADROS GERENCIALES Y TECNICO-GERENCIALES DEL SECTOR PRIVADO

GRUPOS TEMATICOS SOBRE LOS QUE VERSARAN LOS EVENTOS	CONTENIDO DE CADA GRUPO TEMATICO
<p>1. PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION Módulo 1</p>	<p>i) Formulación y evaluación de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de oportunidades de inversión. - Formulación de proyectos. - Evaluación de proyectos. <p>ii) Gerencia de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normas de ejecución. - Sistemas de organización y administración. - Parámetros de evaluación. - Sistemas de seguimiento y control. <p>iii) Financiamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de fuentes de financiamiento. - Obtención y manejo de crédito.
<p>2. GESTION EMPRESARIAL Módulo 2</p>	<p>i) La empresa agrícola y la producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esquemas de organización. - Motivación grupal. - Desarrollo de la empresa agrícola. - Planificación. - Administración y organización. - Comercialización. - Contabilidad y finanzas. - Manejo de personal. - Análisis del entorno. <p>ii) Tecnología y rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opciones tecnológicas para producir con eficiencia técnica y económica. - Competitividad de la producción y protección del medio ambiente. - Requisitos para una agricultura rentable.

Anexo 3

**Propuesta del sistema de capacitación
agrícola forestal.**

Honduras

AREA: GESTION EN COMERCIO PARA DIRECTIVOS, CUADROS GERENCIALES Y TECNICO GERENCIALES DEL SECTOR PRIVADO (INCLUYENDO AGENTES DE COMERCIALIZACION INTERNACIONALES Y CUADROS QUE PARTICIPAN Y/O APOYAN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES SOBRE PRODUCTOS AGROPECUARIOS).

GRUPOS TEMATICOS SOBRE LOS QUE VERSARAN LOS EVENTOS	CONTENIDO DE CADA GRUPO TEMATICO
<p>5. POLITICAS Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES DE PRODUCTOS AGRICOLAS Módulo 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> i) Instrumentos de política comercial. ii) Los acuerdos comerciales. <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a Mercados. - Normas de origen. - Normas técnicas. - Normas fito y zoonitarias. - Practicas de comercio desleal. - Salvaguardias. - Compras gubernamentales. - Solución de controversias. iii) Sistema arancelario y para-arancelario. iv) Sistemas de información de mercados. v) Legislación de importaciones y exportaciones. vi) El GATT y la OMC.
<p>6. ESTRATEGIAS DE PERFECCIONAMIENTO DE MECANISMOS DE COMERCIALIZACION INTERNA: Módulo 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> i) Características de mercados nacionales <ul style="list-style-type: none"> - Formación de precios. - Almacenamiento y empaques. - Sistemas de transporte. ii) Legislación nacional sobre mercados. <ul style="list-style-type: none"> - Ley de protección al consumidor. - Ley de libre competencia. - Régimen impositivo. iii) Normas técnicas exigidas. iv) Bolsa de productos agropecuarios.

AREA: GESTION EN COMERCIO PARA DIRECTIVOS, GERENCIALES Y TECNICO GERENCIALES DEL SECTOR PRIVADO (INCLUYENDO AGENTES DE COMERCIALIZACION INTERNACIONALES Y CUADROS QUE PARTICIPAN Y/O APOYAN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES SOBRE PRODUCTOS AGROPECUARIOS) Y ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

GRUPOS TEMATICOS SOBRE LOS QUE VERSARAN LOS EVENTOS	DETALLE DE CONTENIDOS DE LOS GRUPO TEMATICOS
<p>7. ASPECTOS GENERALES FITOZOOSANITARIOS: Módulo 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> i) Regulaciones internacionales fitozoosanitarias del comercio internacional y el GATT 94. ii) Concepto de seguridad sanitaria de los productos agropecuarios. iii) Situación de los mercados y las implicaciones sanitarias. iv) Situación de las instituciones de sanidad agropecuaria, públicas y privadas en el nuevo contexto del comercio internacional. v) Los bloques comerciales y sus limitantes sanitarias.
<p>8. ASPECTOS INSTRUMENTALES Y AREAS ESPECIFICAS FITOZOOSANITARIOS: Módulo 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> i) El GATT y las medidas fitozoosanitarias. ii) Conceptos de armonización, equivalencia y evaluación del riesgo. iii) Seguridad versus cuarentena. iv) Métodos de vigilancia en sanidad agropecuaria. v) País libre vs. región libre de una enfermedad o plaga de importancia económica. vi) Seguridad (cuarentena) en los puntos de ingreso y salida de productos agropecuarios del país. vii) Procedimientos de inspección de productos de origen pecuario para la importación y exportación.

AREA DE TECNOLOGIA DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA Y EL DESARROLLO FORESTAL	
TEMATICAS PARA LOS EVENTOS	DETALLE DE CONTENIDOS
9. MARCO ORIENTADOR DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA: Módulo 9	<ul style="list-style-type: none"> i) Los postulados básicos de la modernización de la agricultura. ii) La estrategia nacional de modernización del sector agropecuario. iii) El sistema nacional de generación y transferencia de tecnología en el sector. iv) Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario y forestal. v) La sostenibilidad y la rentabilidad en la producción agropecuaria.
10. ASPECTOS INSTRUMENTALES DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA: Módulo 10.	<ul style="list-style-type: none"> i) Sistemas sostenibles de producción. ii) Investigación en finca/extensión. iii) Técnicas participativas de comunicación y capacitación. iv) Promoción de la organización productiva. v) Agricultura orgánica: elementos básicos. vi) Agroindustria: elementos básicos. vii) Procesamiento de textos y manejo de base de datos. viii) Las tecnologías ancestrales.
11. ASPECTOS GENERALES DE LA PRODUCCION SOSTENIBLE: Módulo 11.	<ul style="list-style-type: none"> i) Manejo de sistemas agroforestales y agroilvopastoriles. ii) Manejo de cosecha y postcosecha. iii) Uso apropiado y conservación de suelos. iv) Principios de biotecnología. v) Principios de la agroindustria. vi) Principios de sanidad y nutrición animal.
12. ASPECTOS INSTRUMENTALES DE LA PRODUCCION SOSTENIBLE Módulo 12.	<ul style="list-style-type: none"> i)a Métodos de siembra y fertilización. ii) Prospección y control de plagas y enfermedades. iii) Métodos de recolección. iv) Manejo de especies menores. v) Manejo de pastos. vi) Uso y control biológico de productos hormonales. vii) Inseminación artificial. viii) Primeros auxilios veterinarios. ix) Manejo y explotación de subproductos agropecuarios. x) Vacunación y desparasitación de ganado. xi) Manejo y reproducción de hatos. xii) Técnicas de riego. xiii) Manejo de maquinaria y equipo agrícola apropiado. xiv) Técnicas de almacenamiento. xv) Manejo y embalaje de productos perecederos. xvi) Cultivo de tejidos. xvii) Técnicas de transformación agroindustrial.

AREA DE TECNOLOGIA DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA Y EL DESARROLLO FORESTAL

13. ASPECTOS GENERALES DEL DESARROLLO FORESTAL. Módulo 13.

- i) Componentes sociales, ambientales y económicos del desarrollo forestal.
- ii) Función múltiple del recurso forestal y su aprovechamiento por la sociedad civil en el desarrollo campesino.
- iii) El manejo integrado de los RNR en función de recuperación y conservación de las cuencas hidrográficas.
- iv) Prácticas agroforestales, transformación y comercialización de productos forestales con participación campesina.
- v) Participación social en la planificación, ejecución seguimiento y evaluación del desarrollo forestal
- vi) Organización comunitaria y formas empresariales asociativas para el desarrollo rural integral, equitativo y sostenible.

14. ASPECTOS INSTRUMENTALES DEL DESARROLLO FORESTAL Módulo 14.

- i) Manejo integrado de los recursos naturales renovables.
- ii) Principios de economía forestal.
- iii) Manejo de bosques y plantaciones forestales.
- iv) Conservación suelos de vocación forestal.
- v) Cultivo de árboles de uso múltiple
- vi) Manejo integrado de plagas en recursos forestales.
- vii) Manejo de sistemas agroforestales.
- viii) Manejo sistemas agrosilvopastoriles.
- ix) Elementos de biotecnología para desarrollo forestal.

V. ESTRATEGIA PARA LA INSTITUCIONALIZACION Y SISTEMATIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

5.1 Estrategia operacional

Para lograr sus objetivos, el Programa de Capacitación para el Sector Productivo Agropecuario requiere de la preexistencia o del establecimiento de relaciones estrechas entre los diferentes actores sociales e instituciones que rodean al sector agropecuario. Particularmente importantes son las relaciones que se establezcan entre gremiales de productores agrícolas e industriales, centros de investigación y formación de recursos humanos e instituciones estatales responsables de promover el desarrollo del sector.

Asimismo, es necesario que quienes participen en el Programa estén convencidos que el futuro del sector, y por ende las condiciones de vida de quienes están ligados a él, dependerá de manera creciente del éxito que se tenga en elevar el perfil técnico de cada uno de los diferentes actores que participan desde la organización de la producción hasta la venta de los productos de origen agropecuario.

También será necesario realizar periódicamente evaluaciones sobre las necesidades insatisfechas de capacitación de cada uno de los actores a fin de hacer los ajustes correspondientes en las áreas temáticas cubiertas por el Programa.

Por otra parte, a fin de capitalizar las experiencias exitosas que eventualmente se puedan estar logrando en cada uno de los países de la región, será necesario coordinar la ejecución del Programa con las iniciativas similares que se estén desarrollando en los otros países centroamericanos.

Aunque el Programa se fundamenta en gran medida en actividades convencionales de capacitación (cursos, seminarios, talleres) que implican desvincular a los participantes de sus quehaceres cotidianos durante algunos días, ello no excluye que también se utilicen estrategias de enseñanza aprendizaje basadas en la capacitación en los lugares y proceso mismos de las actividades productivas y de gestión, sin despegar a los participantes de sus labores diarias y sin interrumpirlas. Existen probadas metodologías sobre el particular las cuales, lamentablemente, no son del dominio del común de los instructores y, por otra parte, no siempre son bien aplicadas y administradas por los operadores de capacitación.

En términos operativos, la puesta en marcha del Programa de Capacitación se basará en el aprovechamiento de algunas de las instituciones que actualmente se encargan de formar recursos humanos para el sector y que muestren capacidad y voluntad para introducir ajustes en su marco institucional, con el fin de hacer de la capacitación en gestión agroempresarial un esfuerzo sistemático.

5.2 Aspectos organizativos e institucionales

La definición de las áreas temáticas y la selección de las instituciones bajo cuya responsabilidad estará la ejecución del Programa estará a cargo de un Comité Directivo integrado por representantes de las gremiales y organizaciones de productores destinatarios de la capacitación, representantes de las instituciones que participarán como operadores de la capacitación y un representante del IICA.

La Gerencia del Programa estará a cargo del IICA, a través de su Oficina en El Salvador, la cual operará con el apoyo técnico de las diversas áreas y servicios especializados de la Sede Central y el personal destacado en la región. Al finalizar el Programa se espera que cada una de las instituciones que participarán como operadores de la capacitación haya realizado los ajustes institucionales correspondientes, de manera que la capacitación en alguna de las áreas relacionadas a la gestión agroempresarial se haya convertido en una de sus actividades permanentes.

La Estructura Organizacional del Programa incluirá las instancias mínimas, necesarias y suficientes para planificar, ejecutar, supervisar, controlar y evaluar las actividades de Capacitación. Asimismo, para asignar y administrar los recursos técnicos, financieros y materiales requeridos para el funcionamiento del Programa.

5.3. Actividades y metas

a. Actividades

El Programa tendrá una primera etapa, de cinco años, en la cual se aspira a capacitar a un número determinado de miembros directivos y gerenciales de organizaciones y empresas asociativas, cuyas características de liderazgo y posibilidades de efecto demostrativo y multiplicador, garanticen un impacto significativo del programa. Al finalizar esta etapa de cinco años, deberán evaluarse sus resultados a efectos de decidir acerca de su ajuste, continuidad y eventual expansión.

Durante su primer año de funcionamiento, el Programa se concentrará en cuatro aspectos fundamentales que es preciso destacar:

- La organización y puesta en marcha del Programa y, como parte de ello, el fortalecimiento institucional de las instituciones seleccionadas que participarán como operadores de la capacitación. En esta fase será de suma importancia establecer convenios y acuerdos básicos entre el IICA, la institución capacitadora y las diferentes organizaciones nacionales de productores y usuarios de los servicios del Programa.

- La profundización y complementación de los diagnósticos existentes, así como de los estudios de caracterización de los destinatarios del Programa en el país y, eventualmente, en la región.
- El inicio de las actividades de capacitación con los productores organizados, aspirando a cubrir un 5% de los destinatarios totales. El número reducido permitirá cumplir con el resto de las actividades de organización y puesta en marcha del Programa (en el numeral siguiente se hace referencia específica a cantidades de capacitados por año).
- El establecimiento de vínculos con programa similares y complementarios de los países de la región centroamericana y otros países, con los cuales se puedan implementar intercambios y acciones diversas de cooperación horizontal.

Los años siguientes estarán dedicados a darle continuidad a los esfuerzos de capacitación iniciados y al inicio de otros identificados en función de las demandas que arrojen los estudios de diagnóstico. Asimismo, de manera periódica se estarán realizando evaluaciones periódicas del Programa en función de la calidad y pertinencia de los servicios de capacitación ofrecidos y del desempeño de las instituciones participantes en la oferta de los mismos.

b. Metas

5.4 Recursos requeridos

a. Recursos Humanos

- Un director.
- Un asistente técnico.
- Una secretaria ejecutiva.
- Un mensajero y misceláneo.

b. Recursos técnicos

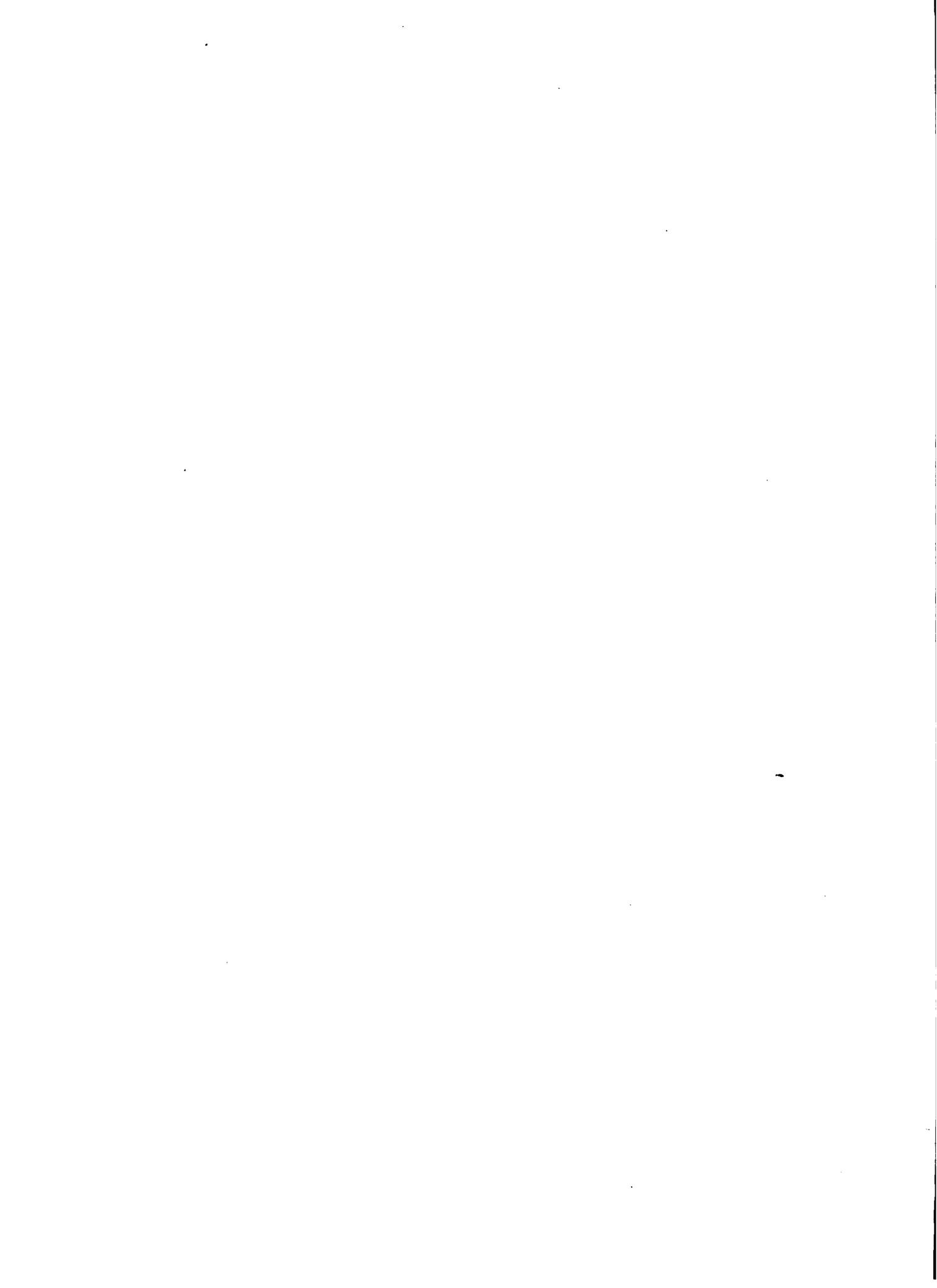
- Equipo de informática e Internet.
- Información bibliográfica y documental (temas).
- Equipo básico de medios visuales y audiovisuales.

c. Recursos Materiales

- ▶ **Instalaciones mínimas para:**
 - **Oficina del Director**
 - **Oficina del Asistente Técnico**
 - **Pequeña sala de reuniones**
 - **Recinto para Recepción y Secretaria**
 - **Recinto para equipo de Informática**
 - **Espacio para biblio/hemeroteca y documentación**
 - **Bodega para medios visuales y audiovisuales.**

- ▶ **Instrumentos de trabajo**
 - **Teléfono**
 - **Fax**
 - **Vehículo**
 - **Mobiliario de oficina para personal y sala de reuniones**
 - **Papelería y suministros de oficina**

d. Recursos Financieros



Anexo 3

**Propuesta del sistema de capacitación
agrícola forestal.**

Honduras

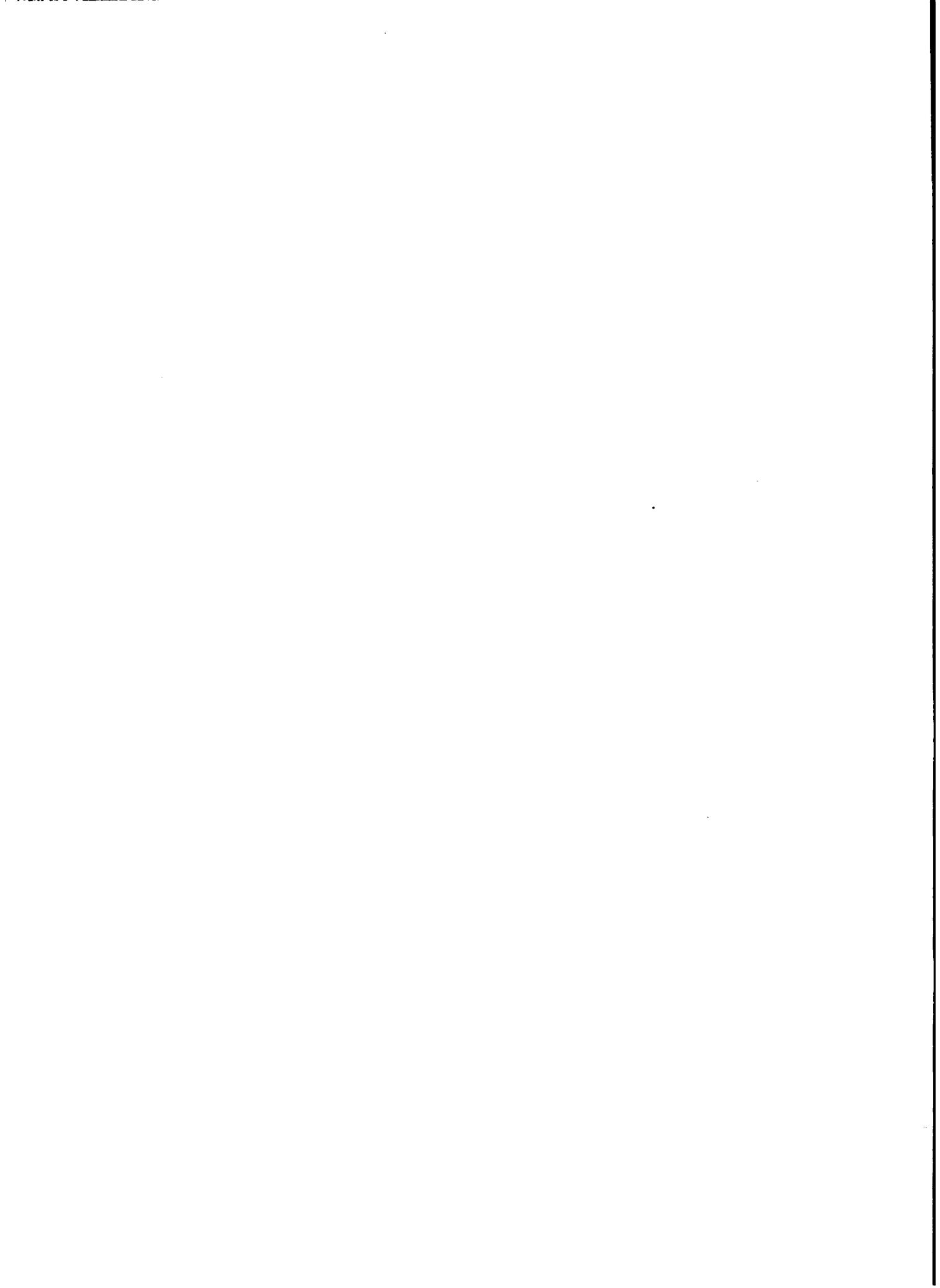


**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA
LA AGRICULTURA - IICA**

**PROPUESTA DEL SISTEMA DE CAPACITACION
AGRICOLA FORESTAL DE HONDURAS**

**Ing. Alfredo Menéndez Paredes
Consultor IICA**

Junio, 1995



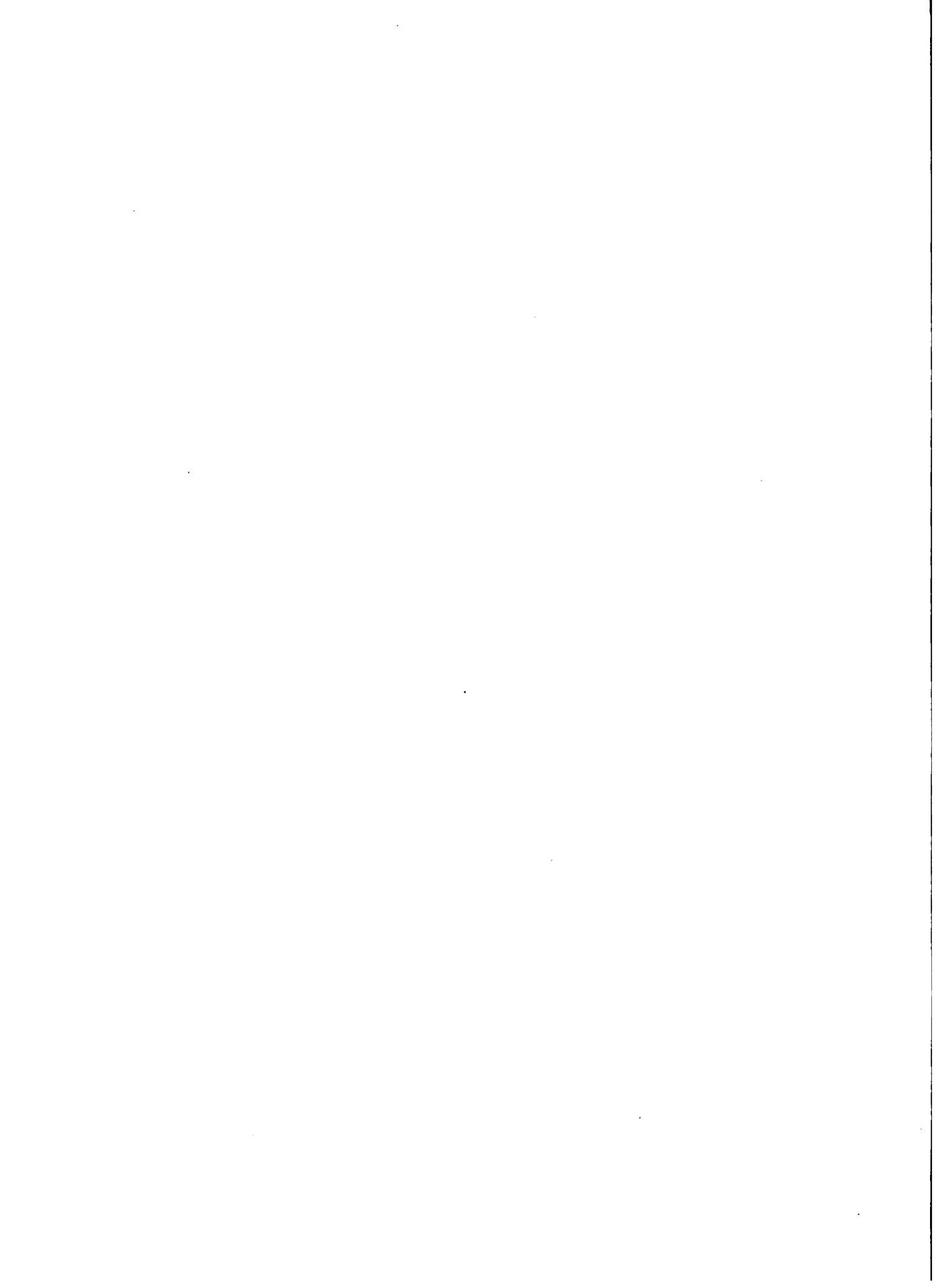
PRESENTACION

En 1992, el IICA y el Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial (IDE), suscribieron una carta de entendimiento para la implementación del Programa de Mejoramiento de la Capacidad Institucional de Organismos Públicos y Privados de Capacitación para el Desarrollo Agropecuario de América Central, donde se plantearon como las grandes tareas las siguientes:

- * El fortalecimiento de la capacidad institucional de los Organismos públicos y privados que operan capacitación en el sector agropecuario de los países, y

- * El diseño y puesta en marcha de mecanismos de intercambio y desarrollo de experiencias entre organismos públicos y privados que operan capacitación en el sector agropecuario tanto a nivel nacional como regional.

En Honduras el proceso comienza en Marzo de 1993, con un estudio crítico de la Situación de la Demanda y Oferta de Capacitación en el sector Agropecuario de Honduras, el cual se llevó a cabo con la participación de organismos públicos y privados que hacen capacitación agropecuaria en el sector. Este estudio sirvió de base para la elaboración del documento: Elementos para una estrategia de capacitación en el sector Agropecuario de Honduras, y mas tarde



ambos, para la elaboración del Programa Nacional de Capacitación Agrícola y Forestal.

El presente documento pretende recoger y sistematizar las experiencias y esfuerzos realizados por todas las instituciones que de una u otra manera han participado en este proceso; así como también los de aquellas personas cuyos aportes y dedicación personal contribuyeron para alcanzar los logros obtenidos.

La recopilación de los diferentes documentos, redacción de los textos y sistematización de los productos del trabajo en conjunto, estuvo a cargo del consultor que lo suscribe.

CARACTERISTICAS GENERALES DEL PAIS.

Honduras, país centroamericano, cuenta con una población de aproximadamente 5.4 millones de habitantes, de los cuales, según el censo poblacional de 1988, más de la mitad (55%) vive en el area rural, y su ritmo de crecimiento poblacional es de alrededor de un 2.8 % anual.

Ocupa el segundo lugar en extensión dentro de los países de la región con sus 112.492 Kilómetros cuadrados de superficie, considerando la delimitación con El Salvador en 1992.

Su topografía es bastante irregular, estimándose que un 66 % del territorio es de vocación forestal. Las tierras bajas se localizan a lo largo de las zonas costeras y en el interior en pequeños valles formados por las depresiones de algunos ríos.

Según la metodología de Naciones Unidas, el índice de desarrollo de Honduras es considerado bajo. En 1991 de acuerdo con este índice Honduras ocupó el lugar número 100, mientras que en 1993 ocupó el número 116.

El proceso de urbanización se centra principalmente en las ciudades de Tegucigalpa, ciudad capital; San Pedro Sula y alrededores donde se asienta gran parte de la industria y agroindustria nacional; y La Ceiba. Su causa principal es el proceso de migración del campo

a la ciudad cuyo aumento de velocidad es preocupante; de 1980 a 1988 la población rural creció a un promedio de 1.8% anual, mientras que la urbana lo hizo a un 5.5%. la tendencia permite estimar una reducción porcentual significativa de la población rural. Pronto la población se concentrará más en las ciudades que en el campo.

El sector más relevante de la economía es el Agropecuario. Este sector participa con más de un 25% en el Producto interno bruto (PIB), contribuye además con el 85% del valor de las exportaciones, las que su vez contribuyen con el 30% del PIB.

Lo anterior muestra claramente la relevancia del sector para la economía de Honduras, donde el grado de correlación que existe entre el dinamismo económico interno y el comportamiento de las exportaciones es alto. El país está íntimamente ligado a la demanda externa y a las exportaciones de Banano, Café y recientemente a las de camarón y productos de la industria de la maquila.

CARACTERISTICAS DEL SECTOR AGROPECUARIO Y FORESTAL

La agricultura en Honduras, se desenvuelve en espacios de ambiente tropical y subtropical con diversos grados de humedad.

Los principales **CULTIVOS PERMANENTES** tales como Banano, Caña de azúcar, Palma africana, Cítricos, Piña y Cacao se encuentran en su mayoría localizados en los valles del litoral Atlántico, mientras que las plantaciones de café se encuentran principalmente en las zonas montañosas de 14 de los 18 Departamentos del país.

Dentro del rubro de las exportaciones el banano es el líder en la generación de divisas; la industria bananera de exportación emplea de manera permanente a casi 22.000 trabajadores lo cual significa que alrededor de 130.000 personas dependen de este producto.

El café ocupa el segundo lugar en el rubro de las exportaciones. Este cultivo emplea directamente a más de 100.000 trabajadores, constituyéndose como el producto más significativo en términos de generación y distribución de ingresos, ya que son aproximadamente 350.000 las personas que están vinculadas a las fincas cafetaleras. Lo anterior refleja la gran relevancia que los cultivos permanentes tienen para la economía del país.

Aún cuando en el país se producen numerosos cultivos, los **GRANOS BASICOS**, y entre ellos el **MAIZ, FRIJOL Y EL ARROZ**, tienen especial relevancia debido a que constituyen la fuente principal de la

alimentación de la población, generando una gran cantidad de empleos e ingresos rurales a la vez que ocupan una parte significativa de la superficie dedicada a la agricultura.

El cultivo de los granos básicos, es una actividad tradicional, de gran arraigo cultural. Su práctica es ejercida de generación en generación principalmente por pequeños y medianos productores.

En general podemos decir que el maíz ocupa el tercer lugar en la producción después del Café y del Banano. En términos de productividad podemos decir que la producción ha aumentado mientras que la superficie de cultivo ha disminuido.

Dejando a un lado los GRANOS BASICOS Y EL SORGO FORRAJERO, existe una gran variedad de otros productos a cargo principalmente de pequeños y medianos productores diseminados por todo el país, aunque en algunos casos como: el Melón, Sandía, Pepino y Tabaco participan también empresas comerciales grandes dedicadas a la exportación y/o al abastecimiento de la agroindustria.

Durante la última década se han realizado grandes y significativos esfuerzos en el campo de la producción, investigación y transferencia de tecnología con el propósito de aprovechar las ventajas comparativas, frente a otros países, en materia de exportación de HORTALIZAS Y FRUTAS TROPICALES. Logros importantes se han obtenido especialmente en el caso de la cebolla, pepino,

pepinillo y melón cuya producción ha sido liderada por el sector privado agroexportador.

Los progresos alcanzados muestran claramente el potencial, en el corto y mediano plazo, de éstos productos a través de estrategias que estimulen la exportación de ellos.

LA GANADERIA y otras especies animales tienen especial importancia tanto por su aporte en la alimentación de la población como a la generación de divisas y empleo. Los productos de origen animal como la Leche, Carne y Huevos, entre otros, son considerados fundamentales dentro de los programas de seguridad alimentaria.

En general podemos decir que la ganadería y otras especies animales son muy importantes en la economía del país. Honduras tiene las condiciones para incrementar sustancialmente tanto la producción como la productividad pecuaria de manera tal, que le sea permitido no solo autoabastecerse sino que también aumentar las exportaciones de los productos de origen animal.

La importancia de los **RECURSOS FORESTALES** para el desarrollo social y económico del país se refleja en la ley que creó COHDEFOR, que reconoce expresamente que los bosques constituyen el recurso natural renovable más valioso del país. Lo anterior se confirma en la clasificación de las tierras según su vocación, ya que los

suelos aluviales en general apenas representan alrededor de un 7.1%.

El potencial de los recursos forestales se ha reducido considerablemente en los últimos años debido a la alta tasa de deforestación y la degradación de los recursos forestales, en forma especial los bosques comerciales de pino.

Las prácticas de aprovechamiento actuales generan una gran cantidad de desperdicios, tanto en los bosques de pino como en los de latifoliados.

La utilización de madera como fuente energética, es una de las principales causas de la deforestación, la cual está amenazando el desarrollo hidroeléctrico del país debido a la degradación de las cuencas hidrográficas.

Los incendios forestales siguen representando un serio problema en la regeneración de los bosques de pino y en la contaminación del medio ambiente.

En relación a la DISTRIBUCION DE LA TIERRA la estructura agraria hondureña se caracteriza por una organización bimodal; por una parte un vasto sector campesino sin tierras y por otro, un reducido sector empresarial que acapara la mayor parte de las mejores tierras.

En relación a la **TECNOLOGIA AGROPECUARIA** podemos decir que ésta está íntimamente relacionada con el destino de la producción , la exportación y el consumo nacional interno.

Productos como el Banano, Café, plátano, caña de azúcar. Palma africana, melón y camarón van dirigidos a centros de consumo de países desarrollados, su proceso productivo requiere entonces características tecnológicas especiales.

Muchos de los productores dedicados a la agricultura de exportación cuentan con su propio servicio especializado de asistencia técnica, que se mantiene al día con los nuevos adelantos tecnológicos; otros, como los productores del melón y el banano, reciben asistencia del agente exportador. El resto de los productores recibe asistencia del estado.

En la agricultura orientada al consumo interno encontramos dos grupos de productores: En primer lugar los grandes y medianos productores que se ubican en las tierras planas de los valles interiores y zonas costeras, los cuales utilizan una tecnología relativamente avanzada y capital de trabajo muchos de los cuales reciben asistencia técnica del estado en forma gratuita; y en segundo lugar los productores de subsistencia ubicados en las zonas de ladera; la mayoría de los cuales no son propietarios de las tierras y, dadas sus condiciones económicas, no utilizan las nuevas tecnologías y practican la migración.

JUSTIFICACION

La crisis de la década de los 80 puso en marcha un proceso caracterizado por profundas transformaciones económicas, políticas y sociales en toda América y el Caribe.

Estas transformaciones se manifiestan con gran fuerza en la década actual, impactando a los sectores productivos y en forma especial al sector agropecuario, el que debe enfrentar los enormes desafíos que significan el ajuste y la adaptación a las nuevas condiciones que implica la inserción internacional, en la que tiene la oportunidad de diversificarse, expandirse y constituirse como un componente importante de una nueva estrategia de desarrollo económico, tal como se reconoce en la Décima CIMA de 1991, donde se afirma que por las características casi generales de la región, es necesario " encarar un proceso decidido de modernización de la agricultura (...)".

La modernización de la agricultura ha sido vista como un proceso de cambio, que en un subsector o grupo de empresas agrícolas está caracterizado por incrementos sostenidos de la productividad y utilidades netas, sin que ello concurra una protección significativa del Estado. Se trata de un desarrollo autosostenido de las unidades de producción, en la que la iniciativa privada tiene un papel preponderante.

Se asume que este proceso es resultado del progreso tecnológico y gerencial, y que ha sido acompañado de oportunidades favorables de inserción en los mercados de productos y capitales, de una mejor organización de los productores y de un adecuado ambiente de políticas estatales que propicien estabilidad y confianza en las inversiones.

En el contexto más amplio, se incluye lo político y social, la modernización se concibe como un factor de desarrollo, que consiste en un proceso de cambio que incrementa la productividad y la diversidad de la oferta sectorial, a la vez que se produce en un marco de equidad, en el sentido de que los frutos del desarrollo alcancen al conjunto de la sociedad.

De esta manera, el proceso se extiende a todas las unidades de producción, con un apropiado manejo gerencial, incrementa la productividad de la mano de obra y los niveles de ingresos, y logra llegar a otros sectores encadenados con la agricultura, a efecto de lograr un mayor impacto en la economía nacional.

La X Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura, enfatizó la necesidad de la modernización, con miras a una mejor inserción de los países de la región en el ámbito internacional, mediante el logro de una economía competitiva, que posibilite el crecimiento y contribuya a eliminar la marginación y la pobreza en el sector rural. Como aspectos principales de la modernización, la

X CIMA señaló la dimensión "Incluyente" del proceso, la concepción "ampliada" del sector agrícola, la "sostenibilidad en el manejo de los recursos naturales, la necesidad de una redefinición del papel del Estado y de los agentes privados, y la consolidación de la institucionalidad democrática.

En la declaración de Madrid, pronunciamiento con el que se cerró la X CIMA, se afirmó insistentemente que el proceso de modernización requiere del desarrollo de los recursos humanos, y que para lograrlo, la capacitación es fundamental.

Sin embargo en Honduras, la falta de recursos humanos adecuadamente calificados se ha transformado en uno de los principales obstáculos para este proceso de modernización que se ha puesto en marcha en el país a partir de un nuevo marco legal y de políticas. Tanto el nuevo rol que le cabe al sector público, como el nuevo papel que deben asumir las instituciones o agentes privados; la dinamización de un sector agropecuario ampliado (concepto donde se considera en forma conjunta lo agropecuario/agroindustrial); la generación, transferencia y adopción de tecnología para una agricultura sostenible y rentable; la capacidad de gestión y autogestión en la actividad económica, por parte de los pequeños y medianos productores; así como muchos otros aspectos que implica la Modernización agrícola, requieren que los actores sociales adquieran nuevos conocimientos, habilidades y actitudes sin los cuales el proceso de modernización no será viable

y que este cambio requerido en las personas, solo es posible lograrlo a través de un proceso educativo esencialmente para adultos, una de cuyas formas es la capacitación, entendiéndose ésta como "un proceso de enseñanza-aprendizaje destinado a que los sujetos adquieran nuevos conocimientos y habilidades y modifiquen sus actitudes en relación a un campo ocupacional determinado, a través de eventos de corta duración".

De lo anterior se desprende claramente la importancia que, para la modernización, tienen los procesos permanentes de formación de los recursos humanos. Los cambios que se pretenden en la agricultura solo serán posibles si HOY se prioriza el desarrollo de los recursos humanos y si se produce una acelerada concertación de esfuerzos para llevar adelante esta empresa, orientando e impulsando las acciones y destinando los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para ello.

Así las cosas, a la luz de este enfoque, la capacitación como proceso adquiere una connotación especial y se presenta como el eslabón vital en los procesos de cambio que conducen a sistemas de producción más competitivos, sostenibles y equitativos a corto y mediano plazo.

Lo anterior también fue considerado en la DECIMA CIMA de 1991, donde se dijo que "las oportunidades que existen en el mercado internacional solo serán aprovechadas, en la medida en que seamos

capaces de transformar nuestras ventajas naturales en ventajas competitivas dinámicas, con base en la adopción de nuevas tecnologías y en la capacitación de los recursos humanos."

NUEVA LEGISLACION Y REFORMAS INSTITUCIONALES

La Ley para la Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola (Decreto Ley No. 31-92 del Congreso de la República), puesta en vigencia a partir del 6 de abril de 1992, es considerada una de las mas importantes revisiones del marco institucional para el sector público agrícola en la historia del país.

A través de este instrumento jurídico se declara el nuevo rol normativo y promocional del Estado, afirmando el carácter primordial de la iniciativa e inversión privada en este propósito.

Los aspectos de la LMDSA que a continuación se señalan destacan en general, los cambios políticos, legales e institucionales destinados a promover, orientar y conducir el proceso de modernización del sector, sobre la base del reconocimiento de la importancia estratégica que tiene el sector agropecuario para el desarrollo del país.

LEY PARA LA MODERNIZACION Y EL DESARROLLO DEL SECTOR AGRICOLA

La Ley considera que la producción agrícola es prioritaria en la estrategia de desarrollo del país y para llevarla a cabo es necesario la participación activa y coadyuvante del sector privado en un marco de apoyo por parte del sector público.

Para modernizar la producción hay que volverla rentable, para que ella genere empleo y eleve el nivel de vida rural. Los servicios deben ponerse al acceso del productor y enfatizar la seguridad de tenencia de la tierra. En materia forestal es función del Estado ordenar y readecuar la utilización racional del bosque.

La Ley establece los mecanismos para promover la modernización y otorga al Estado la conducción de la política coordinada y coincidente con los productores y determina cuales son las actividades que la Ley incluye como agrícolas.

La Ley establece condiciones para desarrollar las actividades de producción en forma eficiente, asegurando la conservación y el aprovechamiento racional de los recursos naturales.

Consolida la organización del Sector Público Agrícola y mejora su coordinación, establece un marco para favorecer la inversión en el campo, otorgando mayor seguridad, impulsa la agroindustria y la

exportación de productos agrícolas y estimula la comercialización por medio de entidades de productores.

Fortalece los servicios de generación y transferencia de tecnología y promueve el desarrollo de centros privados con esos propósitos. Otorga un marco de seguridad de tenencia y acceso a la tierra y promueve las modalidades de explotación compatibles en la conservación y manejo de los recursos naturales y medio ambiente.

La Ley reorganiza al sector público dándole a la Secretaría de Estado en el Despacho de Recursos Naturales, la dirección y coordinación superior del Sector Público Agrícola y la ejecución de la programación presupuestaria sectorial.

La Ley fortalece el rol del Secretario de Recursos Naturales y de los mecanismos de coordinación institucional representados en el CODA (Consejo de Desarrollo Agrícola), éste como organismo de consulta y armonización institucional del sector público agrícola, además insta a la Secretaría a contribuir en la organización de un ente representativo del sector privado, que se reuna periódicamente con el CODA.

La Ley está dividida en capítulos referidos a las principales materias que desarrolla:

- En producción agrícola declara de interés nacional la producción de alimentos y materias primas agrícolas, dándole a la SRN el rol promotor y normativo, especialmente para incentivar la libre iniciativa privada. Entre las principales normas se señalan las de sanidad, conservación de recursos, producción de semillas, procesamiento de insumos y productos, uso de riego y de agroquímicos.
- En comercialización se armoniza la relación entre la Secretaría de Recursos Naturales y la de Economía y Comercio, se liberaliza el mercado de productos agrícolas y se norma el uso de cuotas de exportación, se fortalece el sistema de información de mercado y banda de precios, se promueve el desarrollo de empresas almacenadoras y se constituye la reserva estratégica de granos básicos, para todo ello se redefine la acción del IHMA.
- Se declara de interés nacional la promoción del desarrollo agroindustrial se eliminan los permisos previos de importación y se reducen los impuestos a la exportación.
- En generación y transferencia de tecnología se crea DICTA, como organismo desconcentrado a cargo del diseño, dirección y ejecución de los programas de investigación y transferencia de tecnología al sector agrícola.

Se consolida a BANADESA y su presidente, el Secretario de Recursos Naturales pasa a formar parte del Directorio del Banco Central de Honduras y del Gabinete Económico. La Secretaría de Hacienda y

Crédito Público emitirá títulos de la deuda pública para cancelar las deudas a largo plazo del BANADESA con el BCH.

El INA tiene entre sus funciones la legalización de tierras, en algunos casos por venta, con una extensión de hasta 200 has. pagaderos al contado o con saldo sobre hipoteca predial, inscribiendo la propiedad en dominio pleno. También se hace cargo de la reducción del minifundio, siendo factores de reagrupación y asignación, la capacidad de trabajo, mejor utilización y número de dependientes.

Se otorga además para propósitos de afectación, los límites de la función social de los predios y se excluyen de la afectación las áreas forestales, así como también el INA puede comprar predios a BANADESA con fines de redistribución.

Se incluye el arrendamiento y la coinversión como nuevas modalidades en el uso de la tierra, contando con el apoyo legal del INA, también se promueve la organización y constitución de cooperativas y empresas asociativas, estas últimas contarán con título de participación individual.

El estado promoverá y ejecutará sus programas de reconversión de las explotaciones de la reforma agraria, para consolidarlas técnica y económicamente; se creará un fondo de capital semilla, entregado como bono para compra de insumos, para explotaciones menores de 10 Has.

La adjudicación y legado se reglamentan y la titulación se norma en cuanto a precio de adjudicación, venta de tierras, dominio pleno de ellas y enajenación, en aras de crear un mercado de tierras. El catastro rural toma un lugar prioritario en esta materia, asimismo, se constituye un fondo especial para financiar la compra de predios menores de 10 Has.

Los aspectos forestales se regulan y la industrialización, aprovechamiento y comercialización se determina que lo realice el sector privado sujeto a las leyes pertinentes. El aprovechamiento necesita para la aprobación por parte de la Administración Forestal del Estado, de un plan de manejo. Esta entidad (AFE) además emitirá las normas técnicas sobre conservación, protección, aprovechamiento, forestación y reforestación de terrenos con vocación forestal, incorporando a la población a tal cometido.

La investigación y asistencia técnica del sector público agrícola deberá tomar en cuenta la conservación de los recursos y el deterioro del ambiente, para ello inventariarán los recursos e incorporarán tecnologías apropiadas. El uso de leña se reconvertirá para las industrias y se dará mayor eficiencia al uso de energía alternativa.

ANTECEDENTES

El fortalecimiento de las organizaciones que hacen capacitación en el sector agropecuario y el diseño de mecanismos e instancias de coordinación técnica se transforman en tareas prioritarias en las acciones de cooperación técnica del IICA, en ese sentido, y así se plantean en su Programa de Mejoramiento de la Capacidad Institucional de organismos Públicos y Privados de Capacitación para el Desarrollo Agropecuario de América Central.

El programa dio comienzo en Honduras en marzo de 1993 con un diagnóstico de la "Situación de Demanda y Oferta de Capacitación en el Sector Agropecuario", realizado con el propósito de disponer de los elementos básicos necesarios para la definición de una estrategia de capacitación, orientada a fortalecer los procesos conducentes a la modernización de la agricultura.

Los desafíos que plantea la modernización de la agricultura fueron el foco central de interés de ese estudio. El eje metodológico lo constituyen "los análisis de discrepancias", ya sea entre los actores actuales y los de los nuevos escenarios, como entre la oferta actual y la requerida para aquellos. En resumen el trabajo plantea los siguientes temas:

a.- Conceptualización de la modernización y sus postulados básicos.

- b.- Diagnóstico del sector agropecuario nacional, en forma particular de las áreas Tecnológicas y de gestión.
- c.- Formulación de los nuevos escenarios en dichas áreas.
- d.- Identificación de los actores y de las competencias requeridas.
- e.- Caracterización de los actores en la situación actual, análisis de discrepancias y determinación de necesidades de capacitación, señalando los temas principales para las mismas.
- f.- Análisis de la oferta e identificación de los ajustes necesarios para ajustarla a la demanda.

El estudio anterior sirvió de base para elaborar el documento "Elementos para una Estrategia de Capacitación en el Sector Agropecuario de Honduras", que tiene como propósito llamar la atención hacia los asuntos mas importantes que se han de considerar en la definición de una estrategia de capacitación, la cual deberá concentrarse en los actores y los temas prioritarios para la modernización de la agricultura, en relación con las principales necesidades observadas en el sector.

DESTINATARIOS Y TEMAS PRINCIPALES:

OBJETIVOS DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION

Los siguientes son los objetivos de la estrategia de capacitación del sector agropecuario:

*** Capacitar a los cuadros técnicos y gerenciales del sector público agropecuario en los principales temas de gestión que se relacionan con su desempeño.**

*** Capacitar a investigadores de instituciones y organizaciones públicas y privadas, en los principales aspectos tecnológicos destinados a lograr una producción y transformación agropecuaria sostenible y rentable; y adecuada particularmente a las necesidades de los pequeños y medianos productores.**

*** Capacitar a extensionistas, públicos y privados, en los principales aspectos tecnológicos y de gestión, destinados a promover una producción, transformación y gestión empresarial agrícola sostenible y rentable, especialmente en cuanto al desempeño competitivo de los pequeños y medianos productores.**

*** Capacitar a pequeños y medianos productores en los principales temas tecnológicos que les permitan una producción y transformación agropecuaria sostenible y rentable, dando prioridad a aquellos productores organizados.**

*** Capacitar a productores en los principales temas de gestión empresarial agrícola, otorgando mayor atención a los pequeños y medianos productores, para permitirles manejar sus unidades productivas con mayor eficiencia económica y adecuada a las características de los mercados internos y externos.**

En cuanto a los principales temas en el area de gestión para cuadros técnicos y gerenciales del sector público agropecuario, se indican los siguientes:

- * Planificación y Programación Institucional.
- * Desarrollo Institucional.
- * Sistemas de información Sectorial.
- * Preparación y Evaluación de Proyectos.
- * Comercialización.
- * Gestión empresarial.

Con respecto al area de la tecnología para investigadores, se señalan los siguientes temas:

- * Marco Orientador y Aspectos Generales.
- * Elementos Instrumentales.

En relación con el area de tecnología para pequeños y medianos productores, los contenidos son:

- * Métodos y Sistemas.
- * Técnicas.
- * Procedimientos de Manejo.

En el area de gestión empresarial agrícola para pequeños y medianos productores, se indica el siguiente tema:

- * Concepción de la Gestión Empresarial Agrícola.

En general la estrategia tiene como objetivo principal lograr la competitividad en los productores. Para ello se requiere contar con los operadores de la capacitación (gerentes e instructores) que tengan la capacidad necesaria para lograr tal cometido, para lograr lo anterior se desarrollarán acciones específicas de formación y fortalecimiento. Realizado lo anterior se estará en condiciones de capacitar a los investigadores y extensionistas, así como también a los cuadros técnicos y gerenciales del sector público agrícola.

Con base a los dos documentos anteriores se elaboró y aprobó un Programa Nacional de Capacitación Agrícola y Forestal que básicamente intenta solucionar los siguientes problemas específicos:

- a) La falta de lineamientos estratégicos y de un programa coherente de capacitación para el sector.
- b) Insuficiente disponibilidad de operadores de la capacitación con la competencia necesario para transferir conocimientos y experiencias.
- c) Insuficiente capacidad gerencial e instruccional en las instituciones.
- d) Falta de organización funcional y experiencia para participar en ellos.

- e) Insuficiente cobertura y continuidad de las diferentes acciones de capacitación.

La solución de los problemas antes mencionados contribuirá grandemente a la solución del problema general que nos preocupa, que es que la mayoría de los actores del sector agrícola no tienen la adecuada competencia tecnológica y de gestión, ni tampoco las actitudes que se requieren para superar su estado de pobreza en particular. En términos generales ello limita satisfacer la demanda alimentaria, actuar con competitividad en el ámbito nacional e internacional y la participación en la conservación de los recursos naturales.

La misión específica del Programa Nacional es traducir las estrategias planteadas en un programa de acción nacional que ordene y fortalezca la participación interrelacionada de los diversos organismos que actúan en capacitación, estableciendo los mecanismos y actividades pertinentes, estrategias operativas, áreas apropiadas de cada institución e inicie la acción.

Objetivos Intermedios o Productos Esperados del Programa.

- a. Se ha logrado una instancia superior autónoma de dirección, coordinación y evaluación que permite la ejecución de este programa, con la participación interdependiente de las diversas entidades públicas y

privadas que actúan en capacitación agrícola; con lo cual se facilita un máximo aprovechamiento de estos recursos del país y se orienta la capacitación hacia los fines de la modernización del sector.

b. Así también se ha logrado:

Fortalecimiento gerencial y de la capacidad instruccional de las entidades, públicas y privadas, en sus unidades de capacitación, que tienen participación en este programa.

c. Fortalecimiento (cualitativo y cuantitativo) y adecuación de las competencias de los extensionistas e investigadores y personal de instrucción que participa en el programa; en las áreas prioritarias de gestión, tecnología de producción y metodología educativa.

d. Se desarrolla y ejecuta el componente de capacitación dirigido a pequeños productores del sector agrícola (3800 personas), tratando de lograr las competencias requeridas en estos actores y de obtener la información (a través de seguimiento y evaluación) necesaria para el perfeccionamiento del programa y su institucionalización.

- e. Se ha contribuido a solucionar las dificultades de cobertura e insuficiencia de la capacitación actual; en las áreas de gestión y tecnología.

ESTRATEGIAS.

Estrategia General.

- . El programa promoverá la concertación entre las instituciones públicas y privadas que operan unidades de capacitación en el sector agrícola, a fin de establecer una Comisión Nacional o instancia superior de entendimiento para poder llevar a cabo la orientación, coordinación y dirección ejecutiva.

Debe destacarse que este programa, en su ejecución, se apoyará en las instituciones y organizaciones públicas y privadas de capacitación que existen en el país y que decidan involucrarse en este emprendimiento. Se trata de los "operadores" naturales en los procesos de desarrollo de recursos humanos.

- . Dicho fortalecimiento de los operadores de la capacitación se apegará a los resultados del estudio de la Oferta, el cual puso en evidencia tanto su potencial para un programa nacional, como diversas áreas débiles

que requieren de apoyos específicos para lograr una "puesta a punto" de la Oferta frente a las características de la Demanda.

- . El programa tendrá un carácter autónomo y tanto en su conducción como en su ejecución articulará esfuerzos de las instituciones públicas y privadas de capacitación.

- . Los lineamientos estratégicos para establecer la unidad de dirección y coordinación del programa, son los siguientes:

La alta conducción del programa estará a cargo de una Comisión Nacional integrada por representantes de instituciones y organizaciones públicas y privadas que decidan formar parte en calidad de socios, haciendo un aporte anual de recursos que, en conjunto, garanticen la operación básica del mismo.

Las actividades de capacitación del programa estarán a cargo de instituciones públicas y privadas especializadas en desarrollo de recursos humanos, que garanticen calidad en su desempeño y se organicen en la forma de una red o sistema a efectos de ejecutar, en forma descentralizada, las actividades del programa conforme a los planes anuales aprobados por la Comisión Nacional, coordinando esfuerzos y recursos.

Estrategias operativas.

- . En el planeamiento de actividades y metas de este programa se ha considerado que éstas tengan una proporción con respecto a la estimación de la población objetivo: Número de productores y operadores demandantes de capacitación; y con las áreas temáticas consideradas débiles, expresadas en número de módulos de temas afines que se pueden cubrir con un evento de capacitación.

- . La realización de las actividades de capacitación será descentralizada y estará a cargo de las instituciones y organizaciones públicas y privadas que se incorporen en calidad de "operadores de la Capacitación", articulados en la forma de una red,

- . Se dará preferencia, como destinatarios, a los pequeños y medianos productores que estén organizados e incorporados a procesos de modernización productiva. En la selección de estos últimos destinatarios, se priorizará a aquellos que representen una capacidad de liderazgo y garanticen un efecto demostrativo y multiplicador.

- . Se prestará particular atención al fortalecimiento de los Operadores de la Capacitación (instituciones y organizaciones públicas y privadas), a efecto de garantizar calidad en las actividades de capacitación e incrementar la capacidad y autosuficiencia en la materia.
- . Todos los subprogramas, series de actividades y contenidos del programa, deberán partir de una correcta determinación de necesidades de capacitación.
- . En todas las actividades de capacitación se prestará particular atención a la evaluación de logros de aprendizaje, así como el seguimiento y evaluación de resultados (impacto) en las actividades concretas de producción y gestión de la producción.
- . En cuanto al financiamiento del programa, se aprovecharán al máximo los recursos locales y, en segundo término, recursos externos.
- . El programa coordinará esfuerzos con programas similares, tanto de capacitación como de asistencia técnica, procurando establecer relaciones con los programas regionales que tengan propósitos y objetivos afines.

Metas globales.

Durante la duración del programa, se habrá obtenido lo siguiente:

- Una organización funcional, concretada en la Comisión Nacional de Capacitación, que desarrolla con eficiencia la acción de capacitación, con la intervención de organismos públicos y privados que actúan con intereses comunes en el proceso de modernización agrícola del país.
- Se ha alcanzado competencia gerencial e instruccional de los organismos de capacitación intervinientes en el programa; a través del incremento de competencias en un total de 360 funcionarios y técnicos de dichos organismos, públicos y privados.
- Se ha capacitado en áreas específicas de gestión y tecnología a un total de 1200 extensionistas e investigadores del sector agrícola, según las necesidades demandadas por el proceso de modernización.
- Se han capacitado 3650 productores individuales y 150 encargados de pequeñas y medianas empresas agrícolas, quienes han adquirido las competencias tecnológicas y de gestión necesarias en los nuevos escenarios de la modernización. Con ello el programa también ha

enriquecido su experiencia para su perfeccionamiento autónomo.

ORGANIZACION INSTITUCIONAL PARA LA CAPACITACION

Acorde con los estudios realizados y el Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria y al nuevo marco legal, se realizaron las consultas y reuniones con el fin de promover, proponer, discutir y aprobar las instancias de conducción, orientación y coordinación de las actividades de capacitación agropecuaria en el sector.

La necesidad de contar con un mecanismo de comunicación, interacción y coordinación de todas aquellas organizaciones o instituciones que intervienen en el proceso de capacitación agropecuaria es prioritario. No cabe duda acerca del enorme potencial que estas instituciones tendrán actuando en el marco de un mecanismo de este tipo, en términos de fortalecimiento institucional, logrado en base a una mayor eficiencia y eficacia de las acciones que cada una de ellas realice en beneficio de los destinatarios finales o de sus intereses institucionales.

Una definición de este mecanismo que en adelante denominaremos "Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria", en los términos y para el uso esbozado anteriormente se hace necesaria, y para ello se parte de la definición simple de "Sistema" que dice que un

sistema es "un conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre si, contribuyen a un fin determinado".

De acuerdo con lo anterior definiremos al Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria como "El Conjunto de Organizaciones Públicas y Privadas que, ordenadamente relacionadas entre si, contribuyen, mediante la capacitación, a la modernización del sector agrícola".

Evidentemente la relación entre ellas es que todas realizan acciones destinadas a satisfacer necesidades públicas o de otras instituciones, las que en nuestro caso son acciones de CAPACITACION AGROPECUARIA, es decir prestan un "servicio de capacitación"; entienden la capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje destinado a que los beneficiarios adquieran nuevos conocimientos y habilidades; y que modifiquen sus actitudes relacionadas con la necesidad de un campo ocupacional específico, con eventos de corta duración; y que además consideran que la capacitación es un elemento estratégico contribuyente a la modernización del sector.

Funcionalmente podemos distinguir, entre todas las organizaciones que hacen capacitación en el sector y que constituyen el sistema, tres niveles:

I.- Este primer nivel está compuesto por todas aquellas organizaciones, públicas o privadas, que satisfacen directamente

las necesidades de capacitación de los productores mediante técnicas de enseñanza-aprendizaje (Cursos, talleres, charlas, seminarios, etc.), llamados generalmente Operadores de la Capacitación.

II.- En este nivel están las organizaciones del sector público y privado que se encargan de desarrollar Metodologías y técnicas y de realizar estudios que permitan a los "operadores" realizar sus función de capacitación adecuadamente. Capacitan a los operadores.

III.- En este tercer nivel, se ubican las instituciones encargadas de promover, conducir, controlar y supervisar el proceso de capacitación, son las que representan al Estado en la orientación del sector público y privado. De acuerdo a la Ley para la Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola este papel le corresponde a la Secretaría de Recursos Naturales (SRN).

Por otro lado desde el punto de vista operacional las características propias del " servicio de capacitación agropecuaria", nos permite agruparlas y ordenarlas en determinados GRUPOS; teniendo presente que cada GRUPO del sistema está conformado por todas aquellas organizaciones que hacen capacitación agropecuaria con servicios de capacitación de características similares.

La necesidad de todas estas precisiones definitorias parten del hecho que si bien el concepto de capacitación no ha variado, si han cambiado las características del SERVICIO DE CAPACITACION agropecuario producto del proceso de ajuste al nuevo contexto económico, jurídico y social.

EL SISTEMA DE CAPACITACION AGROPECUARIA

Atendiendo al contexto, conceptos y argumentos anteriores definiremos como sistema de capacitación agropecuaria: "el conjunto de organizaciones nacionales, públicas y privadas que hacen capacitación en el sector agropecuario, agrupadas de acuerdo a las características del servicio de capacitación que prestan, actuando dentro de un ambiente normado, coordinado y supervisado, y con relaciones preestablecidas de comunicación, y coordinación institucional con el propósito de lograr mayor eficacia y eficiencia en las acciones de capacitación que cada una de ellas realiza en beneficio de los destinatarios finales; y sin que lo anterior signifique pérdida de autonomía o mandatos particulares".

El sistema así definido será entonces, el encargado de normar, regular, orientar y supervisar la acción de capacitación en el sector con el fin de asegurar su contribución al logro del gran objetivo, como lo es LA MODERNIZACION DEL SECTOR.

COMPONENTES OPERACIONALES DEL SISTEMA

De acuerdo a la definición de sistema y a las características singulares de los servicios de capacitación agropecuaria que las instituciones prestan y al marco jurídico correspondiente, hemos agrupado a las instituciones identificadas en las siguientes instancias o componentes, no necesariamente únicos:

1. ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO

- a.- Centralizadas: Ministerios: Secretaría de Recursos Naturales, Medio Ambiente, Educación.
- b.- Descentralizadas: INA, COHDEFOR, IHCAFE, BANADESA.

2. INSTITUCIONES PRIVADAS DE DESARROLLO

Pueden diferenciarse entre las que otorgan el servicio metodológico de capacitación y aquellas que entregan el servicio sobre técnicas especializadas con productores.

Las primeras, normalmente funcionan como capacitadoras de las segundas, también pueden clasificarse según formen parte o no de FOPRIDEH (Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo).

3. ENTIDADES DE EDUCACION SUPERIOR (Universidades y Escuelas)

Instituciones de Educación Formal, cuya base de trabajo es la docencia que puede ir acompañada de investigación y que en un proceso de acercamiento a la comunidad realizan actividades de capacitación como un medio de promoción y divulgación de las actividades de investigación y docencia.

4. ASOCIACIONES DE PRODUCTORES

Entidades que representan a grupos organizados y que para su desarrollo incorporan o piensan incorporar unidades de formación de recursos humanos para sus asociados.

5. ENTIDADES INVESTIGADORAS Y FORMADORAS.

Entidades especialista en metodologías de capacitación como el INFOP, INICE, etc., encargadas de Fortalecer mediante la investigación metodológica para la formación de docentes y entidades especializadas para el proceso de capacitación, otras han sido desarrolladas por empresas nacionales o transnacionales como la FHIA, Tabacalera Hondureña, etc., para apoyar la producción.

Existen otras instituciones que están vinculadas al proceso de capacitación como son los colegios profesionales, los cuales realizan algunas actividades de capacitación para sus agremiados.

Así también los organismos internacionales de cooperación técnica realizan eventos de capacitación con participación de entidades nacionales.

Empresa Privada Agrícola - Forestal, la cual en un futuro podrá incorporarse al sistema.

Otras entidades que se consideran que pueden pertenecer al sistema.

LA FUNDACIÓN HONDUREÑA DE CAPACITACIÓN AGRÍCOLA Y FORESTAL

En el seno del Sistema Nacional de Capacitación tal como lo hemos definido, actuarán todas las instituciones tanto del sector público como privado que hayan expresado su deseo de participar en un ambiente ordenado y regulado; lo que permitirá una mayor coordinación de esfuerzos, evitando en lo posible la superposición y duplicidad de las acciones de capacitación, logrando en el conjunto, una optimización en la utilización de los recursos disponibles en el país para capacitación.

Pero dado que dentro de él no existen jerarquías (ningún componente está por encima de otro y por lo tanto ninguna

institución u organismo público o privado está por encima de otro), no existe la autoridad necesaria para llevar adelante las acciones que harían del Sistema un ente ejecutivo. Todas las organizaciones que componen el sistema tienen que ver con capacitación agropecuaria, pero prestan un servicio de capacitación con características diferentes que le otorgan singularidad y autoridad para llevar a cabo su acción de capacitación con el tema, a donde y como sus medios le permitan.

Cuál será entonces, la instancia superior de entendimiento con la autoridad necesaria para orientar, coordinar, dirigir, dar seguimiento y evaluar la acción de capacitación del sistema en su conjunto?

El Programa Nacional de Capacitación prevee en su estrategia general, el establecimiento de un órgano de este tipo, que en el proceso de concertación y desarrollo metodológico y operacional ha ido cambiando hasta llegar a ser la Fundación Hondureña de Capacitación Agrícola Forestal.

La Fundación es una organización privada sin fines de lucro, que creada a imagen y semejanza del sistema, cuenta con los atributos necesarios para ser la instancia rectora de la capacitación en el sector con miras a la modernización tal como lo establecen sus reglamentos y acta de constitución (ambos documentos se incluyen en los anexos).

Su misión es convertirse en la instancia que "relacionará" a las organizaciones que hacen capacitación en el sector agropecuario con las necesidades de capacitación, los intereses del sector público y privado y los organismos internacionales donantes, en un contexto donde se ha definido el concepto de Modernización del sector y se cuenta con un marco jurídico e institucional dado.

Los aspectos que a continuación se detallan, así como también las actividades específicas que estos implican, dan una idea de la forma en que ésta deberá operar para cumplir con los objetivos propuestos:

I.- Determinación de políticas de acción.

- * Definir los actores y temas prioritarios como productos del análisis de las necesidades de capacitación de los escenarios futuros.
- * Definir prioridades de atención a los destinatarios.
- * Definir prioridades de atención de zonas geográficas, considerando las áreas de influencia de los operadores y las necesidades de capacitación.
- * Estudio periódico de las necesidades con el fin de ir actualizandolas.

II.- Apoyo al fortalecimiento de las organizaciones.

- * Capacitar a las Instituciones y a su personal en aspectos administrativos-docentes.

- * Apoyar el fortalecimiento de sus centros de capacitación.
- * Realizar cursos de preparación de instructores.
- * Coordinar la ejecución de cursos ad-hoc con apoyo interinstitucional.
- * Realizar talleres de operadores para el intercambio de experiencias.
- * Diseñar modelos básicos tendientes a fortalecer aspectos técnicos Administrativos de la capacitación.

III.- Estandarización de la acción de capacitación.

- * Diseñar metodologías comunes y sencillas.
- * Buscar fórmulas que permitan establecer niveles de costos similares.
- * Buscar la elaboración uniforme de materiales de capacitación.
- * Diseñar y establecer un sistema de supervisión, control y evaluación.

IV.- Relaciones externas.

- * Elaborar y mantener un Directorio de Organismos Internacionales Donantes para la capacitación.
- * Establecer y mantener contactos con Organismos Internacionales Donantes para fijar criterios comunes en materia de capacitación y así facilitar el financiamiento de los programas.

*** Diseñar Proyectos de capacitación agropecuaria y venderlos en forma de conglomerado institucional.**

En la Fundación están todos los organismos que participan en el sistema y conforman su "asamblea de socios", en consecuencia también estarán allí representados los componentes del sistema, sectores que representan orientaciones, objetivos e intereses afines dada las características similares de los servicios de capacitación que prestan y su Junta Directiva estará integrada por los representantes de cada uno de los componentes del sistema en el número que se determina en el Reglamento.

Dadas las características desde el inicio del génesis de la fundación, estamos seguros que ésta representará fielmente, la filosofía del sistema y por lo tanto podrá hacer suyos todos los elementos desarrollados para el sistema, (diagnóstico de necesidades, estrategias, objetivos, organización, etc.), con la ventaja que tendrá la autoridad, la independencia, y el ascendiente para operacionalizar los distintos programas; mismos que le han sido conferidos por las propias organizaciones la constituyen.

Entonces a partir de la constitución legal de la Fundación, el Sistema Nacional de Capacitación estará conformado por tres elementos y/o mecanismos, formando un todo íntimamente relacionado:

- a) Las organizaciones e instituciones que hacen capacitación en el sector individualmente consideradas.
- b) El conjunto de organizaciones ordenado de acuerdo a las características del servicio de capacitación agropecuaria que prestan.
- c) La Fundación.

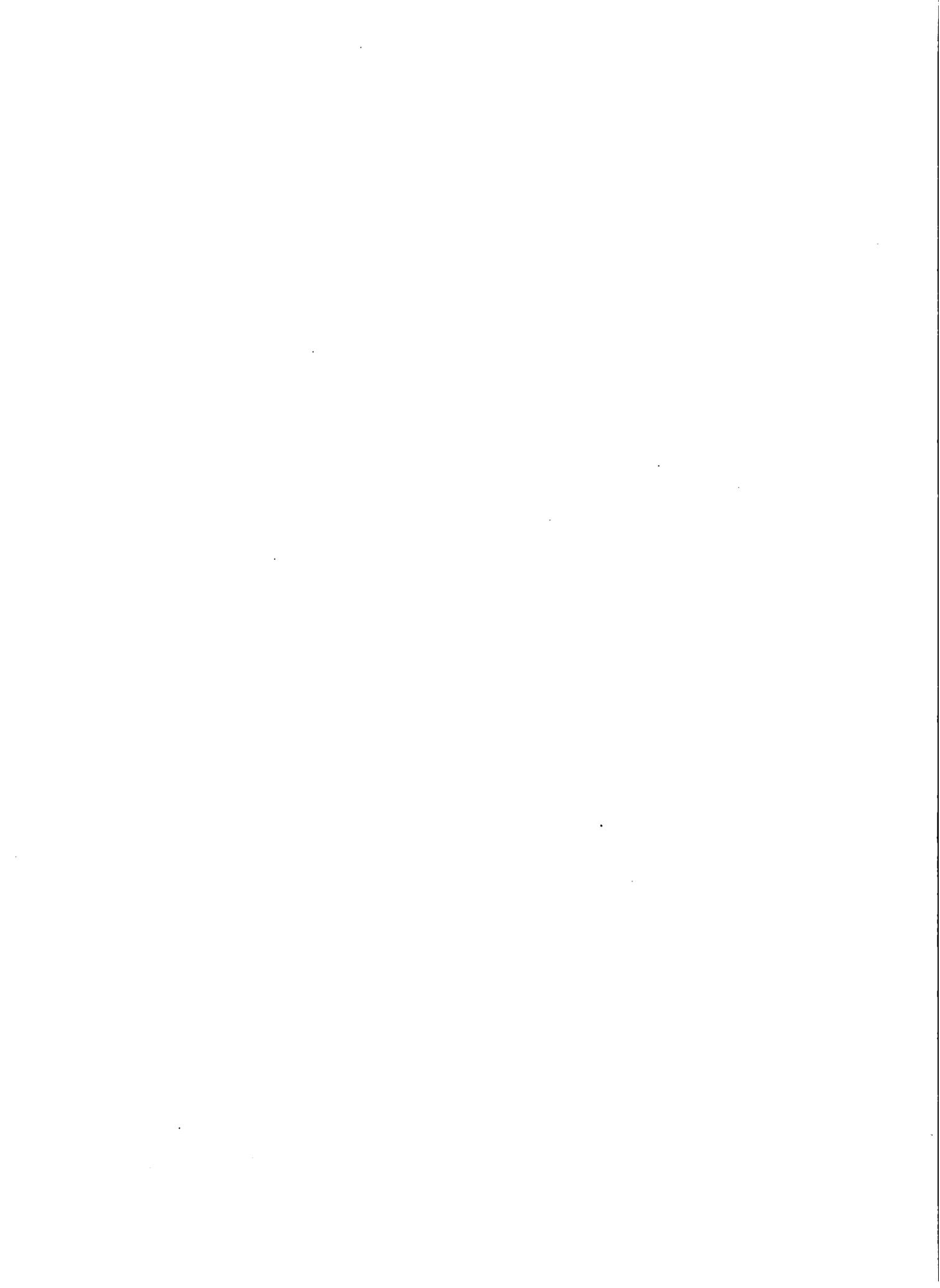
Programa de Actividades, Julio - Diciembre, 1995.

Después de la constitución legal de la Fundación comienza una etapa orientada a fortalecer cada una de las partes del sistema dotándolas de las características que le permitan actuar de manera solvente y eficaz.

- a) A las instituciones habrá que fortalecerlas metodológica, técnica y gerencialmente para lograr de ellas una acción que responda efectivamente a la demanda de capacitación y produzca resultados concretos en los destinatarios.
- b) En el conjunto de organizaciones habrá que propiciar la articulación de los componentes de manera tal que estos se transformen en pequeños foros de discusión, análisis y puesta en práctica acciones comunes de capacitación, al mismo tiempo

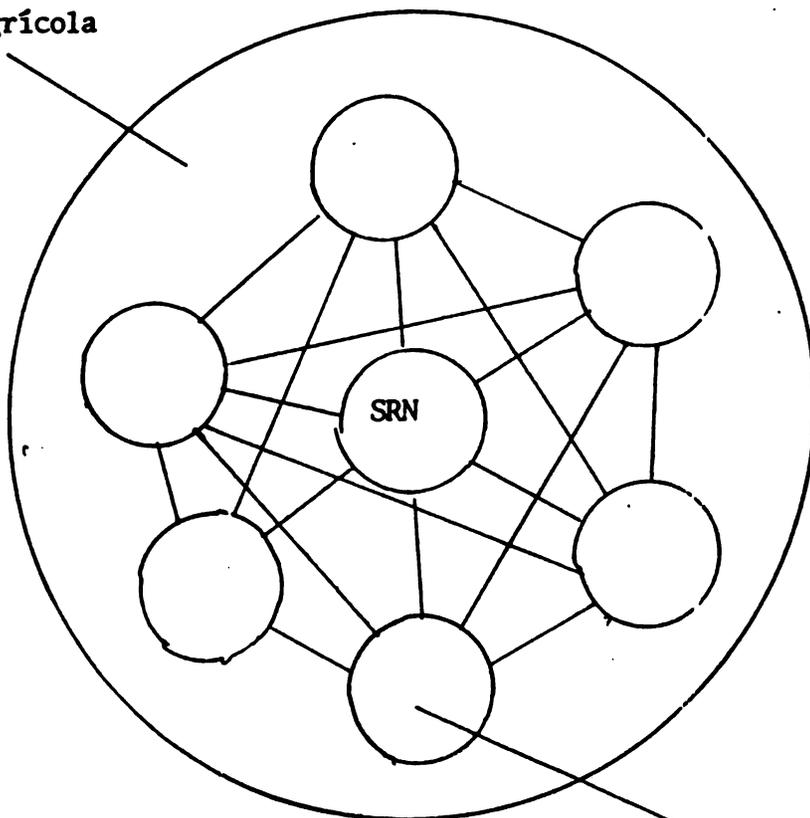
que establezcan el mecanismo para determinar sus representantes en la junta directiva de la Fundación.

- c) La Fundación tendrá que preparar los respectivos reglamentos y manuales necesarios para comenzar a operar eficazmente administrativa y funcionalmente, normando el desempeño o funcionamiento de sus unidades operativas.



SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION
AGRICOLA Y FORESTAL

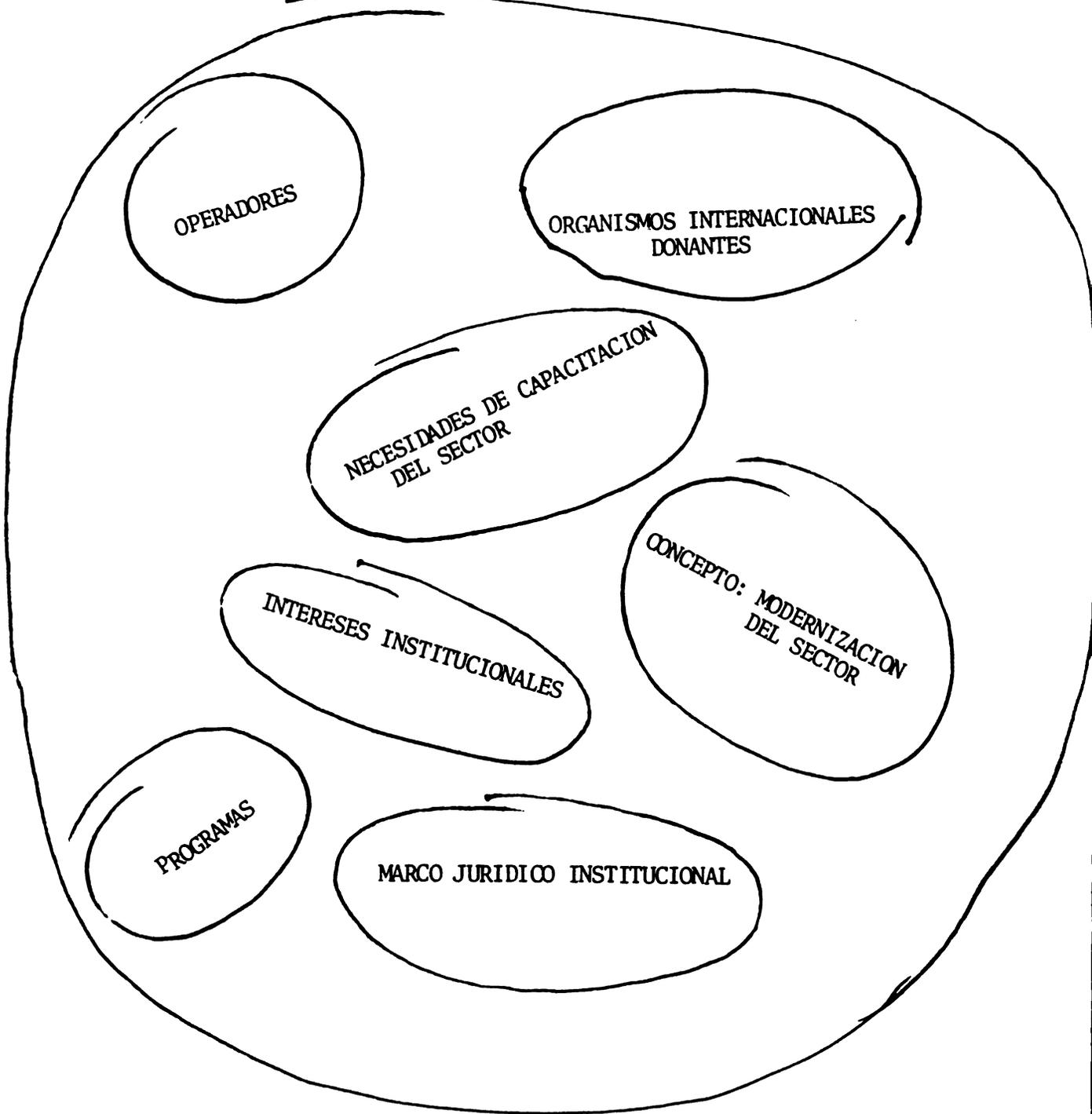
Sector Agrícola



Componente

MISION DE LA FUNDACION HONDUREÑA DE CAPACITACION

AGRICOLA Y FORESTAL



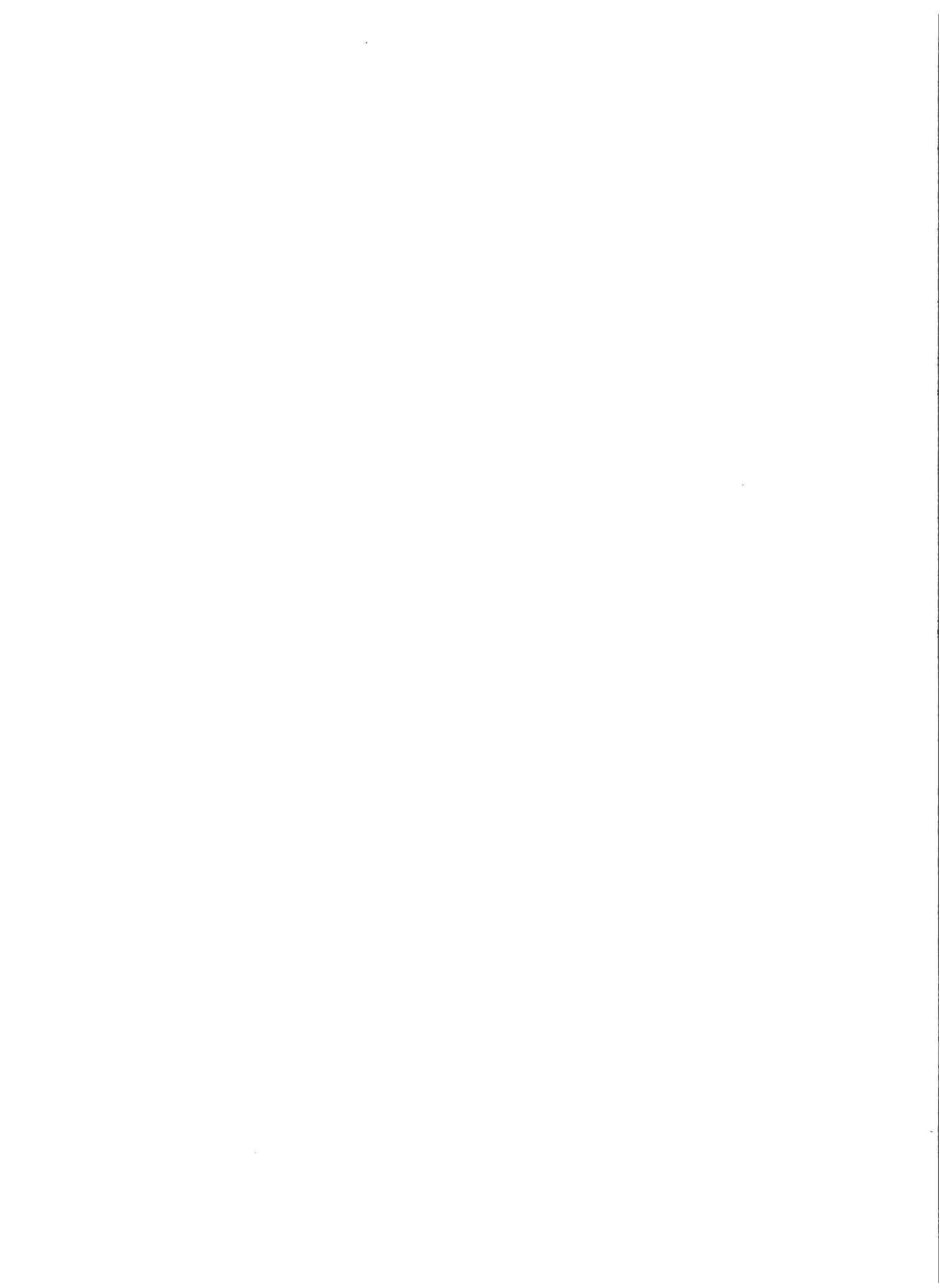
ANEXOS

- 1. Anexo 1.- Comparación entre la Situación Actual y los Nuevos Escenarios del Sector Agrícola, Area Tecnológica.**
- 2. Anexo 2.- Los Nuevos Escenarios para el Sector Agrícola de Honduras y sus Actores Principales.**
- 3. Anexo 3.- Lista de Areas Temáticas para un Programa de Capacitación, de Actores del Sector Agrícola de Honduras.**
- 4. Estudio de la Demanda y Oferta de Capacitación Agropecuaria de Honduras.**
- 5. Elementos para una Estrategia de Capacitación en el Sector Agropecuario de Honduras.**
- 6. Programa Nacional de Capacitación Agrícola Forestal en Honduras.**

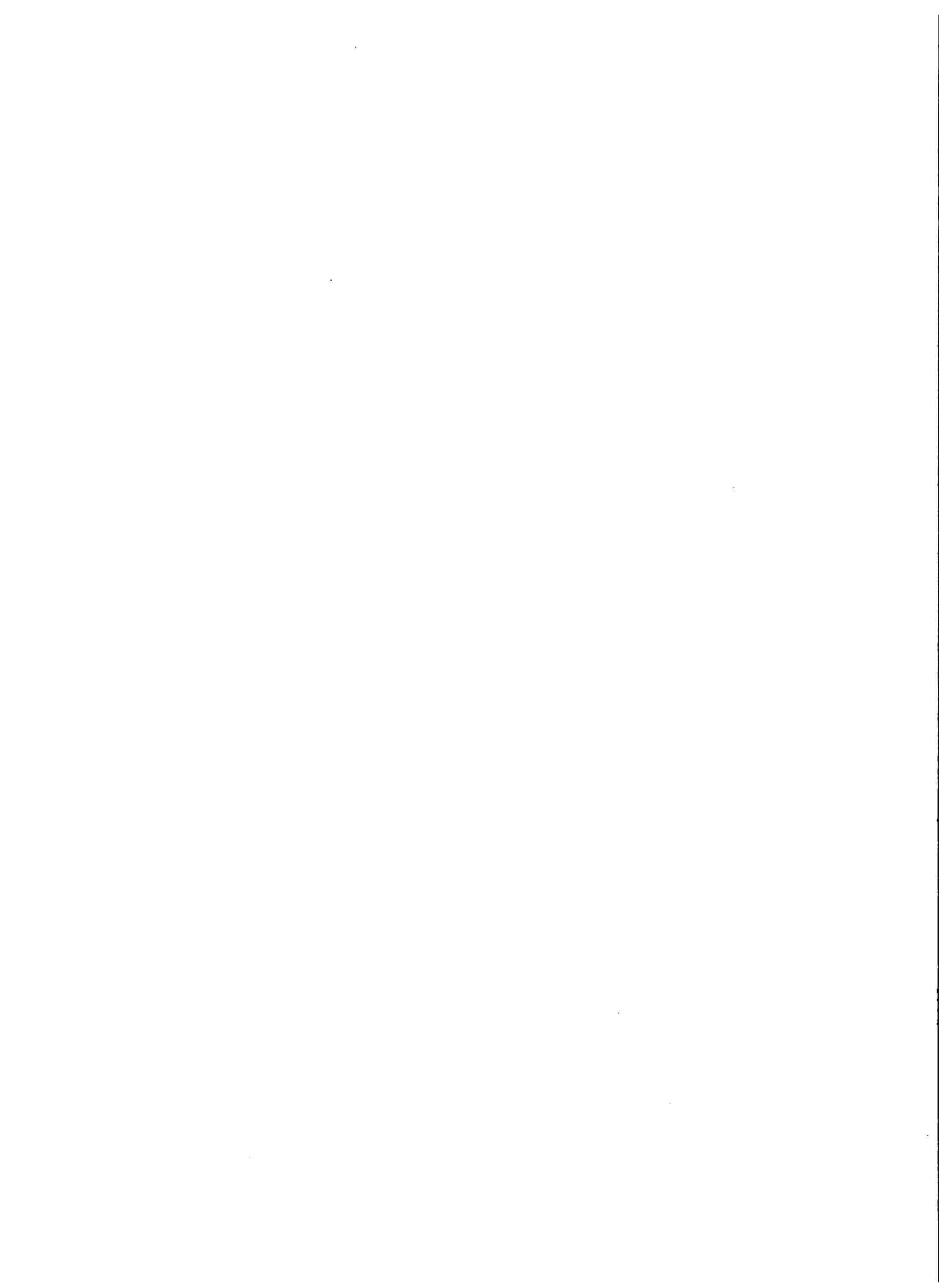
Anexo 4

**Propuesta programa de desarrollo
de los recursos humanos del
sector agropecuario.**

Guatemala

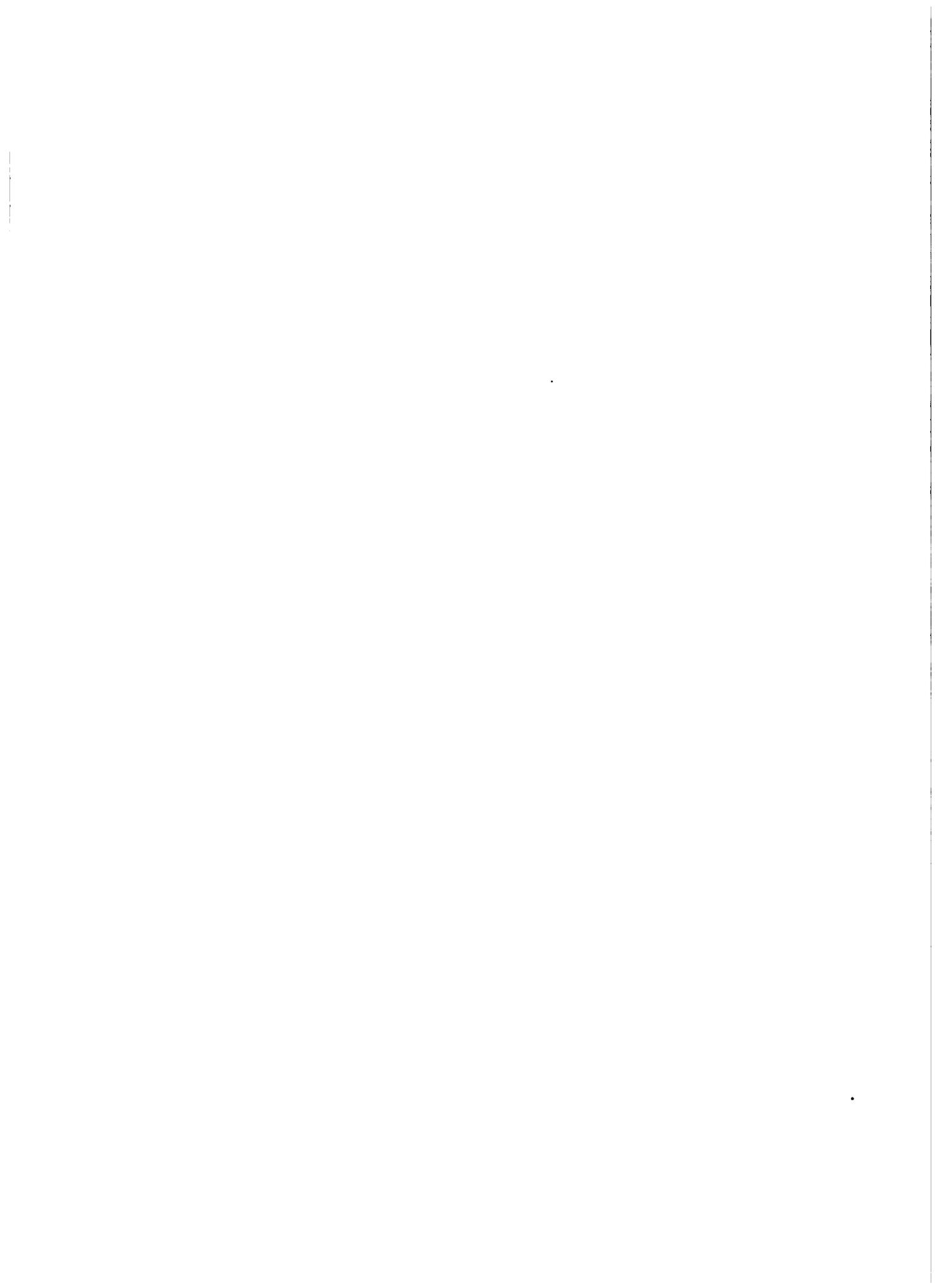


**PROPUESTA:
PROGRAMA DE
DESARROLLO DE LOS RECURSOS
HUMANOS DEL SECTOR AGROPECUARIO
DE GUATEMALA
(PRODERHSA)
MAGA/IICA**



CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES	1
2.	PROPOSITOS	3
3.	MARCO FILOSOFICO	3
4.	PROTAGONISTAS DEL PROGRAMA	5
5.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA	6
6.	ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA DEL PROGRAMA Y MARCO INSTITUCIONAL	7
7.	PRESUPUESTO INICIAL	9
8.	ORGANIZACION PARA LA EJECUCION	10
9.	CRONOLOGIA DE LA EJECUCION	11



ANTECEDENTES:

Los documentos básicos para la elaboración de esta propuesta son la *AGENDA PARA LA REACTIVACION Y MODERNIZACION DE LA AGRICULTURA* (Octubre /93) y el *ESTUDIO DE DEMANDA Y OFERTA DE CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO* (Junio/94), de acuerdo a lo establecido en los Términos de Referencia; además, se estudiaron los documentos *EL NUEVO ESTILO DE GESTION DE LAS POLITICAS PARA LA AGRICULTURA* (MAGA-Julio/94) y la *PROPUESTA PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA EN GUATEMALA* (Septiembre/94).

En los referidos documentos se destacan algunos aspectos:

1. Las deficiencias en materia de capacitación, como producto de la carencia de políticas coordinadas en el Sector Agropecuario.
2. La prioridad que se le asigna al desarrollo de los recursos humanos , tanto por las instituciones del Sector Público como por las organizaciones Privadas.
3. La necesidad de contar con más personas capacitadas, en grandes números, para enfrentar el reto de la reactivación y modernización de la agricultura guatemalteca.
4. La orientación que se le debe dar a los programas de capacitación, como piedra fundamental del desarrollo de los recursos humanos, especialmente en las areas de Teconología y Gestión.

Queda claro que el esfuerzo que se pretende en el PROGRAMA DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR AGROPECUARIO (PRODERHSA), debe hacerse de manera coordinada entre el Sector Público y las organizaciones del Sector Privado en sus diferentes manifestaciones, en una visión de ir trasladando a la Iniciativa Privada las decisiones institucionales que impulsen efectivamente la reactivación y modernización de la Agricultura guatemalteca.

Frente al desafío de la Globalización mundial, en donde el protagonismo económico queda en la esfera de las organizaciones privadas y, la tendencia a ir reduciendo los progrmas de ayuda internacional de parte de las instituciones financieras internacionales, obligan a que la programación de largo plazo debe considerar como una meta la autosostenibilidad económica de las actividades que se realicen. En ese sentido, el PRODERHSA debe ser implementado con la perspectiva presente de que los aportes financieron del Sector Público y de los

organismos internacionales como el IICA, tenderán a reducirse en la medida que avance su desarrollo.

Aunado a las consideraciones anteriores, los documentos consultados establecen los requerimientos macroeconómicos de la reactivación y modernización de la agricultura de la manera siguiente:

1. Una solida corriente de inversiones PRIVADAS
2. Garantía de la propiedad de la tierra
3. Disponibilidad de recursos para financiar las inversiones requeridas, y mecanismos eficaces de intermediación financiera.
4. Una política y los mecanismos efectivos para la generación y transferencia de tecnología. Y
5. La utilización eficaz del gasto público agrícola.

Con las condicionantes macroeconómicas descritas, y con la visión del PRODERHSA, es indudable que la capacitación de los recursos humanos para alcanzar esos niveles se torna prioritaria, pues personas capacitadas son el prerrequisito para el logro de los resultados de competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

En el medio guatemalteco, como queda demostrado en los documentos usados de base para esta propuesta, existen recursos de capacitación en muchas instituciones, tanto públicas como privadas, existe también conciencia de la necesidad de un enfoque objetivo sobre las oportunidades del sector agropecuario y del precio que debe pagarse para lograr el desarrollo.

Sí se aunan esfuerzos institucionales, tanto en la coordinación como en la implementación de los programas, será más viable el PRODERHSA.

Los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros se usarán racionalmente y, los beneficios se harán más evidentes, en la medida en que los protagonistas del PRODERHSA asuman el papel direccional y la responsabilidad de sacarlo adelante.

La presente propuesta persigue plantear un modelo de relaciones institucionales que recoja, por un lado, la armonización de los requerimientos, las oportunidades y la viabilidad del desarrollo de los recursos humanos en el sector agropecuario y, por el otro, el aprovechamiento de la información recopilada en los documentos estudiados. La estructura institucional del PRODERHSA debe ser congruente con la visión de largo plazo de la reactivación y modernización de la agricultura.

PROPOSITOS:

La propuesta plantea la visión general de un modelo básico, de estructura dinámica, para el manejo del PRODERHSA. En tal sentido se propone:

1. Definir un marco institucional, con el mínimo de carga burocrática, para la coordinación del PRODERHSA, que facilite el entendimiento entre las instituciones públicas y privadas, en el objetivo común de elevar los índices de capacidad de los actores del sector agropecuario.
2. Crear un modelo dinámico de toma de decisiones en materia de programas de capacitación de recursos humanos, que permita orientar los esfuerzos a la solución de necesidades reales, en el propósito de modernizar la agricultura nacional.
3. Plantear la estructura de manejo, evaluación y seguimiento de las actividades del PRODERHSA.

MARCO FILOSOFICO:

Los requerimientos, en términos de políticas sectoriales para la reactivación y modernización de la agricultura, imponen que los planes del PRODERHSA sean congruentes con los objetivos de las siguientes políticas de la AGENDA:

DESARROLLO PRODUCTIVO:

Investigación y Transferencia de Tecnología

Protección del Patrimonio Productivo

Uso de la Tierra

Estímulos y Servicios Económicos

DESARROLLO DE LOS RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE:

Medio Ambiente

Recursos Hidrológicos

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Por otro lado, la incorporación de los sectores de la iniciativa privada y otras instituciones, especialmente del área de la capacitación, a la toma de decisiones en la definición de políticas, orientación de programas y asignación de recursos en el desarrollo de los recursos humanos del sector agropecuario requiere, de la estructura de coordinación, un entendimiento claro de los objetivos y metas de la Agenda para la Reactivación y Modernización de la Agricultura.

Aceptando como correcta la perspectiva de los "nuevos escenarios", porque permite identificar la brecha de conocimientos entre los actores de la realidad actual y lo que se espera de tales actores en el manejo de la temática agropecuaria en el tiempo de esos nuevos escenarios, debe señalarse el hecho de que, como ha sido tradición, coloca la carga decisoria en el Sector Público, contrastando con las estrategias de desarrollo impulsadas por el proceso mundial de Globalización que ubican el protagonismo en el lado del Sector Privado.

Lo anterior hace oportuno reenfocar el diseño del marco institucional para el PRODERHSA, tomando como base la premisa de que, por las necesidades previsibles de hacer los programas autosustentables económicamente, los protagonistas del PRODERHSA deben buscar caminos que no dependan de los recursos públicos o internacionales en el largo plazo, lo que a su vez sugiere la conveniencia de perfilar el desarrollo de los recursos humanos del sector agropecuario, como un área prioritaria de la inversión privada, a la vez que como una oportunidad de generar riqueza.

Las implicaciones que se deriven de cambiar las reglas del juego en materia de decisiones sobre la implementación de las políticas sectoriales, irán desde la creación de una *nueva mentalidad* con actitudes alejadas del tradicionalismo paternalista, hasta la exigencia de hacer un manejo de los recursos de todo tipo en una forma más *transparente y efectiva*, lo cual será de gran beneficio en las expectativas de obtener los resultados esperados en la AGENDA.

El esfuerzo coordinado de las instituciones públicas y privadas, en el orden académico, productivo, tecnológico o de servicios, permitirá al PRODERHSA alcanzar las metas de los "nuevos escenarios" en menor tiempo y aumentar sustancialmente la cantidad de recursos humanos capacitados, en las áreas señaladas como prioritarias.

El sentido de aportar al desarrollo lo mejor de que disponga cada protagonista del PRODERHSA, será el resultado de actuar armónicamente en la búsqueda del bienestar general. Este es el marco filosófico de la propuesta.

PROTAGONISTAS DEL PROGRAMA:

Considerando que el papel del PRODERHSA debe ser congruente con el resto de políticas sectoriales (ya descritas en el capítulo de FILOSOFIA), la determinación de los protagonistas del programa debe hacerse cuidadosamente, con el propósito de no excluir a nadie que deba ser incorporado y, al mismo tiempo, ubicarlo adecuadamente en su contexto. Las categorías a que pertenecen las instituciones, aunque algunas califiquen en más de una de ellas, puede ayudar a bosquejar el modelo de coordinación y la estructura institucional del PRODERHSA.

Las instituciones o sectores que deberían incorporarse al PRODERHSA, además del MAGA y el IICA, y tomando en cuenta que las áreas de Tecnología y Gestión han sido identificadas como prioritarias para los programas de capacitación, se inscriben en cinco categorías básicas:

1. Las que pueden ofrecer capacitación.
2. Las que requieren de capacitación
3. Las de Ciencia y Tecnología
4. Las de Asistencia Técnica (Transfieren tecnología entre otras cosas)
5. Las de apoyo

En la primera etapa, en la que el esfuerzo debe concentrarse en la organización y ordenamiento del andamiaje del programa, es necesario convocar, por lo menos, a las siguiente instituciones:

-Las Universidades, a través de las unidades vinculadas al sector agropecuario. La tarea con ellas será la de incorporar en sus programas académicos, la capacitación en las materias que resulten apropiadas en ese nivel de estudios, los temas del PRODERHSA. Podría ser, por ejemplo, la implementación de carreras técnicas de uno a tres años, en las áreas de Tecnología y Gestión, en sus aplicaciones a la producción y comercialización.

-Otras Instituciones de Investigación, (además de las Universidades), como el Departamento de Desarrollo Científico y Tecnológico de SEGEPLAN, el Departamento de Estudios Agropecuarios e Industriales del BANGUAT, El Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola ICTA, la Asociación Nacional del Café ANACAFE, El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE, el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá INCAP, el Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial ICAITI, la Agencia para el Desarrollo Internacional AID y entidades privadas como

ASAZGUA, BANDEGUA y APROCAR, que podrían aportar conocimiento y personal calificado para la capacitación en los programas del PRODERHSA.

-Instituciones de Asistencia Técnica como DIGESA, DIGESEPE, DIGEBOS, INTA, INACOP, UNAGRO, CONFECOP, ONG's y MOSCAMED, que pueden aportar recursos técnicos y logísticos, así como personal docente para la capacitación.

-Instituciones Objeto de la Modernización, entre las que se cuentan las confederaciones Cooperativas, las organizaciones de pequeños y medianos productores y las organizaciones empresariales agrícolas y agroindustriales.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA:

De acuerdo a la opinión de los expertos que prepararon los documentos consultados, el énfasis de la capacitación debe orientarse hacia los denominados actores en los "nuevos escenarios", siendo estos los Investigadores, Extensionistas y Pequeños y Medianos Productores, dando prioridad a los que estén incorporados al sistema de Generación y Transferencia de Tecnología y a productores organizados que se encuentren en procesos de modernización productiva. Por supuesto los programas no deben excluir al personal de las organizaciones empresariales del sector agropecuario.

En el contexto anterior, los objetivos del Programa serían:

1. Crear las condiciones necesarias para que la agricultura afiance su papel estratégico en el funcionamiento y expansión de la economía nacional, fortaleciendo y ampliando la franja de recursos humanos capacitados del Sector Agropecuario.
2. Fortalecer los vínculos de cooperación entre el Sector Público y el Sector Privado, para hacer eficientes los esfuerzos financieros, técnicos y humanos, orientándolos hacia la competitividad y sostenibilidad del Sector Agropecuario, a través del desarrollo de los recursos humanos.
3. Incorporar a las instituciones de capacitación, desarrollo y transferencia de tecnología, de asistencia técnica, sectores que recibirán el beneficio de los programas y a las instituciones de apoyo, a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación de los recursos humanos del sector agropecuario. Y
4. Aprovechar el PRODERHSA para hacer sostenibles y de constante actualización, los programas de capacitación de la agricultura nacional, por medio de la racionalización de las inversiones financieras y buscando la autosuficiencia económica en el largo plazo, trasladando progresivamente las

decisiones y la responsabilidad a los sectores de la iniciativa privada de sector agropecuario.

ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA DEL PROGRAMA Y MARCO INSTITUCIONAL:

El PRODERHSA debe tener un carácter autónomo, tanto en su conducción como en la ejecución de sus programas, aglutinando, para la implementación de los esfuerzos, a las instituciones de capacitación públicas y privadas.

La esencia estratégica de la propuesta, se enfoca a la creación de un mecanismo efectivo de incorporación al PRODERHSA, para que las instituciones participen activamente en la formulación, implementación y seguimiento de los programas de capacitación.

En tal sentido, deben crearse las instancias en las cuales las instituciones se integren al programa como socios de pleno derecho y que, a la vez, no se compliquen los procesos de toma de decisiones.

Para el efecto, se propone una estructura institucional del PRODERHSA, con un modelo funcional de tipo multinivel. Tal estructura funcionaría en tres instancias operativas y una de apoyo institucional:

1. INSTANCIA COLEGIADA:

Reuniría a representantes de todas las instituciones que se incorporen al PRODERHSA, sin importar el momento de su incorporación, siempre que se haga con las formalidades del caso. Sería el órgano rector del PRODERHSA. Tendría la responsabilidad de establecer las políticas del programa, formular y aprobar los manuales operativos, aprobar la invitación y promover la incorporación de nuevas instituciones, se reuniría mensualmente durante el primer año, o cuando fuera necesario por causa de fuerza mayor. Integraría un Comité Permanente, que estaría disponible a llamados emergentes, formado por un número de 3 o 5 miembros, designados por la propia Instancia. El vínculo de convocatoria, tanto de la INSTANCIA COLEGIADA como del Comité Permanente sería el Secretario Ejecutivo de la Instancia, cuyo papel se describe en la Instancia Ejecutiva.

2. INSTANCIAS TECNICAS:

Estos mecanismos estarían integrados por representantes de los Sectores e Instituciones que participen directamente en cada programa, es decir que cada programa específico contaría con su propia Instancia Técnica. Tendrían a su cargo el diseño y formulación de los programas de capacitación, ocupándose

asimismo de su implementación logística, financiera, administrativa y académica, sujetándose a los lineamientos de política dictados por la Instancia Colegiada.

Las Instancias Técnicas, se reunirían inicialmente por convocatoria del Asistente Administrativo del PRODERHSA, quién es su Secretario ex-oficio, y de allí en adelante dos veces por mes, o las veces que sea necesario de acuerdo a los programas específicos. (Las funciones de Asistente Administrativo se describen en la Instancia Ejecutiva).

Los Proyectos de Programas Específicos iniciales, se formularían para las áreas objetivo de Gestión y Tecnología, orientados a los actores sugeridos en la AGENDA y el el ESTUDIO DE DEMANDA Y OFERTA DE CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO DE GUATEMALA, (mencionados en el capítulo de **Objetivos del Programa**) por medio de programas piloto y de acuerdo a las disponibilidades financieras de que se pueda hacer uso. Al integrarse cada Instancia Técnica específica, se revisarían los contenidos de los programas iniciales y se aprobarían en definitivo, en la forma que quede esblecida en los manuales operativos que se diseñen para el PRODERHSA.

3. INSTANCIA EJECUTIVA:

Burocráticamente constaría de dos personas. El primero, un Consultor Nacional de medio tiempo, que funcionaría como responsable ante la INSTANCIA COLEGIADA, de quién sería el Secretario Ejecutivo, y ante el MAGA y el IICA, por los programas del PRODERHSA y supervisaría la administración de los programas en forma general. Sería la autoridad administrativa de más alto rango del PRODERHSA. El otro, un Asistente Administrativo de tiempo completo, que tendría a su cargo el seguimiento administrativo de los programas de capacitación y desempeñaría la función de Secretario de las Instancias Técnicas. Ambos serían pagados inicialmente con fondos provenientes del MAGA y del IICA, sin embargo, las responsabilidad financiera de estos desembolsos tendría que irse trasladando al propio PRODERHSA, en la medida en que los aportes de las instituciones privadas lo vayan haciendo autosustentable. De igual forma se haría con los costos de la logística administrativa.

El apoyo logístico y administrativo de la Instancia Ejecutiva, lo proporcionaría el IICA, en la forma que le resulte más conveniente a sus operaciones ordinarias administrativas y a sus posibilidades financieras.

4. INSTANCIA DE APOYO:

El MAGA y el IICA constituirían las instancias iniciales de apoyo, sin embargo otras instituciones nacionales o internacionales podrían sumarse a esta instancia.

La primera tarea de apoyo del MAGA sería la emisión de un Acuerdo Ministerial o Gubernativo, como convenga, para institucionalizar el PRODERHSA y dotarle de los recursos legales necesarios. El Proyecto de Acuerdo correspondiente se elaboraría en las primeras etapas de seguimiento a esta propuesta, entre Abril y Junio/95.

PRESUPUESTO INICIAL:

En la formulación del presupuesto inicial, se ha considerado únicamente el costo de operación de la INSTANCIA EJECUTIVA, un Fondo Inicial para Programas de Capacitación y un renglón de Dietas para el funcionamiento de los primeros meses de las INSTANCIAS COLEGIADA Y TECNICAS, toda vez que la logística administrativa la facilitaría el IICA. Eventualmente se considerarán costos de instalación en oficinas separadas.

La razón para hacerlo así se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. No se cuenta con presupuesto vigente para el PRODERHSA, lo que implica que deben, primeramente, establecerse las partidas presupuestarias correspondientes.
2. Las estimaciones presupuestarias para el programa de capacitación contenidas en la PROPUESTA PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA EN GUATEMALA, no señalan la fuente de los recursos, por lo cual no es posible considerarlas como base de trabajo.
3. Los alcances del PRODERHSA y su implementación financiera, *contemplan los aportes que puedan hacer los protagonistas institucionales*, de tal forma que se permita modular adecuadamente la frecuencia y número de participantes por evento, bajo la estimación de que un Evento Tipo puede costar US\$4,000. Estos aportes pueden ser entregados no solo en recursos financieros, sino también en especie, por ejemplo en Técnicos Instructores que estén en las planillas de los participantes del PRODERHSA, recursos de movilización, instalaciones físicas, preparación de materiales didácticos, etc., etc., lo cual aumentaría las oportunidades de implementación de programas de capacitación. e introduciría el tema de buscar la autosuficiencia en el largo plazo.

Bajo esos supuestos se propone el siguiente proyecto de presupuesto inicial para el PRODERHSA:

- | | | |
|----|--|-------------|
| 1. | Salario Anual del Consultor | US\$ 18,000 |
| 2. | Salario Anual del Asistente Administrativo | US\$ 12,000 |

3.	Fondo Inicial para Programas de Capacitación (Se estima un costo probable por evento de US\$ 4,000, por 25 eventos para el primer año)	US\$ 100,000 *
4.	Provisión para Dietas Instancia Colegiada (US\$ 50 x Sesión / Participante x 20 participantes estimados x una vez al mes x 12 meses)	US\$ 12,000
5.	Provisión para Dietas de Instancias Técnicas (US\$ 40 x Sesión / Participante x 7 participantes estimados x dos veces al mes x 4 Instancias Técnicas estimadas para el primer año x 12 meses)	US\$ 26,880
6.	Provisión para gastos de movilización (Viáticos y Transporte)	US\$ 20,000
7.	Fondo de Promoción del Programa (Reuniones, talleres y seminarios de familiarización con el proyecto, dirigido a instituciones objetivo del PRODERHSA)	US\$ 15,000
8.	Fondo para imprevistos	US\$ 6,120

	PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO (Para el primer año)	US\$ 210,000 =====

* Este Fondo sería utilizado como base para la implementación de programas en forma inmediata. Su agotamiento puede prolongarse por los aportes de todo tipo que hagan los protagonistas.

ORGANIZACION PARA LA EJECUCION:

A continuación se plantea una secuencia de acontecimientos que deberían realizarse para las primeras etapas de implementación:

1. Reunión de alto nivel del MAGA y el IICA para discusión y aprobación de esta propuesta, su presupuesto y la cronología de eventos de implementación del PRODERHSA.

2. Designación de responsables (INSTANCIA EJECUTIVA) e instalación oficial en la sede del IICA. (Temporal)
3. Convocatoria (taller) para dar a conocer el programa a las autoridades de las Instituciones que se deben incorporar al PRODERHSA.
4. Integración de la INSTANCIA COLEGIADA.
5. Elaboración de los Proyectos de Programas Específicos Iniciales y convocatoria a Instituciones participantes.
6. Presentación del programa de eventos para 1995 y proyectos para 1996 a las Instituciones del PRODERHSA (Coordinadores de Instancias Técnicas).
7. Integración de INSTANCIAS TECNICAS para la implementación de los primeros eventos de capacitación.
8. Realización de Eventos Piloto del Programa de Capacitación (uno o dos).
9. Primera Evaluación de estrategia y metodología

CRONOLOGIA DE LA EJECUCION (Primera Fase):

1 9 9 5

Actividad	Abril	Mayo	Junio
	S	E	M A N A S
1. Reunión MAGA/IICA/Consultor	—		
2. Designación de Instancia Ejecutiva	=====		
3. Taller para dar a conocer el PRODERHSA(Un día)		=====	
4. Integración de Instancia Colegiada		==	
5. Elaboración de Proyectos de Programas Iniciales		=====	
6. Presentación del programa de eventos a Coordinadores de Instancias Técnicas			—
7. Integración de Instancias Técnicas y ajustes a programas			———
8. Realización de eventos piloto			=====
9. Primera evaluación de estrategia y metodología			—

1 Semana: —

Anexo 5

**Propuesta de estrategia nacional de
capacitación del sector
agropecuario.**

Nicaragua

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA NACIONAL DE
CAPACITACION DEL SECTOR AGROPECUARIO
NICARAGUENSE**

INFORME DE CONSULTORIA

FRANCISCO BERRIOS E.

Managua, Junio 1995

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
A. <u>PERFIL DE LA SITUACION DEL SECTOR AGROPECUARIO EN NICARAGUA.</u>	3
I. EL CONTEXTO ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL DE NICARAGUA EN LAS ULTIMAS DOS DECADAS.	3
II. LA IMPORTANCIA DEL SECTOR AGROPECUARIO EN LA ECONOMIA DEL PAIS.	5
III. LA IMPORTANCIA DE LA MODERNIZACION DEL SECTOR AGRICOLA EN NICARAGUA.	9
3.1. Definición del concepto de modernización y sus componentes.	9
3.2. Los grupos que participan en la modernización de la agricultura en Nicaragua.	10
3.3. Acciones desarrolladas en Nicaragua que contribuyen al proceso de modernización de la agricultura.	11
3.4. Principales desafíos para alcanzar la modernización en la agricultura nicaragüense.	13
IV. BALANCE ENTRE OFERTA ACTUAL Y DEMANDA POTENCIAL DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO DE NICARAGUA.	17
4.1. El rol estratégico de la capacitación en la modernización de la agricultura.	17
4.2. Capacidad actual de capacitación de las instituciones públicas y privadas y cobertura de capacitación.	17
4.3. Necesidades prospectivas de capacitación por beneficiarios/actores y áreas temáticas.	19
4.4. Los vacíos existentes entre la oferta y la demanda de capacitación en Nicaragua.	21
4.5. Capacidades que deben desarrollarse frente a los nuevos desafíos	22
V. POLITICAS E INSTITUCIONALIDAD DE LA CAPACITACION DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO DE NICARAGUA. ..	23

B.	<u>ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO.</u>	26
I.	SUPUESTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR	26
II.	OBJETIVOS DE UNA ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO NICARAGUENSE.	28
	2.1 Justificación de la estrategia.	28
	2.2 Objetivos de la estrategia	29
III.	BENEFICIARIOS Y TEMAS A ATENDER EN LA ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION.	29
IV.	ACCIONES BASICAS DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION.	30
	4.1 Establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación.	30
	4.1.1. Definición del Sistema Nacional de Capacitación	30
	4.1.2. Importancia del Sistema Nacional de Capacitación	30
	4.1.3. Objetivos del Sistema Nacional de Capacitación	31
	4.1.4. Organizaciones que conformarían el Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria.	32
	4.1.5. Estructura y funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación.	33
	4.1.6. Fases en la implementación del Sistema Nacional de Capacitación.	35
	4.2. Fortalecimiento de Operadores y Gerentes de capacitación del sector agropecuario público y privado.	39
	4.3. Fortalecimiento de los programas actuales de capacitación mediante la realización de estudios evaluativos.	39
V.	COSTOS DEL MONTAJE DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION DURANTE EL PRIMER AÑO.	41

C.	<u>EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION.</u>	43
I.	NATURALEZA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	44
II.	DESAFIOS DEL PROGRAMA.	45
III.	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	46
	3.1 Objetivo general	46
	3.2 Objetivos específicos	46
IV.	BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA	47
V.	CONTENIDOS DE CAPACITACION POR ACTORES ESTRATEGICOS.	48
	5.1. Directores, Gerentes, Capacitadores y Docentes de organizaciones públicas y privadas.	48
	5.2. Promotores y/o Extensionistas de Programas de Desarrollo Rural.	48
	5.3. Gerentes u operadores de crédito agropecuario y/o rural.	48
	5.4. Pequeños y medianos productores	49
VI.	MARCO INSTITUCIONAL.	49
VII.	METODOLOGIAS	50
VIII.	RECURSOS	50

INTRODUCCION

En 1992 el IICA y el Instituto de Desarrollo Económico (IDE) del Banco Mundial, suscribieron una carta de entendimiento para el período Junio92-Junio95, la cual tuvo como objetivo: implementar el apoyo, por parte de IDE/Banco Mundial al IICA en el Programa que este Centro, dentro del Proyecto Hemisférico, ejecuta tendiente a facilitar la definición de estrategias nacionales de capacitación, y el fortalecimiento de organismos públicos y privados que operan capacitación, para el desarrollo agropecuario.

El apoyo que el IICA está proporcionando a Nicaragua, en vistas a la definición de una Estrategia Nacional de Capacitación:

- se inició con la elaboración de documentos por parte de expertos nacionales, en los que se explicitan, desde una mirada prospectiva de al menos mediano plazo, los desafíos que la modernización de la agricultura plantea a la capacitación, teniendo especialmente cuenta cuales serían los actores y temas estratégicos a encarar. Dos de esos documentos propuestas son "La Modernización de la Agricultura en Nicaragua y la capacitación frente a los nuevos desafíos" y "Lineamientos estratégicos y Programa de Capacitación agropecuaria en Nicaragua".
- buscó proporcionar al Gobierno y organismos privados, premisas fundadas para las decisiones relativas a líneas y prioridades de capacitación, habida cuenta de las urgencias y recursos disponibles.

Dentro de estas acciones se inscribe el presente trabajo, en el cual se propone una Estrategia Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario nicaragüense basada en la instauración de un Sistema Nacional de Capacitación que promueva la coordinación entre las diferentes organizaciones demandantes y oferentes de capacitación para el sector agropecuario. El Sistema Nacional de Capacitación que se propone tendría expresiones regionales y/o locales que funcionarían como capítulos del mismo Sistema. Este se organizará de entre todas las organizaciones que a él se adscriban conformando estructuras: Asamblea de Representantes y Comisión Nacional de Capacitación con una Secretaría Ejecutiva que en un primer momento se propone sea asumida por IICA. La institucionalización del Sistema Nacional de Capacitación permitirá la promoción de un Programa de Capacitación que será un esfuerzo concertado de acciones entre todas las organizaciones con el propósito de impactar a los actores fundamentales con los contenidos estratégicos en capacitación. Adicionalmente, el Programa apoyará acciones de capacitación que no puedan ser cubiertas por las organizaciones adscritas al Sistema Nacional de Capacitación.

El contenido del presente documento enfoca los siguientes aspectos:

- la primera parte presenta un perfil de la situación del sector agropecuario de Nicaragua, destacando la situación económica, política y social de las últimas dos décadas, la importancia del sector en la economía del país y la importancia del sector agropecuario en Nicaragua. Asimismo se exponen las características que el proceso de modernización ha adoptado en Nicaragua y los grupos que han participado en la misma y los principales desafíos para alcanzar la modernización de la agricultura nicaragüense. Además, se hace un balance entre oferta actual y demanda potencial de la capacitación en el sector y los vacíos existentes. Por último, se presentan algunas políticas relacionadas con la institucionalidad de la capacitación del sector público agropecuario en Nicaragua.
- la segunda parte presenta los elementos para una estrategia de capacitación en el sector agropecuario. Se inicia con algunos supuestos importantes y la justificación, objetivos y beneficiarios de la estrategia que se plantea. Posteriormente se presentan las acciones básicas de la estrategia la cual consiste básicamente en el establecimiento de un Sistema Nacional de Capacitación, su definición e importancia, sus objetivos, las organizaciones que lo conformarían, la estructura y funcionamiento, así como las fases que llevarían a la institucionalización del Sistema. Acciones básicas de la estrategia que se discuten en adición al Sistema son, el fortalecimiento de operadores y gerentes de capacitación del sector, así como el fortalecimiento de los programas actuales de capacitación mediante la realización de estudios evaluativos; dándose al final una indicación de costos.
- la tercera parte aborda la propuesta de un Programa Nacional de Capacitación, el cual se podría implementar una vez que el Sistema entre en funcionamiento. Adicionalmente se propone la naturaleza y los desafíos del Programa, así como sus objetivos generales y específicos, los beneficiarios, los contenidos de capacitación por actor estratégico, su marco institucional y los recursos por categorías de actividad.

A. PERFIL DE LA SITUACION DEL SECTOR AGROPECUARIO EN NICARAGUA.

I. EL CONTEXTO ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL DE NICARAGUA EN LAS ULTIMAS DOS DECADAS.

El alto potencial en recursos naturales y humanos con que cuenta Nicaragua actualmente es un factor determinante para impulsar acciones tendientes a desarrollar el país aprovechando sus ventajas comparativas.

El territorio nicaragüense ofrece excelentes oportunidades para la producción agropecuaria por la riqueza de sus suelos, la distribución y variedad del ecosistema y la gran extensión territorial apta para la producción. Igualmente posee una considerable masa de mano de obra desempleada.

Las tierras para uso agropecuario y forestal son relativamente abundantes acercándose a los 17 millones de manzanas de las cuales el 6.3% son aptas para los cultivos anuales y el 9.8% lo son para cultivos perennes y semiperennes.¹

En las condiciones actuales de la economía nacional, el sector agropecuario es el único que ofrece posibilidades de reactivación en el corto plazo. La agricultura ha sido y sigue siendo en Nicaragua el sector más importante de la economía. En los últimos diez años el sector agropecuario aportó las tres cuartas partes de las exportaciones y contribuyó al PIB con el 25%. Asimismo ha sido una fuente generadora de empleo (aproximadamente el 40% del empleo total) que representa el 25% de la PEA Total. Sin embargo, su fuerza de trabajo sigue siendo poco calificada, su infraestructura en estado de obsolescencia y deterioro acelerado, sus sistemas comerciales y de mercado poco desarrollados e imperfectos y no cuenta con un sistema adecuado de investigación y desarrollo tecnológico.²

La década de los ochenta marcó una época de depresión de la actividad económica nicaragüense. La política económica del Gobierno, la guerra civil, la fuga de capitales y de recursos humanos calificados aunado a la caída de los precios internacionales de algunos de los rubros de exportación³, significó una tendencia negativa en el

¹ *Programa Nacional de Desarrollo del Sector Agropecuario 1995-2000 (Borrador) CONAGRO/BID/PNUD*

² *Idem*

³ *Los precios internacionales de los productos de exportación de América Latina sufrieron un considerable deterioro entre 1981 y 1992: el café disminuyó en más de 60%, el azúcar en 67%, la carne vacuna en 12%, el algodón en 33%, el cacao en 57% (Carlos Tunerman, Revista Encuentro No.42. 1995)*

comportamiento económico. La política cambiaria de entonces, redujo la competitividad de las exportaciones y las restricciones internas y externas al comercio distorsionaron fuertemente los precios relativos de los productores agropecuarios.

Entre 1988 y 1989 se dio inicio en Nicaragua la implementación de una serie de paquetes de estabilización con el fin de controlar la inflación y reducir el déficit en la balanza de pagos y estimular las exportaciones. El impacto recesivo de estas medidas estuvo acompañado por una falta de apoyo financiero externo que agravó aún más la situación que hizo caer el PIB en 13.4% en 1988 y 4.4% en 1989.

A partir de 1990 el nuevo Gobierno inició la implementación de reformas económicas y ajustes macroeconómicos tendientes a reactivar el comportamiento de la economía orientándola principalmente hacia una economía de libre mercado.

En 1991 se lanzó el segundo programa de estabilización como una forma de enfrentar la crisis de los últimos años y mantener al país dentro de los términos de elegibilidad del sistema de crédito de los organismos financieros internacionales. Este programa contempló entre otras cosas una devaluación del córdoba del orden del 500%, una drástica reducción del gasto público y se restringió fuertemente la expansión del crédito al resto de la economía. Estas medidas actuaron como un repentino freno en la economía que resultaron en una fuerte recesión y produjeron un notable incremento en el desempleo y la pobreza sobre todo en el área rural.⁴

En 1993 se dio otra devaluación del córdoba del 20% y al mismo tiempo se inició un sistema preanunciado de deslizamiento del tipo de cambio, con pequeños ajustes diarios equivalente a una devaluación de medio por ciento por mes y con ajustes correspondientes en los precios del combustible y de los servicios públicos.

Estas políticas de estabilización fueron acompañadas por un programa de políticas de ajuste estructural dirigidas a reactivar la economía orientándola principalmente hacia una economía de libre mercado. Las medidas consistieron en desregular la economía eliminando cualquier regulación de precios; impulsar una reforma financiera; liberar el comercio exterior y promover exportaciones; reducir el empleo público y privatizar las empresas estatales incluidas las de utilidad pública; terminar con la política de servicios sociales universales y enfocarlos a los sectores de mayor necesidad, en educación, por ejemplo, hacia escuelas primarias y menos a secundaria y educación superior; y, para amortiguar los efectos del ajuste, crear el Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE) para crear puestos de trabajo temporales para los desempleados y el fondo de ayuda a sectores oprimidos.

⁴ *Trevor Evans, La transformación neoliberal del sector público, CRIES, 1995*

En 1994, la política económica de corto y mediano plazo del país aprobada en el ESAF ("Enhanced Structural Adjustment Facility") se caracteriza principalmente por un control más efectivo sobre la expansión primaria de la liquidez, la promoción del ahorro en el sector público, el mantenimiento del régimen de tipo de cambio fijo con un deslizamiento en función de las tasas de inflación nacional e internacional, la reducción del déficit comercial de la balanza de pagos, la desaceleración de la desgravación arancelaria, la renegociación de la deuda externa contraída por la administración pública anterior, la implementación de programas de alivio de la pobreza para los grupos sociales más deprimidos y una serie de reformas estructurales que incluyen la reducción de 13,500 cargos del sector público en el período 1994-1996, la privatización de los servicios públicos, la reestructuración de la banca estatal, la flexibilización del mercado laboral a través de la legislación de un nuevo código del trabajo y una revisión completa de las demandas sobre los derechos de propiedad.⁵

II. LA IMPORTANCIA DEL SECTOR AGROPECUARIO EN LA ECONOMIA DEL PAIS.

El impulso del crecimiento económico sostenible en Nicaragua pasa por fundamentar ese crecimiento en el sector agropecuario y la explotación racional de sus recursos naturales (forestales, mineros y pesqueros), priorizando la reactivación inmediata de la producción de exportación. El incremento de la producción debe ser un resultado de las reformas estructurales y de la reorientación del programa de inversiones públicas, que conlleve la creación de empleo permanente.⁶

Durante las décadas de los sesenta y setenta el PIB agropecuario mostró incrementos apreciables, que permitieron que el producto total y per cápita creciera de forma sostenida. No obstante, en los años ochenta la tendencia se deterioró significativamente, el PIB per cápita cayó tan abruptamente que casi llegó a la mitad del de 1960.

Entre 1990 y 1993 el PIB agrícola a precios de 1980 presenta una franca tendencia hacia abajo, al pasar de 2,902.1 millones de córdobas en 1989 a 2,557.2 en 1993. La caída más fuerte (6.2%) se registra en 1993, debido principalmente a una contracción del 15% de la producción de café.

El comportamiento de las exportaciones agropecuarias se revirtió pasando de US\$417.4 millones en 1978 a US\$200.0 millones en 1990. Se observa que hasta principios de 1980,

⁵ Néstor Avendaño, *"La economía de Nicaragua, el año 2000 y las posibilidades de crecimiento"* ONSII/CRIES/NITLAPAN 1994

⁶ Néstor Avendaño, *"La Economía de Nicaragua, el año 2000 y las posibilidades de crecimiento"* ONSII/CRIES/NITLAPAN, Managua 1994.

el aporte de divisas del sector agropecuario fue el soporte principal de la estabilidad económica en el país.

En el período 1990/94 la tendencia de siembra de los cultivos de agroexportación ha sido decreciente pasando de 293.3 miles de manzanas en 90/91 a 203.8 miles de manzanas en 92/93, con un leve repunte en el ciclo 93/94 que pasó a 205.3 miles de manzanas.

En el ciclo 93/94 el sector comienza a reaccionar positivamente a las políticas de estabilización macroeconómica, permitiendo un crecimiento del 21% en el Valor Bruto de la Producción Agropecuaria con respecto al ciclo previo.

Las exportaciones de Nicaragua se han deteriorado considerablemente. La producción de algodón ocupa apenas unas 3,500 hectáreas (en los setenta llegó a explotar unas 150,000 has). La oferta de azúcar y café, están por debajo de las cifras de los años ochenta. Aparte de la incidencia de divisas, el empleo en las actividades primarias se ha reducido, por esta razón, de más de 400,000 personas que se ocupaban veinte años atrás, 360,000 entre 1986 y 1987 y unas 300,000 en 1992.⁷

Los precios de los granos básicos se han vuelto más estables y transparentes con la adopción en abril de 1992 de una política regional de libre comercio y el establecimiento de bandas de precios para el arroz, maíz y sorgo procedente de países fuera de la región.

La producción de granos básicos aumentó el 16.4%, al pasar de 9.6 millones de quintales en 1991 a 12.6 millones de quintales en 93/94. Esta producción condujo a un incremento en el consumo per cápita y a un descenso en las importaciones de arroz y maíz.

Otras actividades como la ganadería, avicultura y producción de sorgo y arroz presentan tendencias de crecimiento, pero la situación general de la agricultura no muestra signos de reactivación en el corto plazo.

La inestabilidad en la tenencia de la tierra, la inseguridad en el campo y la falta de crédito adecuado y oportuno, continúan siendo los factores más señalados por los productores como limitantes a la reactivación productiva.

A pesar del incremento en los créditos para el sector en 1993/94, los productores recientes la política de indexación de las operaciones, las altas tasas de interés, y la insuficiencia de los montos asignados. Existen fuentes de crédito suministrado por organizaciones no gubernamentales (ONG's), relevantes sobretudo para la pequeña producción. Sin embargo, la mayoría de estas operaciones financieras rurales no bancarias tienen una escasa capacidad para permanecer en el tiempo, adolecen de un modelo de crédito y ahorro comercial, tienen sesgos asistenciales y problemas de recuperación.

⁷ *Informe de la CEPAL.*

Por otra parte, el retraso tecnológico existente en el agro incide negativamente en la productividad, los altos costos de producción aunados a los bajos precios pagados al productor y la caída de los precios internacionales, resultan en reducidos o negativos márgenes de rentabilidad, que desestimulan la inversión y repercuten en la baja recuperación de créditos.

Otro aspecto limitante es la existencia de una infraestructura agroindustrial y comercial obsoleta, deteriorada o subutilizada, con inversiones marginales y sin reposición de capital. Por otro lado, las políticas fiscales no han beneficiado de manera directa a los productores y la baja de aranceles y gravámenes de importación de insumos agropecuarios se quedan en los canales intermedios de comercialización.

A pesar de todas las limitantes y problemas que se describen anteriormente, en Nicaragua el desarrollo del Sector Agropecuario continúa siendo la opción más viable para asegurar en el mediano plazo la recuperación de la economía.

El Consejo Nacional Agropecuario (CONAGRO) integrado por el MAG, MARENA, INTA, INRA está llevando a cabo una serie de consultas con grupos de productores con actividades afines con el propósito de alimentar una propuesta de Estrategia de desarrollo del sector agropecuario recogida en el "Programa Nacional de Desarrollo del sector agropecuario 1995-2000" el cual plantea entre otras cosas lo siguiente:

El plan de desarrollo de mediano plazo del sector agropecuario tiene como finalidad la de establecer un marco estratégico de políticas, coherente y transparente, que conduzca a la reactivación, estabilización y desarrollo sostenible del sector.

En el contexto en el que se desarrolla actualmente la economía nacional, esto significa que, en el mediano plazo, las políticas públicas deberán facilitar la transición hacia un sector agrícola moderno, sostenible y equitativo. Lograrlo implica hacer énfasis en tres áreas estratégicas, a saber: el ajuste y modernización de la estructura de producción del sector, el entorno socio-económico en el que deben desarrollarse las actividades de producción y distribución, y las instituciones que apoyarán y facilitarán la transición.

El ajuste y modernización de la estructura de producción y distribución, con énfasis en el sector externo implica:

- a. insertar eficazmente a la economía nacional en los mercados externos y tornarla en una verdadera base que sustente un crecimiento autosostenido capaz de generar el ahorro interno que le permita financiar en una forma creciente y gradual sus requerimientos de crédito, inversión y en general de crecimiento.
- b. que las transformaciones en la estructura de producción y distribución estén, desde un inicio, dirigidas a articularse al mercado mundial con un enfoque más global que sectorial, a fin de inducir mejoras en la competitividad de toda la cadena y

no solo en la fase final de producción.

- c. **propiciar un crecimiento inmediato de la oferta y mejora de la productividad global. Esto implica concentrar recursos en reactivar la producción de productos tradicionales de exportación, llevándola a sus máximos históricos... en lo que respecta a los productos no tradicionales de exportación, el énfasis estará en la asimilación tecnológica y la búsqueda y aseguramiento de los mercados.**
- d. **aumentar la capacidad de exportación, reactivando de inmediato las exportaciones tradicionales y creando las bases para su diversificación, con una tecnología adecuada y sostenible; ampliar la participación de la producción nacional en el mercado interno, economizando importaciones (energía, materias primas, alimentos importados...)**
- e. **la adopción acelerada de tecnologías y la capacitación de los recursos humanos.**
- f. **concentrar la inversión, en el corto plazo, en las áreas de adopción, adaptación y transferencia masiva de aquellas tecnologías que respondan a los requerimientos y realidades del agro nicaragüense y que permitan una explotación racional de los recursos naturales.**
- g. **ofrecer una eficaz asistencia técnica y capacitación de los recursos humanos. El desafío más importante de Nicaragua en los próximos años será el de reconvertir y calificar su fuerza de trabajo, con el objeto de ponerla al día con las exigencias del cambio tecnológico y de la economía global. Es de vital importancia, entonces, fortalecer los programas de transferencia, extensión y capacitación de productores y empresas. La capacitación tecnológica debe cubrir el conjunto de actividades de la empresa, desde la gestión del factor humano hasta los procesos productivos, el mercadeo y la información.**
- h. **favorecer la adaptabilidad de la agricultura a las condiciones de la demanda, en particular la demanda mundial, favoreciendo las ganancias y la expansión de aquellas ramas con capacidad exportadora.**
- i. **ampliar las capacidades nacionales de transformación de los productos agrícolas y forestales para lo cual se promoverá: la rehabilitación y/o modernización de la agro-industria tradicional, la industrialización de cultivos permanentes y el desarrollo de nuevos procesos agro-industriales de exportación o sustitutos de importación, empaque, enfriamiento y conservación. Fomentar igualmente la integración de las actividades agrícolas con las pecuarias.**
- j. **aprovechar las ventajas competitivas, fomentando las inversiones en aquellas disciplinas agropecuarias de mayor potencialidad, en las infraestructuras que les permitan una mayor y mejor integración al mercado nacional e internacional,**

capacitando y especializando sus recursos humanos en áreas específicas.

- k. impulsar una política general de estímulo al desarrollo del sector agropecuario y en particular a las actividades sectoriales vinculadas con el sector externo.

El impulso de una estrategia de esta naturaleza exige ciertas condiciones que contribuyan a contar con un entorno socio-económico favorable, estabilidad macro-económica, en particular monetaria, cambiaria y de precios; seguridad personal y respeto a la propiedad; sistema moderno de comercio y mercados; inversiones con impacto real en la producción; financiamiento vinculándolo con la asistencia técnica. Por otro lado, desarrollar instituciones modernas, esto implica, reforma general del marco institucional; facilitar el desarrollo de los mercados domésticos y la conquista de los internacionales; disminuir los costos de transacción y acceso; fortalecer los agentes, particularmente fortalecer las habilidades y destrezas técnico-económicas de los pequeños y medianos productores, tratando de incorporarlos de forma numerosa y rápida a sistemas modernos de producción y comercialización, respetando sus patrones culturales y potenciando sus procedimientos y prácticas tecnológicas; estimular las alianzas estratégicas; organizar un sector público agropecuario coherente y coordinado.

III. LA IMPORTANCIA DE LA MODERNIZACION DEL SECTOR AGRICOLA EN NICARAGUA.

3.1. Definición del concepto de modernización y sus componentes.

La modernización de la agricultura desde la perspectiva del IICA requiere de un desarrollo adecuado de su potencial humano a través de la capacitación y formación de recursos humanos vinculados directa o indirectamente con la actividad agropecuaria como un medio de contribuir al desarrollo rural.

La modernización de la agricultura parte de considerar a la agricultura no solo como el sector primario sino como un sistema más amplio, como un complejo agropecuario-agroindustrial y con crecientes relaciones con otros sectores productivos y de servicios.

La modernización de la agricultura se propone como la forma de adquirir mayor capacidad a nivel predial y/o empresarial para ser capaces de autosostenerse en los tiempos modernos, bajo condiciones de turbulencia económica, rápido cambio tecnológico, presión por la competitividad y condiciones de austeridad.

La modernización implica el paso por un proceso de formación y mejora del stock de capital humano, físico y natural. Hacia tal fin la tecnología, la capacidad de gerencia y la organización grupal o gremial son los factores de mayor relevancia que es preciso

forjar.⁸

Son tres los rasgos fundamentales que configuran la modernización del agro: competitividad, sostenibilidad y equidad.

La Competitividad que debe expresarse en el aumento de la calidad y la productividad, como un reto común para los diferentes actores y como indicador de eficiencia. Las posibilidades de competir en un mercado cada vez más abierto e integrado, es el producto de la diversificación, la adaptación tecnológica, la racionalización de los recursos y la eficiencia en la estructura productiva y de servicio a la producción.

La Sostenibilidad, como elemento de la administración moderna, forma parte de las responsabilidades del Estado y de la racionalidad empresarial del productor. El equilibrio entre la reproducción del ecosistema y la calidad de vida dependen de la capacidad de incorporar nuevas prácticas de manejo y protección de los recursos naturales, y de reducir la pobreza del país, especialmente en el campo.

La Equidad, implica la democratización del proceso de desarrollo en el agro, expresada en la redefinición de los sujetos, como resultado del impulso de procesos no excluyentes, locales, autogestionarios y de integración empresarial.

Son componentes claves, la apertura de los espacios de negociación y el acceso a recursos de capital e información de los pequeños y medianos productores, así como la administración eficiente y sostenida de programas e instituciones locales de desarrollo no convencionales.

3.2. Los grupos que participan en la modernización de la agricultura en Nicaragua.

Los recientes procesos de reforma agraria, privatización, reconversión laboral urbana y la desmovilización militar, así como la desestatización de la economía, ha ido constituyendo en el país una nueva estratificación de la clase empresarial rural/agropecuaria.

Entre los grandes estratos o grupos empresariales que se destacan actualmente, están:

- a. Los campesinos pequeños y medianos organizados en cooperativas como producto del proceso de reforma agraria.

⁸ *Carlos Pomareda Benel: Modernización de la agricultura como requisito para el desarrollo. Conferencia presentada en el 3er Congreso de Economía Agrícola de América Latina y el Caribe. Cartagena, Colombia, 1990.*

- b. Los obreros agrícolas y técnicos estatales convertidos ahora en dueños de las empresas privatizadas recientemente.
- c. Los desmovilizados del ejército y la resistencia, indemnizados con la adjudicación de tierras, ya sea de la reforma agraria o por el derecho a compra de tierras.
- d. Los pequeños y medianos productores no organizados por procesos de reforma agraria, vinculados a procesos locales y en general con bajos niveles de organización, lo que los hace ser un sector disperso y altamente heterogéneo.
- e. Los grandes empresarios agrícolas tradicionales, a los que se suma un nuevo sector empresarial proveniente de los procesos de inversión de la tecnología estatal de la década de los 80's, concentrados principalmente de la actividad ganadera, renovación del café y productos no tradicionales (pesca, camarón, otros).

3.3. Acciones desarrolladas en Nicaragua que contribuyen al proceso de modernización de la agricultura.

Como parte del proceso de transformación del Sector Agropecuario, se han dado pasos al proceso de modernización de la agricultura, con acciones como:

- a. Privatización de las empresas estatales agrícolas, incluyendo algunas actividades de acopio y comercialización que realizaba la Empresa Nacional de Alimentos Básicos (ENABAS).
- b. Reducción y eliminación de muchas de las funciones del Estado, incluyendo: intervención en el mercado interno y externo, la importación y distribución de insumos, la fijación de precios, etc.
- c. Racionalización del número de empleados del sector agropecuario.
- d. Eliminación de subsidios.
- e. Traslado de programas que venía implementando el Ministerio de Agricultura y Ganadería a las Comisiones Nacionales Agropecuarias y al Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria.

En el aspecto institucional se destaca lo siguiente:

- a. En Enero de 1993 se creó el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), con el mandato de fortalecer y desarrollar el Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.
- b. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) se especializó en la definición

y transformación de políticas y estrategias de desarrollo agropecuario, la protección del patrimonio agropecuario a través de la protección fitozoosanitaria y en la creación de un Sistema de Información al productor.

- c. El Instituto Nicaragüense de Reforma Agraria (INRA) se ha especializado en desarrollar e intensificar la reforma agraria y asegurar la titulación de las tierras y el catastro nacional.
- d. El Ministerio de Recursos Naturales y el Ambiente (MARENA) (creado en 1993 sustituyendo al antiguo IRENA), con la responsabilidad de definir y aplicar las políticas de uso y conservación de los recursos naturales y protección del medio ambiente.
- e. En Enero de 1993 se creó el Consejo Nacional Agropecuario (CONAGRO) como instancia superior de coordinación entre las instituciones del sector agropecuario. El CONAGRO está conformado por el Ministro de Agricultura y Ganadería (MAG) quien lo preside, el Ministro Director del Instituto Nicaragüense de Reforma Agraria (INRA), el Ministro de Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA) y el Director del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA). En el seno de CONAGRO se analizan y discuten las políticas y acciones a realizar en el sector agropecuario, de manera concertada.
- f. La creación del Programa Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) con el fin de coordinar todos los proyectos del sector agropecuario alrededor de un solo programa de desarrollo. El programa financiará acciones de apoyo a la producción que incluyen componentes de transferencias de tecnología, riego y drenajes, caminos rurales, comercialización, agroindustria y preservación del potencial productivo; así como fortalecimiento institucional, entidades ejecutoras, municipios y organizaciones de productores que estén relacionadas con el Programa.
- g. En los primeros meses de 1994, se creó el Instituto Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PAMIC), cuyos esfuerzos se concentrarán en el desarrollo de las capacidades institucionales de los pequeños empresarios urbanos y rurales para el desarrollo de sistemas financieros rurales sostenibles.

Las transformaciones institucionales han estado apoyadas por préstamos de organismos internacionales como el BID y el Banco Mundial a través de la ejecución de proyectos específicos de fortalecimiento institucional.

3.4. Principales desafíos para alcanzar la modernización en la agricultura nicaragüense.

Siendo Nicaragua un país eminentemente agropecuario, la formulación de un programa de crecimiento y desarrollo económico debe fundamentarse en el sector agropecuario, priorizando la reactivación inmediata de la producción de exportación.

En ese sentido, la Décima Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura (Madrid 1991) declaró que es necesario "encarar un proceso decidido de modernización de la agricultura, tanto en el ámbito de la producción primaria como en lo concerniente a la transformación y comercialización de sus productos" (...). Y añade: "las oportunidades que existen en el mercado internacional, especialmente para productos no tradicionales, solo serán aprovechadas en la medida en que seamos capaces de transformar nuestras ventajas naturales en ventajas competitivas dinámicas, con base en la adopción de nuevas tecnologías y en la capacitación de los recursos humanos".

En el mediano plazo, es posible que el valor de las exportaciones alcance un nivel similar al promedio registrado en el período 1975-1978, o sea US\$630 millones de dólares, siempre y cuando se implementen programas "integrales" de producción agroexportable, esto es, que integren transferencia tecnológica y asistencia técnica en el proceso productivo, mejoramiento de la destreza laboral y de la capacidad gerencial, programas crediticios apropiados, conocimiento de los mercados internacionales y una adecuada política fiscal y tarifaria.⁹

En este capítulo se abordan los desafíos principales del proceso de modernización del sector agropecuario nicaragüense. Tales desafíos se describen a continuación de manera global, destacando los retos más importantes para cada uno de ellos.¹⁰

3.4.1. Apertura económica, competitividad internacional e integración regional

La apertura económica es producto del diseño de políticas que implican negociación de reciprocidad bilateral o multilateral, gradualidad en su ejecución y aplicación de medidas compensatorias.

El Gobierno, los empresarios y los gerentes a todos los niveles deberán desarrollar sus

⁹ *Néstor Avendaño, "La Economía de Nicaragua, el año 2000 y las posibilidades de crecimiento", ONSII/CRIES/NTILAPAN, 1994*

¹⁰ *"La modernización de la agricultura en Nicaragua y la capacitación frente a los nuevos desafíos: oferta actual, demanda potencial y recomendaciones". IICA, Managua 1994.*

capacidades de negociación, administrando agresivamente los contactos y relaciones con agentes del exterior.

La integración del área no se enfoca solamente en el orden comercial y fiscal-monetario, sino que se inclina también hacia la promoción de la cooperación tecnológica, acceso a información de mercado, integración empresarial, desregulación recíproca y otras.

3.4.2. Reactivación: productividad, diversificación e inversión

Aislando los fenómenos de estabilidad política y jurídica que puedan impactar en el entorno del sector agropecuario, el reto del país es lograr la reactivación y el crecimiento económico mediante la creación de ventajas competitivas dinámicas.

El grado de flexibilidad que logre asumir la estructura productiva nacional, en su disposición para responder a la variable demanda de un mercado abierto y en la capacidad para adoptar tecnologías.

Otro reto es la diversificación, paralela a la flexibilidad, como estrategia para reducir riesgos, así como la necesidad de aumentar la inversión, sobretodo en el sector agroindustrial y en infraestructura productiva que reduzca los costos de transporte, almacenamiento y comercialización local e internacional.

3.4.3. Eficiencia en el crédito agropecuario y nuevas formas de intermediación financiera para el agro

A la par de la readecuación del sistema financiero y de la banca estatal como agente empresarial, debe hacerse una redefinición del papel de las instituciones financieras de desarrollo y sus formas de operar en el sector agropecuario. No puede evadirse el reto que el Estado tiene de procurar cierta intervención en la asignación de recursos financieros preferenciales para la inversión en el agro.

Otro aspecto que debe considerarse para hacer eficiente el crédito es el de colocarlo no sólo en la producción, sino también en formas empresariales que puedan abaratar costos de producción y comercialización, con el objeto de disminuir la dependencia crediticia.

Urgente parece ser el lograr mayor capacidad institucional de intermediación financiera rural, sea convencional o no, que pueda administrarse descentralizadamente. Se trata de ampliar la red de operadores locales de financiamiento rural, con el fin de aumentar las colocaciones de crédito y la captación del ahorro de los pequeños y medianos productores de manera rentable y autosostenible.

3.4.4. Modernización tecnológica, de información y de mercadeo

En el campo de la investigación y transferencia tecnológica es necesario el otorgamiento

de recursos financieros a partir de la identificación de rubros prioritarios, la formación de unidades de fomento tecnológico que invierta la relación centro experimental-finca, así como la modificación del enfoque operativo, es decir, uso racional de bienes de capital, desarrollo de sistemas de producción integrados y prácticas culturales para la sostenibilidad de la producción y la productividad agropecuaria.

También es un desafío integrar el sistema educativo con el de investigación y con los núcleos productivos locales, que son agentes de influencia para la adopción de tecnologías.

Resulta imprescindible, la introducción del campo de la biotecnología, para lo que deberá formularse una estrategia realista, que inicialmente priorice la formación de recursos humanos a nivel superior.

Un reto especial es crear canales de información fluidos en materia de mercados internacionales y mecanismos de exportación, al menor costo posible y con el mayor acceso posible de los productores y empresarios.

Rehabilitar la capacidad de comercialización es clave para el desarrollo agropecuario del país. El Estado deberá crear condiciones favorables de negociación comercial, a través de la desregulación, eliminación de procedimientos y reducción de tarifas que reduzcan los costos de producción y de comercialización.

Otro elemento de gran importancia es la formación de capital humano para el manejo eficiente del crédito, sea éste formal o semi-formal, promoviendo organizaciones profesionales de prestación de servicios financieros.

Finalmente, se deberán buscar opciones de cooperación empresarial para integrar con ventaja a los pequeños productores en las redes comerciales.

3.4.5. Redimensionamiento del Estado

Los desafíos del Estado se presentan en su gestión macroeconómica, con el diseño e implementación de estrategias sectoriales de inversión para la producción, en su papel facilitador para un régimen político concertado y en la orientación adecuada de los programas de cooperación internacional.

El reto principal no es reducir el aparato estatal o desmantelarlo, sino más bien descentralizarlo, vinculándolo a procesos reales de nivel local. Delegar las acciones de desarrollo a las alcaldías, (actualmente el 80% son rurales y ejecutan únicamente el 0.01% del presupuesto nacional), desarrollar capacidades locales para ejecutar un mayor porcentaje del presupuesto nacional a través de las municipalidades, involucrando a los productores y empresarios locales en la planificación, ejecución y evaluación de las inversiones públicas de sus localidades.

El Estado tiene la responsabilidad primordial de garantizar la protección del medio ambiente, lo que debiera ser un elemento estratégico en la inversión pública. El desafío es detener la deforestación que provoca el avance de la frontera agrícola y mejorar las prácticas de uso, preparación y manejo de los suelos.

3.4.6. Nuevas formas de gestión local y gremial-empresarial: reactivación solidaria e integración.

El nuevo entorno para el desarrollo en el agro, reafirma la necesidad de nuevas formas de asociación de los productores rurales. Replanteamiento de los contenidos, con el reto principal de pasar de ser representantes gremiales a ser asociaciones empresariales de carácter privado con fines de lucro.

Hay que desarrollar capacidades para definir planes de desarrollo locales e implementar formas de integración empresarial para formular y ejecutar proyectos que canalicen de la mejor manera los recursos disponibles. Esto con la participación de las municipalidades como espacios donde se establezcan relaciones consistentes.

Se deberán desarrollar habilidades para transferir metodologías de gestión empresarial local y asociativa.

3.4.7. Capacidad empresarial y autosuficiencia operativa en programas de desarrollo y asistencia campesina

Actualmente y en el mediano plazo, son los programas de desarrollo y asistencia campesina que operan desde la sociedad civil, la única alternativa que sustituye atomizada y parcialmente al Estado en la promoción, transferencia y capacitación no formal. Estos programas han desarrollado incluso, ensayos de metodologías para intermediación financiera alternativa y para un nuevo modelo de extensionismo empresarial rural.

Es necesario lograr que las ONG's sean capaces de administrar recursos y generar modalidades de gestión de autosuficiencia. Es decir, promover actividades especializadas en asistencia a organizaciones de prestación de servicios financieros. Parte de la ayuda externa al sector, requiere de parámetros para hacer eficiente a las ONG's y eliminar la imagen de beneficiarios.

Las ONG's pueden operar como un recurso potencial para promover la integración horizontal de los productores, formar nuevos sujetos de intermediación comercial y financiera y generar proyectos de inversión en el agro.

IV. BALANCE ENTRE OFERTA ACTUAL Y DEMANDA POTENCIAL DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO DE NICARAGUA.

4.1. El rol estratégico de la capacitación en la modernización de la agricultura.

El principal desafío que se le atribuye a la capacitación es el aporte real que pueda brindar para la transformación cualitativa de los recursos humanos involucrados en el sector agropecuario e identificados como actores estratégicos y temas claves.

El mejoramiento de las capacidades técnicas y gerenciales de los agentes estratégicos, el fortalecimiento de las capacidades institucionales de apoyar eficazmente la actividad productiva a fin de ampliar las posibilidades de enfrentar los cambios que la modernización implica, es el reto superior que en materia de capacitación se presenta.

La modernización de la agricultura debe entenderse como el mejoramiento de la producción, la comercialización y la gestión de los productores como protagonistas del desarrollo. Los desafíos se definen de acuerdo con las tendencias que se prevén para los actores claves del sector agropecuario. Estos retos se han identificado en dos áreas: **gestión empresarial y tecnología**. Los aspectos de desarrollo rural han sido absorbidos por las dos áreas.

4.2. Capacidad actual de capacitación de las instituciones públicas y privadas y cobertura de capacitación.

En Nicaragua existen una diversidad de organizaciones públicas y privadas que brindan servicios de capacitación, 25 centros distribuidos en distintos departamentos del país, 9 de los cuales son de educación superior y 16 de educación técnica. Sin embargo, la principal limitante de la oferta es la falta de coherencia y articulación de esfuerzos dirigidos al desarrollo de los recursos humanos del sector agropecuario.

Es necesario realizar una actualización de metodologías e instrumentos participativos, visuales y prácticos que se ajusten al perfil de los pequeños y medianos productores rurales. Si bien algunos proyectos que realizan capacitación han introducido nuevas prácticas de enseñanza, estos están focalizados y no masificados.

Los organismos públicos que brindan capacitación formal, están constituidos por la red de institutos de secundaria con especialización técnica y los centros de capacitación técnica forman parte del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).

Las ONG's han venido aumentando su presencia como oferentes de capacitación no formal y se identifican en dos niveles: promoción de capacitación sistemática y el impulso

de capacitación como parte de programas y/o proyectos de naturaleza temporal.

El sistema de educación formal cuenta con unos 70 centros públicos y privados; de estos 54 pertenecen al sistema de educación formal y 16 son centros de capacitación no formal promovidos por ONG's y vinculados a proyectos de desarrollo rural. La existencia de esfuerzos atomizados y de corto plazo, genera una subutilización de las instalaciones disponibles para capacitación.

En los centros estatales prevalece la desvinculación del sistema educativo con la realidad del sector agropecuario. Los centros privados son los que mejor aprovechan sus instalaciones en términos de rentabilidad, sin embargo, la tendencia más marcada es el desconocimiento de las necesidades reales del sector.

El 70% del personal docente tiene formación técnica y solo un 30% es profesional. En general son capacitadores o instructores empíricos y no cuentan con las herramientas pedagógicas y metodológicas adecuadas para garantizar una eficiente transmisión de los conocimientos. Esto aunado a la falta de actualización técnico profesional, pone de manifiesto la necesidad de capacitación del cuerpo docente, especialmente de los instructores y capacitadores de nivel técnico.

La mayor parte del financiamiento para capacitación agropecuaria proviene de fuentes externas, sólo el 14% proviene de organismos nacionales, esto provoca una fuerte dependencia de las acciones de capacitación en el sector, lo que limita la posibilidad de planificación, ejecución y evaluación de los programas.

La cobertura de capacitación en gestión empresarial consiste en lo siguiente:

- a. Los cursos de postgrado se concentran fundamentalmente en Managua.
- b. Los cursos formales a nivel técnico, aunque sean regionales se limitan a las cabeceras departamentales.
- c. Los cursos promovidos por ONG's o instituciones estatales, se concentran en ciertas regiones o zonas, desprotegiendo o otras.

En lo que se refiere al área de tecnología encontramos que:

- a. Las carreras universitarias de especialización agropecuaria se concentran en Managua y León.
- b. Las carreras técnico superiores tienen cobertura limitada en: Rivas y Estelí.
- c. Las carreras técnico-medios se reducen principalmente a ciertas cabeceras departamentales.

- d. Los cursos no formales de capacitación en tecnología agropecuaria, están microlocalizados, y generalmente obedecen a proyectos de diversos organismos que actúan sin ninguna vinculación.

4.3. Necesidades prospectivas de capacitación por beneficiarios/actores y áreas temáticas.

Por la naturaleza de cada una de las áreas de desafío, la definición de los actores difiere según el problema.¹¹ Esta clasificación sirve para definir las demandas potenciales de capacitación en el mediano plazo, tanto a nivel general como por temas y agentes estratégicos.

Los desafíos están planteados en base a lo que potencialmente podrían ser los retos de los actores estratégicos dentro del proceso de modernización agropecuaria. No se han considerados factores de orden político que puedan afectar el entorno empresarial y plantearle retos que no corresponden a una posibilidad de reactivación y de crecimiento económico.

4.3.1. Actores y retos en gestión empresarial

a. Sector productivo

- . Empresas Mercantiles: poseen administración compleja y están integradas al mercado.
- . Fincas: Se refiere principalmente a fincas locales administradas por el finquero, quien tiene poco acceso a la información. Culturalmente se comporta como un campesino.
- . Pequeño campesino: Conforman una unidad familiar de reproducción simple.

b. Sectores de soporte y apoyo

- . Organismos No Gubernamentales
- . Empresas de Servicios
- . Instancias Reguladoras Estatales

¹¹ *Un detalle de esta caracterización se encuentra en el documento: La Modernización de la Agricultura en Nicaragua y la Capacitación frente a los nuevos desafíos". IICA, Junio 1994.*

c. Areas de desafíos en gestión empresarial, que son tratadas a nivel de cada actor:

- . Participación en el mercado internacional.
- . Competitividad en el mercado local.
- . Eficiente integración de la cadena productiva.
- . Uso eficiente del crédito, como factor clave de reactivación, racionalización de la gestión financiera.
- . Modernización de la administración de fincas.
- . Capacidad de autogestión y de asociación empresarial.
- . Participación en el desarrollo local.
- . Empresas asociativas: Son cooperativas y empresas de segundo grado.

4.3.2. Actores y retos en tecnología

a. Actores estratégicos

- . Organismos públicos y privados de investigación:
Conformados por los centros de investigación privados ó públicos, vinculados o no al sistema educativo.
- . Organismos públicos y privados de extensión:
Instituciones instaladas de manera especializada para este fin, o equipos especializados en el seno de organismos promotores del desarrollo rural a nivel privado.
- . Productores: Principalmente aquellos de pequeña y mediana escala, o aquellos que por su localización geográfica no tienen acceso a información y tecnología apropiada a su medio.

b. Areas de desafíos en tecnología

- . Tecnología apropiada.
- . Manejo agronómico de los cultivos.
- . Biotecnología y recursos fitogenéticos.
- . Sostenibilidad del ecosistema.
- . Agroindustria y postcosecha.
- . Enfoque tecnológico de la investigación.
- . Sistemas de Información.
- . Vinculación entre el sector público y privado.

4.4. Los vacíos existentes entre la oferta y la demanda de capacitación en Nicaragua.

En este acápite se hace un análisis comparativo de la oferta y la demanda de capacitación, para determinar los vacíos principales en la materia, estos vacíos deberán considerarse como elementos claves para el diseño de los planes y programa de capacitación.

Para la promoción integral del desarrollo rural se han considerado dos áreas: gestión empresarial y tecnología.

En el área de **gestión empresarial** se aprecian los siguientes vacíos:

- a. Los distintos temas adolecen, en algunos casos total, del **perfil agropecuario**. Es especialmente evidente en cursos de postgrado, también se da a nivel técnico y en menor medida en la capacitación no formal.
- b. Existen pocos esfuerzos coherentes en relación al tema de **gestión de crédito**, a pesar de la importancia que reviste.
- c. **El impacto financiero-ecológico** no es considerado de forma integral dentro de las acciones de capacitación en gestión empresarial.
- d. Falta de integración del **análisis del entorno empresarial agropecuario** micro y regional, así como elementos de **negociación**.
- e. Temas destinados a desarrollar las capacidades de **autogestión local y gremial** de los empresarios.
- f. Los temas básicos de **contabilidad y mercadeo**, no se han adecuado a las necesidades actuales, de manera que contribuyan eficazmente a una gestión individual y gremial dinámica y eficiente.

En el área de **tecnología** los vacíos más notorios se observan en:

- a. Escasos programas de **post-grado a nivel agropecuario**.
- b. En la **producción y manejo de cultivos no tradicionales**.
- c. En **producción de leña**, no existen temas de capacitación, a pesar de las graves consecuencias que el despale está provocando al ecosistema.
- d. No existen eventos de divulgación sobre **transferencia tecnológica para sistemas de producción**.

- e. **Débil impulso de capacitación para el fomento de la agroindustria, evidencia una inconsistencia con las opciones de desarrollo consideradas para el mediano y largo plazo.**

4.5. Capacidades que deben desarrollarse frente a los nuevos desafíos

- a. **Capacidad de diagnóstico del entorno empresarial nacional, regional y local; sus tendencias y la identificación de oportunidades y grado de riesgos para hacer negocios y promover el desarrollo.**
- b. **Fortalecer las habilidades para negociación e integración empresarial de grupos económicos y gremiales locales, especialmente para la comercialización y para la compra y adopción de nuevos rubros y/o tecnologías.**
- c. **Capacitación en administración de pequeñas fincas, incorporando temas prioritarios como: control de costos, manejo y flujo de efectivo.**
- d. **Uso de tecnologías apropiadas, costo/beneficio de las mismas, especialmente en cultivos no tradicionales.**
- e. **Formulación y evaluación de proyectos en las fincas.**
- f. **Promoción de prácticas de conservación de suelos, agua y bosques.**
- g. **Promoción de programas de inversión para el procesamiento agroindustrial y artesanal de productos agropecuarios.**
- h. **Utilización máxima de productos e insumos locales y mínima de productos importados.**

V. POLITICAS E INSTITUCIONALIDAD DE LA CAPACITACION DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO DE NICARAGUA.

Es ampliamente reconocido el papel estratégico de la formación de los recursos humanos dentro del proceso de desarrollo del país. Las políticas explícitas de las principales instituciones vinculadas al desarrollo agropecuario (eje del desarrollo del país) así lo consideran, sin embargo, existen serias limitaciones para efectivamente poner a la capacitación en ese lugar.

Los programas de ajuste estructural han roto con el mandato y misión de algunas de las principales instituciones públicas del sector. Evans¹² en un estudio de "La transformación neoliberal del sector público" asegura que a consecuencia de la aplicación del programa de conversión ocupacional, el MAG (entre otros Ministerios), perdió gran parte de su capacidad en un momento en que se exige la reactivación del sector agropecuario. Consecuencia de los planes de conversión ocupacional se ha dado la salida de una parte importante del recurso humano calificado el que se ha agregado al exterior del sector público constituyendo ONG's, Consultoras, Fundaciones, etc., las cuales si bien no representan una carga al Estado se han convertido en una fuerza desorganizada ante el desarrollo.

Entre las instituciones que están directamente relacionadas con la emisión de políticas de capacitación en el país se encuentran: INATEC, MAG, INTA, MARENA, INRA, PNDR.

Las políticas de capacitación en Nicaragua son impulsadas por el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC). Esta institución de naturaleza autónoma fue creada mediante el decreto presidencial 7.91 del 10 de enero de 1991 con la finalidad fundamental de contribuir al desarrollo económico y social del país por medio de la formación y capacitación de recursos humanos capacitados en todos los sectores económicos y de los diferentes niveles ocupacionales y de empleo. Al igual que IICA, INATEC percibe a la modernización como la salida a la crisis del subdesarrollo; y estima que la modernización depende de los recursos humanos formados y capacitados, de la creatividad de estos y de los conocimientos y aptitudes que posean.

El INATEC que tiene entre sus funciones la capacitación y educación técnica agropecuaria y forestal ha dado pasos importantes en procura de coordinación habiendo constituido instancias de diálogo formales como por ejemplo el Comité Especializado Agrosilvopecuario. Este comité tiene como objetivos centrales los siguientes:

¹² *op. cit.*

- a. asesorar y orientar técnica y metodológicamente a su consejo asesor con el fin de retroalimentarlo en la toma de decisiones políticas de su competencia.
- b. vincular al sistema productivo con el sistema de formación profesional del INATEC a fin de compatibilizar la oferta con la demanda de formación profesional, tanto en cantidad, calidad, niveles y contenidos de la formación requerida.

Participan reglamentariamente en este comité como representantes invitados del sector estatal el MAG, INRA, INTA y MARENA; como invitados del sector privado, la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos UNAG y la Federación Nacional de Cooperativas FENACCOOP. Otros invitados son, un representante de la Asociación de Trabajadores del Campo (ATC-UNAPA) y un representante de la Asociación Nacional de Educadores de Nicaragua ANDEN/FNT (Frente Nacional de los Trabajadores).

Además de emisor de políticas, INATEC lleva adelante programas dirigidos a la formación y capacitación de recursos humanos en el sector agropecuario. En el nivel de formación, INATEC ha conformado un total de 13 Centros de Educación Técnica Agropecuaria distribuidos en todo el país y cuya misión es formar técnicos básicos y medios en aspectos agropecuarios, de mecanización y forestal. INATEC también dirige desde 5 de estos Centros un programa de formación no formal (capacitación) el cual se encuentra en proceso de expansión y que ha dado a INATEC una capacidad importante en aspectos pedagógicos y metodológicos de la capacitación.

Por su parte, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), aún cuando reconoce en su Programa Nacional de Desarrollo del sector agropecuario 1995-2000 la necesidad de la capacitación de los recursos humanos, particularmente de los productores y además que en materia de capacitación tecnológica se debe de cubrir el conjunto de actividades de la empresa desde la gestión del factor humano hasta los procesos productivos, el mercadeo y la información y además propone algunas acciones de capacitación, la realidad es que el Ministerio rector y coordinador de las políticas agropecuarias no dispone de un solo órgano que tenga que ver, ni siquiera tangencialmente con la capacitación. Por lo anterior, la participación del MAG en esta actividad y otras conexas es inexistente.

El Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) es el encargado del sistema de generación y transferencia de tecnología agropecuaria (GTTA). El objetivo general del INTA es generar y transferir tecnologías con énfasis en la pequeña y mediana producción, tomando en cuenta las condiciones reales del país y de esos productores, así como sus actitudes y posibilidades, con la finalidad de aumentar sustancialmente su producción, productividad e ingresos en un marco de participación¹³. Dentro de este sistema la capacitación ocupa una posición central y una gran parte del personal tiene entre sus

¹³ INTA: *Componente de Tecnología Agropecuaria. Plan de Acción 1995-2000*

funciones atender la capacitación tecnológica en acuerdo con su política de impulsar los eventos de transferencia y capacitación en fincas. Aún cuando el INTA es una institución de reciente creación, su rol en la capacitación tecnológica es primordial y debe ser considerado para impulsar acciones de coordinación en este ámbito. En la actualidad el INTA opera a nivel regional 27 agencias distribuidas en todo el país.

El Instituto Nicaragüense de Reforma Agraria (INRA) tiene en la actualidad la responsabilidad principal de titular y regularizar la tenencia de la tierra. La capacitación que promueven y demandan es únicamente para el fortalecimiento institucional. En la actualidad el INRA, INTA e INATEC participan en un Proyecto de Desarrollo Institucional Agropecuario (DIA) financiado por la cooperación canadiense (ACDI) con el cual trabajan en la identificación de limitantes que influyen la calidad de los servicios y la determinación de aquellas que pueden ser removidas por la capacitación.

El Programa Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) "Programa al Campo" es una entidad autónoma descentralizada creada por decreto presidencial el 10 de octubre de 1994 se especializa en la ejecución, coordinación y seguimiento de las actividades de los proyectos de desarrollo rural. La coordinación prevista de programas de desarrollo que el PNDR plantea tiene que ver con programas que tradicionalmente han venido siendo manejados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente y el Instituto Nicaragüense de Reforma Agraria, entre los cuales se encuentra el Programa Polos de Desarrollo, el Programa de Desarrollo Ganadero, el Proyecto de Desarrollo Rural de Nueva Guinea, el Proyecto Manglares en el Estero Real, el Proyecto de Desarrollo Forestal Comunitario, el Proyecto Manejo Integral del Bosque Natural Seco Nandarola, el Proyecto Reforestación Pie de Monte Jalapa, el Proyecto Tropiseq, etc.

En adición, el PNDR ejecutará su propio proyecto de desarrollo rural en el cual se prevén acciones importantes de capacitación.

Finalmente el Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA) tiene la responsabilidad de definir y aplicar las políticas de uso y conservación de los recursos naturales y protección del medio ambiente. MARENA en conjunto con INATEC manejan el Instituto Tecnológico Forestal (INTECFOR) el cual además de participar en la formación de recursos humanos brinda capacitación ofertando un conjunto de cursos y eventos a la medida de necesidades y posibilidades del sector forestal.

B. ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA¹⁴ DE CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO.

La definición de una estrategia nacional de capacitación pasa por el reconocimiento de ciertos supuestos importantes que deben ser considerados para que se pueda hablar de la posibilidad de lograr la implementación de dicha estrategia.

I. SUPUESTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR

1. Que ha existido en el país y aún existe una gran cantidad de esfuerzos en capacitación dirigidos a los diferentes actores del desarrollo agropecuario: productores; promotores, extensionistas y/o capacitadores; directores, gerentes y/o docentes. La eficiencia y efectividad de estos esfuerzos es muchas veces baja producto de diversos factores:
 - a. en los eventos de capacitación no siempre participan los actores más idóneos y la gente va a la "capacitación" por ser invitada y/o por querer pasar un rato aprendiendo algo que muchas veces no logran aplicar.
 - b. muchos de los eventos son excesivamente teóricos no enfocándose en el aprendizaje de destrezas y/o habilidades.
 - c. los eventos han sido excluyentes, en particular al nivel más básico dado que no se incluye de forma apreciable sectores importantes como por ejemplo, la mujer productora rural.
 - d. por lo general la capacitación no se diseña de acuerdo a las necesidades de la audiencia.
 - e. existe poca consideración a aspectos relativos a la efectividad en términos de costos, a la respuesta a las necesidades locales, a la pertinencia y a la calidad de la capacitación. Se sobreenfatiza en aspectos como, número de personas capacitadas y número de eventos como una medida del trabajo en capacitación.
 - f. en el diseño de las actividades de capacitación se da poca atención a la relevancia del contenido y del contexto de los materiales utilizados, en los casos de que estos sean utilizados.

¹⁴ *Estrategia: procedimiento general que se establece para alcanzar una meta u objetivo determinado. En el caso que nos ocupa, la creación de un sistema nacional de capacitación que coordine acciones relevantes en ese ámbito sería una estrategia para impulsar la modernización del sector agropecuario.*

- g. por lo general se piensa en eventos de capacitación y no en programas de capacitación debidamente estructurados y con determinación de impacto global.
 - h. la estrategia y enfoques de la capacitación son extremadamente simples y poco creativos.
 - i. la evaluación periódica (de contenidos, del capacitando, y del impacto de la capacitación sobre la organización) que corrija a tiempo lo que se pudiera estar haciendo mal no es una práctica en las organizaciones.
 - j. existe un énfasis mayor en aspectos administrativos que en el contenido mismo de la capacitación; obviándose muchas veces el diseño de los eventos basados en la demanda.
2. Los esfuerzos de capacitación han sido y están siendo realizados por un gran número de proyectos, instituciones y organizaciones,¹⁵ tanto del sector público como privado los cuales han funcionado y aún funcionan entre y muchas veces dentro de sí con poca o ninguna relación. Invariablemente las organizaciones invocan la coordinación pero de una forma vaga puesto que no se describe lo que debe hacerse para lograr ésta.

El establecimiento de un sistema implicaría que las organizaciones además de relacionarse con el ambiente controlado (actividades internas), deberán establecer relaciones con el ambiente influenciado (entidades externas con las cuales se tiene una relación formal), y con el ambiente apreciado (entidades cuya conducta tiene un impacto sobre la organización, pero que no tienen relación directa con él).

3. La coordinación tiene un costo en términos de tiempo invertido en reuniones, negociaciones entre agencias, papeleo, etc. por tanto para minimizar dichos costos se hace necesario fijar prioridades. Asimismo, las actividades de coordinación a implementar deben de procurar ser graduales y orientadas por la afinidad existente entre las organizaciones.
4. La idea del manejo de un sistema basado en la coordinación es contraria al establecimiento de una organización específica para tal fin. La coordinación demanda el diseño de actividades de parte de las organizaciones vinculadas al sistema, así como la identificación precisa de las relaciones entre esas organizaciones. Se debe recordar que las relaciones entre organizaciones están esencialmente determinadas por los recursos y la información que requiere ser

¹⁵ Con el propósito de evitar repeticiones innecesarias en el texto se usará la palabra "organización" como sinónimo de proyecto, programa, institución.

intercambiada; por tanto el diseño de mecanismos de coordinación va a estar en dependencia de una combinación particular de recursos e información que se requiera compartir.

5. Con el propósito de ir mejorando el funcionamiento del sistema y en particular a medida que éste aumente en complejidad se debe establecer una estrategia de aprendizaje; para esto es necesario monitorear la actividad del sistema mediante un arreglo simple y bien diseñado, una comunicación efectiva y de doble vía respetando la autonomía de las organizaciones.
6. La comunicación debe ser centro de la estrategia de implementación del sistema lo cual prioriza la actualización y movilización de la demanda, procura el establecimiento de un compromiso sistemático y promueve la participación de los implementadores locales en la toma de decisión.
7. La estrategia debe ser definida en el tiempo, esto es, que debe considerarse una estrategia a corto plazo en la cual si se desean resultados no se deben incluir estrategias que exijan cambios importantes en tecnología, organización o administración; y estrategias a largo plazo. Por otro lado, se debe de pensar que estrategias graduales exigen programas de largo plazo. También hay que considerar que la selección de una estrategia es más que una decisión técnica y esto supone decisiones políticas y sociales.

II. OBJETIVOS DE UNA ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO NICARAGUENSE.

2.1 Justificación de la estrategia.

Los objetivos de una estrategia nacional de capacitación deben estar relacionados con la operacionalización de las políticas que sirven de marco al desarrollo del sector agropecuario y forestal.

Si el objetivo global del desarrollo del sector es la modernización caracterizada por la competitividad, sostenibilidad y equidad y si la capacitación es un medio de lograr esta modernización; una estrategia nacional nos deberá indicar el como hacer para que la capacitación efectivamente logre incidir en esa modernización.

Si bien un gran numero de organizaciones realizan capacitación en el sector agropecuario, estos esfuerzos son movidos en la mayoría de las veces por la oferta y no por la demanda que aseguraría resolver las necesidades de los usuarios. En esto también se da un margen de irracionalidad al llegar muchos al mismo usuario y por otro lado, hay usuarios que no son atendidos. Esto es particularmente oneroso si se considera la escasez de recursos económicos que el país presenta. Esta falta de recursos económicos tiende a agravarse en

el futuro cercano debido a la tendencia de la cooperación externa (principal impulsora de la capacitación) de disminuir en el tiempo.

Por todo lo anterior, el centro de una estrategia de capacitación debe constituirlo la creación de una instancia de coordinación que organice los esfuerzos que realizan las diferentes organizaciones dentro de un sistema nacional de capacitación.

2.2 Objetivos de la estrategia

Por consiguiente, el objetivo de una estrategia nacional de capacitación sería:

- a. la instauración de un Sistema Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario.

Un medio de facilitar dicha instauración es el apoyo al nuevo sistema con acciones de capacitación y/o estudios específicos que pongan en contacto a diferentes agentes que participan en la capacitación. De aquí que objetivos específicos de la estrategia serían:

- b. el apoyo a las organizaciones que participan en la capacitación del sector agropecuario, a través de eventos de capacitación y/o estudios sobre la capacitación.
- c. colateralmente esto permitiría: la constitución de instancias no formales de intercambio y diálogos entre agentes de la capacitación.

III. BENEFICIARIOS Y TEMAS A ATENDER EN LA ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION.

El estudio "La modernización de la agricultura en Nicaragua y la capacitación frente a los nuevos desafíos" identifico a los actores/beneficiarios y a los retos en las áreas de gestión empresarial y tecnología (incluido en ambos los actores y retos en desarrollo rural). Estos actores/beneficiarios y sus retos, traducidos estos a temas a atender, sería el universo potencial de beneficiarios del Sistema Nacional de Capacitación, y los temas, su campo de actividad.

La fuerte constricción económica que atraviesa el país demanda la priorización de los sujetos a atender que son los beneficiarios de un Programa de Capacitación que resultaría como consecuencia del accionar del Sistema Nacional de Capacitación.

Dado que el objetivo primordial de la estrategia es la instauración de un Sistema Nacional de Capacitación y que esto no se produce de una vez, el sistema se ira instaurando gradualmente a medida que se vaya ganando espacio producto de la pertinencia que los

actores le atribuyan a ese accionar. Los beneficiarios serán las mismas organizaciones que se vayan agrupando por cuanto estas aprovecharían las ventajas comparativas de dicho conglomerado.

Beneficiarios indirectos serían los beneficiarios de los Programas de Capacitación que estén siendo atendidos por esas organizaciones, lo único que esta vez estarían siendo mejor atendidos.

IV. ACCIONES BASICAS DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION.

4.1 Establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación.

A continuación se detallan un conjunto de elementos cuyo propósito fundamental es proponer la instauración de un Sistema Nacional de Capacitación; dicho sistema organizado se hará cargo posteriormente de coordinar acciones que llevarán a la formulación de un Programa Nacional de Capacitación.

4.1.1. Definición del Sistema Nacional de Capacitación

Grupo de organizaciones oferentes y demandantes de capacitación dentro del sector agropecuario (incluido el forestal) con sus lazos e interacciones, comprometidos con la capacitación del recurso humano de ese sector y dispuestos a trabajar sinérgicamente para apoyar los procesos de una capacitación de calidad, relevancia y que responda a las demandas de los usuarios.

4.1.2. Importancia del Sistema Nacional de Capacitación

El establecimiento de un Sistema Nacional de Capacitación lleva implícitas entre otras, las siguientes ventajas:

- a. el racionalizar recursos (materiales y humanos) evita la duplicidad de esfuerzos, permitiendo el ahorro que podrá utilizarse para ampliar la cobertura de la capacitación y mejorar la calidad de la misma, todo lo cual aumenta la eficiencia del Sistema en el uso de los recursos.
- b. posibilita el intercambio de experiencias entre organizaciones y/o beneficiarios.
- c. permite el participar conjuntamente en la procura de recursos financieros, tecnológicos y humanos aprovechando las ventajas comparativas de las diferentes organizaciones integradas al sistema.

- d. **el establecer un sistema de aprendizaje que permita aprovechar las experiencias particulares de cada organización, trasladando el know how de organizaciones con más experiencia a aquellas con menos experiencia.**
- e. **permite la colaboración y apoyo entre entidades públicas, privadas, autónomas, proyectos, etc. en procura de estudiar y sistematizar procesos y metodologías que aumenten el efecto e impacto de la capacitación.**
- f. **en responder con mayor efectividad a las expectativas de desarrollo del país y de los beneficiarios previstos dentro de los planes de capacitación.**

4.1.3. Objetivos del Sistema Nacional de Capacitación

Los objetivos del Sistema Nacional de Capacitación serán:

- a. **la coordinación sistemática dentro y entre las organizaciones del sector público y privado que integren el Sistema Nacional de Capacitación en procura de compartir recursos e información.**
- b. **viabilizar la constitución de una base de datos con información sobre la misión, políticas, programas, servicios que ofrecen, etc. las instituciones oferentes de capacitación.**
- c. **a través de la racionalización de esfuerzos de capacitación, ampliar la cobertura de la misma a mayor número de beneficiarios en el territorio nacional.**
- d. **mejorar la pertinencia y calidad de la capacitación a través del aprendizaje de los aciertos y errores de otras organizaciones dentro del sistema.**
- e. **desarrollar programas concertados de capacitación.**

4.1.4. Organizaciones que conformarían el Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria.

Las organizaciones que participarían en el Sistema Nacional de Capacitación se encuentran en dos niveles:

a. un nivel normativo, al cual pertenecen instituciones u organizaciones emisoras y/o implementadoras de políticas nacionales o sectoriales. Por lo general, éstas pertenecen al sector público agropecuario y entre ellas se encuentran:

- el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA)
- el Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA)
- el Instituto Nicaragüense de Reforma Agraria (INRA)

Todas estas instituciones se agrupan en el seno de una instancia de coordinación que es el Consejo Nacional Agropecuario (CONAGRO).

- el Programa Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) encargado de impulsar un programa de desarrollo rural con énfasis en infraestructura y a la vez de coordinar los proyectos de desarrollo rural que se encuentran dentro del sector público agropecuario del país.

- el Instituto Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PAMIC) encargado de apoyar el desarrollo de las capacidades institucionales de los pequeños empresarios urbanos y rurales para el desarrollo de sistemas financieros rurales sostenibles.

- el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) encargado de la formación profesional en los diferentes sectores de la economía incluida la capacitación y educación técnica agropecuaria y forestal.

b. un nivel de ejecución en el cual participan además de los entes normativos del sector público ya mencionados otros entes del sector privado e instituciones autónomas. Estas últimas son en su mayoría oferentes de capacitación y exceptuando las más importantes su incidencia no es nacional. Entre estas tenemos:

- instituciones educativas: Universidades, Institutos, Escuelas de Agricultura y Centros de Capacitación.

- organizaciones privadas no gubernamentales: ONG's típicas, Fundaciones, Asociaciones y Uniones y Proyectos.

En relación a Proyectos, éstos se encuentran tanto en el sector público como privado y por lo general son financiados o apoyados por la cooperación internacional: multilateral, bilateral o asistencial y su participación en la capacitación es muy significativa.

Lo anterior es el universo eventual que tendría que ser coordinado en el Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria.

El Sistema Nacional de Capacitación puede concebirse como un todo constituido por dos subsistemas:

- a. el sub-sistema tecnológico que incluye los aspectos relativos a desarrollo rural.
- b. el sub-sistema de gestión empresarial.

En ambos subsistemas se pueden diferenciar los niveles normativos y de ejecución. Tanto los subsistemas como el nivel de ejecución estarían vinculados a través de la Red Nacional de Operadores de Capacitación.

4.1.5. Estructura y funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación.

La puesta en marcha de un Sistema Nacional de Capacitación dependerá del grado de compromiso que adquieran las organizaciones que lo integren. El concepto de compromiso de una organización está referido a la prioridad que le den esas organizaciones al Sistema y al apoyo sostenido que le den para su implementación. El apoyo debe de manifestarse en sus diferentes niveles: político, administrativo y local. La prueba clave del compromiso político y administrativo es la participación en la actividad del sistema. A nivel local el apoyo deberá manifestarse en la disposición del personal: gerentes, extensionistas, capacitadores, productores, etc. por hacer un esfuerzo en realizar actividades que fortalezcan al sistema.

Se establecerá una instancia de coordinación superior constituida por la asamblea general de representantes de todas las instituciones públicas y privadas que tengan interés en integrarse al Sistema Nacional de Capacitación.

La asamblea en pleno de entre sus componentes elegirá a dos representantes del sector público y dos del sector privado para integrar una Comisión nacional. La Comisión además estará integrada por una Secretaría ejecutiva, la cual será nombrada y asumida en un primer momento por IICA. Una vez estabilizado el funcionamiento del sistema y comprobada su necesidad, la Secretaría Ejecutiva será asumida por las mismas instituciones que conforman el Sistema Nacional de Capacitación.

La asamblea general tendrá la función general de procurar la coherencia entre la oferta y la demanda de capacitación en el sector agropecuario.

Funciones específicas de esa asamblea serán las de:

- a. nombrar a los miembros de la Comisión nacional exceptuando al Secretario ejecutivo quien será únicamente designado para una aprobación posterior del Ministerio de Agricultura como rector y coordinador del sector agropecuario.**
- b. proponer políticas de capacitación ante los organizaciones correspondientes.**
- c. trabajar para que exista correspondencia entre las políticas, estrategias y el Plan Nacional de Capacitación.**
- d. aprobar su propio plan de trabajo.**

La Comisión nacional representará al Sistema Nacional de Capacitación y tendrá la función general de procurar la articulación entre las organizaciones que componen el Sistema; representando además a la asamblea general.

Función específica de esta Comisión será la de proporcionar directrices de trabajo a la Secretaría ejecutiva velando por el cumplimiento del plan de trabajo de esa Secretaría a través del seguimiento y evaluación de su actividad.

El Secretario Ejecutivo funcionará como un gerente cuya responsabilidad final es la implementación adecuada del sistema. Funciones específicas serán las de:

- a. representar a la Comisión nacional y operacionalizar las directrices y líneas emitidas por la misma.**
- b. formular planes de trabajo que permitan la operación anual del Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria.**
- c. diseñar los mecanismos necesarios para el manejo del sistema poniendo énfasis en mecanismos para enfrentar situaciones de incertidumbre, para movilizar demandas de beneficiarios y para promover y mantener el compromiso de las organizaciones participantes y para trabajar con los participantes en la presentación de demandas de apoyo que permitan conseguir recursos.**

4.1.6. Fases en la implementación del Sistema Nacional de Capacitación.

El establecimiento de un Sistema Nacional de Capacitación es en lo fundamental un trabajo en procura de coordinación entre organizaciones que tienen en común el participar en una disciplina determinada: capacitación y en un sector específico: agropecuario. La coordinación está referida a las acciones o actividades que se requieren emprender para lograr el objetivo de establecer el Sistema. A continuación se presentan las tres fases que desembocarían en un Sistema Nacional de Capacitación institucionalizado; las referencias de tiempo que aquí se hacen va a estar en dependencia de la velocidad que se le imprima a los cambios y de los recursos que se aporte al sistema en proceso.

FASE I: La instauración del Sistema Nacional de Capacitación.

La primera fase consiste en instaurar el Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria, el que será gerenciado por una persona que el IICA apoyaría con el propósito específico de echar a andar el sistema. En esta primera fase no todas las instituciones u organizaciones se integrarían al sistema puesto que el nivel de compromiso requerido estará en dependencia de la voluntad de las organizaciones en integrarse.

Se podría iniciar con las instituciones públicas normativas directamente relacionadas con la capacitación y el sector agropecuario, con las que se logren acuerdos. Además, de aquellas instituciones que hayan participado en los esfuerzos iniciados por el IICA de sensibilización de la importancia de la coordinación para la capacitación agropecuaria (UNAG, FACS, etc.). Durante esta fase deberá instalarse la Asamblea de Representantes y se deberá haber seleccionado la Comisión Nacional de Capacitación Agropecuaria.

Es probable que el esfuerzo inicial debe de hacerse con las instituciones públicas y privadas grandes, sin embargo, se debe tener presente el riesgo que esto representa durante el proceso de instauración ya que por su naturaleza estas instituciones son muy heterogéneas, compiten entre sí por los mismos recursos y además tienen creadas culturas institucionales que colisionan con otras culturas de otras instituciones. En síntesis, es previsible una brecha heteroflica.

Esta fase podrá durar un año, tiempo que la persona encargada de dirigir esta dinámica deberá demostrar que el sistema puede funcionar.

Responsabilidades del Secretario Ejecutivo durante esta fase pueden ser:

- a. Empujar mecanismos formales de articulación, esto es, la conformación de equipos interinstitucionales para realizar trabajos de interés para las organizaciones integrantes: investigaciones, encuestas, evaluaciones, etc.

- b. Realizar reuniones periódicas de los diferentes miembros afines dentro de las organizaciones. Ej.: gerentes de capacitación de todas las instituciones integrantes; capacitadores; administrativos; etc., con el fin de compartir experiencias, intercambiar información, en fin, iniciar diálogos permanentes entre las instituciones u organizaciones.
- c. Empujar la realización de reportes anuales de los diversos programas de capacitación de las instituciones.
- d. Promover la realización de talleres anuales conjuntos de presentación del SNCA y otros temas a todas aquellas organizaciones interesadas.
- e. Organizar eventos de capacitación conjuntos.
- f. Realizar visitas conjuntas a instituciones de interés.

En esta primera fase se desarrollará el establecimiento de un proyecto piloto del Sistema a nivel regional; se debería seleccionar una región que no ofrezca grandes complejidades. Este piloto podría dar origen a la conformación de capítulos que serían la expresión regional del sistema. La idea es que el sistema funcione en diferentes niveles: nacional, regional y local. El proyecto piloto de establecer el Sistema Nacional de Capacitación a nivel regional y/o local tiene el propósito de que el sistema tenga como escenario y expresión lo local, de forma que a ese nivel se agrupen los organismos del sector así como los oferentes de la capacitación. A este nivel se podrían realizar diagnósticos más precisos que permitan conocer y adecuar de manera flexible los temas y destinatarios de acuerdo con las necesidades de las zonas. La idea de manejar la descentralización del sistema a través de un piloto es aprender sobre el cómo manejar eventualmente y de forma efectiva un programa de capacitación

FASE II: Expansión del sistema.

En esta fase se puede prever que si el sistema marcha bien, exista interés de un mayor número de organizaciones en vincularse al sistema. Además, otras regiones se pueden incorporar al mismo conformando nuevos capítulos. Esto permitiría dos importantes movimientos organizativos: la conformación del sistema a nivel central con las nuevas organizaciones que se vinculen y, en el nivel local con la creación de más capítulos como una forma de descentralizar el sistema fortaleciendo lo regional y local.

La comunicación y familiarización que se lograría entre los diferentes actores permitirá nuevas formas organizativas; ejemplo, la conformación de la Red de Operadores de Capacitación, o la Red de Gerentes, o la Red de Centros de Capacitación, etc.

El volumen de información durante esta fase tendría que ser manejado por el sistema. Para ello se podría pensar en coordinar el manejo de esa información con alguna organización que ya cuente con una capacidad instalada. En un primer momento el Sistema de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible (SIMAS) podría asumir esa responsabilidad hasta en tanto el mismo sistema se haya desarrollado y establezca su propio sistema de información.

Esta fase podría completarse en unos dos años y sentaría las bases para la consolidación del sistema a nivel central y regional.

FASE III: La institucionalización del sistema.

En esta fase, después de tres años de actividad, las organizaciones que integren el sistema habrán validado una nueva forma organizativa de trabajo y si ésta es de utilidad el sistema se institucionalizará.

Lo anterior no quiere decir que el sistema no deba seguirse perfeccionando, por el contrario, nuevas tareas deben de empujarse, por ejemplo, hacer propuestas conjuntas de financiamiento. Es hasta en este momento que podría iniciarse un Programa Nacional de Capacitación lo cual no implica que en las fases anteriores no se hayan realizado trabajos para la armonización de la oferta y demanda de capacitación del sector agropecuario, lo cual es una responsabilidad de la asamblea; o bien, que se hayan dado respuestas en las fases anteriores a situaciones concretas.

La institucionalización del sistema en su tercera fase contemplaría un nivel central y niveles regionales y/o locales con redes establecidas y con un equipo de seguimiento y evaluación y determinación del impacto del sistema que vea la calidad, relevancia y respuesta a las demandas de los usuarios.

4.2. Fortalecimiento de Operadores y Gerentes de capacitación del sector agropecuario público y privado.

Con el objetivo de facilitar la instauración del sistema a través del desarrollo de actividades formales e informales que pongan en contacto y estimulen el diálogo entre operadores y entre gerentes de capacitación; el IICA debería continuar desarrollando eventos de capacitación a estos dos actores, y estratégicamente iniciar el apoyo de actividades de intercambio entre las diferentes organizaciones.

En adición, el diálogo a establecer tendrá los propósitos de:

- a. Constituir la red de operadores de la capacitación y
- b. Generar en el corto plazo un efecto multiplicador sobre la idea del sistema y con los mensajes e información técnica transmitidos influir en la producción agropecuaria y desarrollo local.

Esta actividad sería complementaria a los esfuerzos que las diferentes organizaciones están realizando en este sentido y se diferencia en que se pretende que este sea un elemento de coordinación. También el diálogo propiciaría el inicio de relaciones que haría que los programas de las organizaciones comiencen a ser compartidos.

El Secretario Ejecutivo de la Comisión Nacional será el responsable de la ejecución de esta actividad y para ello se apoyará en las organizaciones que se adhieran al sistema.

4.3. Fortalecimiento de los programas actuales de capacitación mediante la realización de estudios evaluativos.

A fin de iniciar un proceso de mejora de los servicios que actualmente brindan las diferentes organizaciones que sirven capacitación y que se adherirían al sistema, se iniciará un conjunto de estudios evaluativos. Dichos estudios deben ser realizados por personal conjunto de las organizaciones; los que participarán en los mismos desde su diseño e implementación hasta poner en práctica las recomendaciones que lleven a mejorar la efectividad, relevancia e impacto de la capacitación.

Aún cuando la evaluación de la capacitación debe ser un proceso sistemático de colecta y valoración de información sobre la capacitación, es conocido que esta práctica es poco frecuente entre las organizaciones que capacitan. Por consiguiente, se hace necesario conducir dichos estudios para:

- a. Tener elementos sobre el diseño de las actividades de capacitación.**
- b. Conocer sus estrategias.**

Además se requiere usar la información colectada en dichos estudios para:

- a. Conocer las necesidades de capacitación**
- b. Medir el progreso en el logro de las metas.**
- c. Valorar la calidad de los eventos, sus facilidades y materiales.**
- d. Conocer fortalezas y debilidades de los Programas.**
- e. Ayudar a determinar el impacto de la capacitación (ejemplo, cambios en la conducta de trabajo de los individuos o en el desempeño de las organizaciones.**
- f. Proveer información que justifique el apoyo continuo a la capacitación.**

En síntesis, los estudios podrán realizarse en cualquiera de los estadios del ciclo de la capacitación incluido: antes de los eventos o sea, al momento de determinar las necesidades; durante el evento de capacitación; después de completada la capacitación; después de reasumir el trabajo por parte del capacitado, valorando los cambios que se dan a nivel de la organización producto de la capacitación.

Esta actividad se considera fundamental para la elaboración objetiva y realista de un Programa Nacional de Capacitación; el que además, debido al proceso de formulación, sería aceptado por todos los participantes.

V. COSTOS DEL MONTAJE DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE CAPACITACION DURANTE EL PRIMER AÑO.

ACCION BASICA No.1: Establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación.

1. Contratación del Secretario Ejecutivo:		
US\$1,500 x 13 meses	US\$	19,500
2. Personal de apoyo (secretaria)		
US\$ 350 x 13 meses		4,550
3. Vehículo (1)		18,000
4. Microcomputadora y accesorios (1)		2,000
5. Gastos operativos		
Combustible y reparaciones menores		1,700
Papelería		500
Teléfono, fax...		1,000
Viáticos		2,000
T O T A L		49,250

Nota: Se asume que el Secretario Ejecutivo estaría adscrito a la Representación de IICA quien lo proveería de una oficina y los servicios corrientes (electricidad, agua, etc.).

ACCION BASICA No.2: Fortalecimiento de Operadores y Gerentes de capacitación del sector agropecuario público y privado.

1. Cursos o eventos de capacitación a Gerentes (20 personas x 6 días)		
Local, alojamiento y alimentación	US\$	2,714
Materiales de estudio		406
Pago de instructores		2,240
SUB-TOTAL		5,360
2. Cursos o eventos de capacitación a Operadores (40 personas x 6 días)		
Local, alojamiento y alimentación		5,428
Materiales de estudio		812
Pago de instructores		4,480
SUB-TOTAL		10,720
T O T A L		16,080

C. EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION.

El funcionamiento de un Sistema Nacional de Capacitación podría asegurar la formulación y puesta en marcha de un Programa de Capacitación global y completo. El Sistema se instaure en procura de coordinación de los diferentes actores que interactúan en el campo de la capacitación agropecuaria a fin de lograr un adecuado uso de los recursos y de los esfuerzos destinados a esta área.

El Programa por su parte debe ser complementario de los esfuerzos de capacitación que ya se están realizando en el país a través de otros programas y proyectos; y la idea de formularlo es con el objetivo que sirva como un elemento articulador de esfuerzos sin sustituir lo que otras entidades realizan y que asegure que no se den exclusiones ni de actores, ni de temas.

Siendo la capacitación "un proceso de enseñanza-aprendizaje destinado a que los participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades y modifiquen actitudes relacionadas con necesidades de un campo ocupacional de trabajo, a través de eventos de corta duración"¹⁶; cualquier programa que se desee impulsar deberá partir de un conocimiento suficientemente cercano a las necesidades de los capacitandos.

La idea de que es posible conocer la demanda de capacitación de la fuerza laboral de un país, ha sido cuestionado por economistas sobre bases teóricas y prácticas fundamentadas en investigaciones y evaluaciones.¹⁷

En lo que respecta a la fuerza laboral nicaragüense, el impacto de las dos últimas décadas y en particular los eventos de los años ochenta han dejado a la economía en bancarrota con un desempleo y sub-empleo masivo (del orden del 60%) y con una gran disminución de la calidad de esa fuerza laboral.

Ante esta realidad se debe estar claro que la capacitación no crea empleo o trabajos y que ésta es efectiva sólo cuando responde a las demandas y/o a las necesidades. De lo anterior se infiere que una política importante a considerar en un Programa de capacitación es que las actividades deben tener lugar durante el empleo y/o el trabajo. Esto es, que hay que capacitar a personal que ya labora en las instituciones existentes y/o a los productores que producen en sus parcelas o unidades de producción.

¹⁶ *DICCAI: Algunas ideas y ejemplos para la elaboración del documento sobre Lineamientos estratégicos y Programa de capacitación en Nicaragua.*

¹⁷ *The demand for training and the capacity of institutions to deliver vocational/technical training in Nicaragua. Creatives Associates International Inc. November, 1990.*

Está demostrado que la capacitación en servicio o formación profesional sólo es eficaz cuando: es práctica, es adaptada a las necesidades del trabajo y a las condiciones locales, está relacionada con problemas reales y ayuda a resolver éstos, cuando proporciona aptitudes a la gente que se utilizan con provecho y de forma inmediata, es flexible, es adecuada al tipo de capacitando y al tipo de formación.¹⁸

Todo lo anterior no deben ser meras declaraciones, sino que deben de verificarse mediante estudios complementarios.

Por otro lado, un Programa de capacitación debe ir en consonancia con las políticas de desarrollo ya que los tipos y número de personal calificado necesario estarán en dependencia con esas políticas de desarrollo.

Se debe aceptar que la capacitación no es la cura para todo. Los gerentes de capacitación deben estar claros que ciertas intervenciones a nivel de organizaciones formales (tales como cambios administrativos, rediseño del trabajo, mejoras salariales y mecanismos de valoración y retroalimentación)¹⁹ y otras a nivel de productores (acceso al crédito, disponibilidad de tecnología, accesibilidad, redes de comercialización, etc.) pueden muchas veces mejorar la productividad del trabajador más fácil, rápido y de forma menos costosa que la capacitación.

I. NATURALEZA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

El Programa de Capacitación es la organización de las actividades de capacitación de las organizaciones vinculadas al Sistema y el impulso de algunas que no pudiendo ser asumidas por cualquiera de esas organizaciones deben ser apoyadas por el Programa para adiestrar a actores estratégicos excluidos o para incluir temas estratégicos sobre determinados actores.

La organización y puesta en marcha del Programa de Capacitación será el indicador de que el Sistema Nacional de Capacitación ha sido institucionalizado, esto es, que las instituciones y organizaciones del sector agropecuario consideran de importancia al Sistema. Esta importancia se materializa en la anuencia de esas organizaciones a compartir recursos e información, a definir conjuntamente prioridades, participar en las actividades y asumir responsabilidades y a realizar estudios e investigaciones tendientes a la mejora de los programas impulsados por cada organización.

¹⁸ *AID: Administración agrícola: Educación y Adiestramiento. 1980*

¹⁹ *SACJDEVA, P.: Human Resource management for National Agricultural Research: Lessons from ISNAR's experience. 1988*

El Sistema manejado a niveles regionales y locales tendría la capacidad de establecer Programas a esos niveles.

II. DESAFIOS DEL PROGRAMA.

- a. El principal desafío de la capacitación es el de contribuir al proceso de modernización de la agricultura cuyos elementos son:
 - i. La competitividad, que se expresa en el aumento de la calidad y la productividad de la producción agropecuaria.
 - ii. La sostenibilidad, elemento de administración moderna que refleje la racionalidad empresarial del productor en el uso racional y la conservación de los recursos naturales.
 - iii. La equidad, que se manifiesta en la democratización del agro con la identificación clara de los actores estratégicos en un modelo de desarrollo rural.
- b. El fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones públicas y privadas vinculadas al sector agropecuario y a la capacitación de éstos a través de la adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades de sus técnicos, profesionales, agentes facilitadores y formadores, y productores.
- c. La necesidad de vincularse con los mercados internacionales a través de productos de agroexportación tradicionales y no tradicionales demanda que los paquetes tecnológicos se ajusten a nuevas prácticas productivas y a la vez aseguren la rentabilidad de la actividad agropecuaria y la sostenibilidad de los recursos naturales.
- d. La información como elemento de soporte de la actividad productiva y de análisis de mercados, tiene gran relevancia en particular en lo que se refiere a la capacidad de analizarla y utilizarla.
- e. La necesidad de un manejo más eficiente del crédito demanda el desarrollo de sistemas financieros rurales más adecuados, principalmente para los pequeños productores.
- f. La promoción de la participación más activa de los productores, la descentralización como factor de desarrollo local y el traslado de un mayor poder a las organizaciones rurales, exige mayor capacidad de los productores para participar en el desarrollo local.

III. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

3.1 Objetivo general

Asegurar la efectividad de los programas de capacitación específicos que realizan las organizaciones en procura de un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles y que nos permita ampliar la cobertura, en particular de sujetos desatendidos de manera de lograr un impacto más significativo de la capacitación en el sector rural.

3.2 Objetivos específicos

3.2.1. Area de Tecnología

Dotar de conocimientos y herramientas a investigadores, técnicos/extensionistas involucrados en procesos de transferencia y capacitación, y a productores, en tecnologías: sistemas de producción integrados, agro-industrialización, manejo post-cosecha, metodologías participativas, conservación de recursos naturales y del ambiente y otras específicas que les permitan mejorar su desempeño laboral y productivo.

Fortalecer las instituciones y organizaciones existentes que están directamente relacionadas con la actividad tecnológica: Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria, Universidades, Institutos y Programas.

3.2.2. Area de Gestión Empresarial

Mejorar la capacidad de los pequeños y medianos productores en la administración de sus unidades de producción, a través del conocimiento de nuevas herramientas gerenciales que les permita mejorar su competitividad; acceder y analizar la información agropecuaria a su disposición; hacer un uso más eficiente del crédito; mejorar su capacidad organizativa, de autogestión y asociación empresarial e impulsar el desarrollo local de sus comunidades.

Fortalecer las instituciones y organizaciones existentes vinculadas con la gestión empresarial y el desarrollo rural: Sistema Nacional de Financiamiento Rural, Universidades, Institutos, Programas, etc.

3.2.3. Area Metodológica

Mejorar la capacidad de las instituciones oferentes de capacitación en aspectos relacionados con levantamiento de necesidades de capacitación, determinación de impacto de la capacitación, metodologías de seguimiento y evaluación de la capacitación, desarrollo de sistemas de instrucción que prioricen la actividad práctica, metodologías de enseñanza-aprendizaje por destinatarios, etc.

IV. BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

Los actores estratégicos beneficiarios del Programa de capacitación son aquellos identificados previamente en el estudio sobre "Modernización de la Agricultura en Nicaragua y la Capacitación frente a los nuevos desafíos":

- a. Directores, gerentes, capacitadores y docentes de organizaciones públicas y privadas que están brindando servicios de capacitación agropecuaria.**
- b. Promotores y/o extensionistas de programas de desarrollo rural gubernamentales y no gubernamentales.**
- c. Gerentes locales u operadores de instituciones convencionales o no convencionales de crédito agropecuario o crédito rural.**
- d. Pequeños y medianos productores.**

El programa centrará sus esfuerzos alrededor de los pequeños y medianos productores como base fundamental del desarrollo agropecuario nacional.

Asimismo, el programa centrará esfuerzos en el fortalecimiento de las capacidades de los operadores de la capacitación (Directores, gerentes, capacitadores y docentes), como agentes estratégicos para la transmisión del conocimiento. Otro agente de especial atención serán los técnicos ligados a la actividad productiva a través de programas de desarrollo rural y directamente relacionados a los productores.

V. CONTENIDOS DE CAPACITACION POR ACTORES ESTRATEGICOS.

Las áreas temáticas de un Programa de Capacitación se pueden enmarcar dentro de dos grandes campos de desafíos agropecuarios: **tecnología y gestión empresarial** (incluido desarrollo rural) fundamentado esto en su relevante importancia para el logro de la modernización del sector agropecuario.

Una actividad de vital importancia que debe ser prevista dentro del Programa, es el esfuerzo que debe realizarse en educación básica (alfabetización) para los actores estratégicos a fin de que puedan mejorar sus conocimientos y alcanzar un mejor provecho de la capacitación.

En el estudio ya citado sobre "La Modernización de la Agricultura de Nicaragua y la Capacitación frente a los nuevos desafíos" se argumentan los siguientes temas claves por agente estratégico:

5.1. Directores, Gerentes, Capacitadores y Docentes de organizaciones públicas y privadas.

- Desarrollo de programas integrales de capacitación.
- Cursos sobre tecnología, gestión y desarrollo rural.
- Metodologías básicas para la reproducción y extensión del adiestramiento.
- Enfoques de la capacitación con promoción de un estilo participativo, que priorice lo local y desarrolle la visión autogestionaria y la preservación del medio ambiente.

5.2. Promotores y/o Extensionistas de Programas de Desarrollo Rural.

- Diagnóstico en gestión empresarial y tecnología.
- Manejo y análisis del entorno empresarial y sus tendencias.
- Métodos y dinámicas de concertación y coordinación para impulsar el desarrollo.
- Técnicas de negociación de los grupos económicos y gremiales locales.
- Métodos de capacitación masiva.
- Análisis económico y evaluación de impacto del uso de tecnologías de producción de las fincas.
- Promoción, formulación y evaluación de proyectos de investigación/extensión en fincas.
- Prácticas de conservación de suelos, agua y bosques.

5.3. Gerentes u operadores de crédito agropecuario y/o rural.

- Promoción de la organización para la colocación de crédito no convencional a nivel local.

- Autogestión local para el financiamiento rural.
- Promoción del ahorro local.
- Crédito rural.
- La sostenibilidad financiera en programas de crédito.
- Análisis financieros participativos.

5.4. Pequeños y medianos productores

- Técnicas de liderazgo y animación para la producción y organización.
- Técnicas de gestión local de mercadeo.
- Promoción de la autogestión para el ahorro y crédito.
- Promoción y gestión de programas de conservación de los recursos naturales.
- Adopción de tecnologías ahorradoras de insumos importados.
- Principios básicos de administración financiera (costo/beneficio) y manejo gerencial de fincas.

Esta lista es indicativa de las necesidades actuales y posiblemente muchas de estas acciones se estén realizando. El Programa deberá partir del conocimiento de lo que se ha venido haciendo para en función de eso definir futuras acciones considerando a los actores a afectar. La formulación de un Programa de Capacitación debe iniciarse levantando las necesidades de capacitación de ser posible a un nivel local de forma de mejorar la pertinencia de las temáticas. La definición de temáticas es un proceso interactivo que deberá hacerse de forma rutinaria. Por lo anterior es necesario incluir temas de capacitación prácticas sobre métodos de detección de necesidades de capacitación.

VI. MARCO INSTITUCIONAL.

La definición de un Programa de Capacitación que integra el trabajo de las organizaciones involucradas en la capacitación a nivel nacional será posible al momento que el Sistema Nacional de Capacitación se encuentre institucionalizado o en proceso de ser institucionalizado. Esto implica que el proceso de coordinación interinstitucional es adecuado y que las estructuras del Sistema (Asamblea de Representantes y Comisión Nacional de Capacitación) incluido la Secretaría Ejecutiva se encuentran funcionando al punto de definir el Programa de Capacitación.

El Programa de Capacitación resulta del accionar de todas las organizaciones que conforman el Sistema; accionar que se ha visto modificado por la adscripción de las organizaciones al Sistema, el cual ha definido dichas modificaciones en procura de mayor coherencia de la capacitación en cuanto a la atención a los sujetos fundamentales y en los temas que se consideren estratégicos. Además, el Programa incluye acciones de capacitación definidas por el Sistema y que no pudiesen haber sido cubiertas por las organizaciones del Sistema.

El Sistema Nacional de Capacitación con su estructura (Asamblea de Representantes y Comisión Nacional) y su funcionamiento: el Programa de Capacitación; seguirá empujando acciones de coordinación que le permita continuar su vida institucional. Otras acciones del Programa además de la capacitación serán la implementación de estudios e investigaciones, el monitoreo y evaluación de su propia actividad, la búsqueda conjunta de recursos y las actividades que las organizaciones como sistema propugnen.

VII. METODOLOGIAS

El impulso de un Programa de Capacitación procurará que todas las actividades que se realicen utilicen métodos que motiven el interés y la participación de los capacitandos en procura de un mayor aprovechamiento, en particular, de los sectores más básicos.

Igualmente se propugnará por un uso de metodologías de capacitación diferenciadas por audiencias, adaptando los materiales a los diferentes niveles y utilizando al máximo la ejercitación práctica en la capacitación.

La detección de necesidades de capacitación y selección de destinatarios utilizarán igualmente métodos participativos con el propósito de integrar las necesidades reales de las localidades.

El sistema de seguimiento y evaluación del Programa buscará en última instancia la determinación del impacto de la capacitación en la producción y en el desempeño de las organizaciones integradas al Sistema.

VIII. RECURSOS

El Sistema Nacional de Capacitación institucionalizado en razón de ser necesario; las organizaciones que lo conforman asumen la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional. Para ello, utilizarán su capacidad de negociación ante la cooperación externa de forma de cubrir dicha Secretaría así como los eventos de capacitación

Anexo 6

Evaluación del Programa de Cooperación IICA-IDE

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
(IICA)**

INSTITUTO DE DESARROLLO ECONOMICO-BANCO MUNDIAL (IDE)

**EVALUACION DEL PROGRAMA DE COOPERACION
IICA-IDE**

1992-1995

(Borrador Final)

San José, Costa Rica, Abril 1995

SIGLAS UTILIZADAS

CATIE:	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
CIDIA:	Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola.
DICAI:	Dirección para la Coordinación de Asuntos Institucionales.
DICCAI:	Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales.
IDE:	Instituto de Desarrollo Económico.
IICA:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.
MAGA:	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala.
ONG's:	Organismos No Gubernamentales (OPD's).
REDCA:	Red de Educación Superior y Capacitación Agropecuaria.
RUTA:	Proyecto de Asistencia Técnica para el Sector Agropecuario de América Central.
SRN:	Secretaría de Recursos Naturales de Honduras.

GLOSARIO DE TERMINOS UTILIZADOS

Capacitación: actividades de enseñanza-aprendizaje, destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades y modifiquen actitudes en relación con las necesidades de un campo ocupacional determinado, mediante actividades de corta duración.

El Programa: se refiere al "Programa de Mejoramiento de las Capacidades Públicas y Privadas de Capacitación en el Sector Agropecuario de América Central", ejecutado en el marco de la Carta de Entendimiento entre el IICA y el IDE-Banco Mundial.

Operadores de Capacitación: son los organismos públicos y privados que prestan servicios de capacitación en el sector agropecuario, aunque no sea ésta su actividad principal. Se incluyen desde Ministerios o entidades del Sector Público (agropecuario o no), hasta organismos privados de desarrollo.

Organismos No Gubernamentales (ONG's): se refiere a las organizaciones privadas sin fines de lucro. En algunos países también se les conoce como Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD's).

INDICE DE CONTENIDO

I.	<u>INTRODUCCION.</u>	1
II.	<u>EL PROGRAMA IICA-IDE.</u>	3
	1. <u>Origen e historia del Programa.</u>	3
	2. <u>Características del Programa.</u>	3
	3. <u>Recursos totales del programa</u>	4
	4. <u>Organización institucional y personal profesional asignado a su ejecución.</u>	5
III.	<u>PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS</u>	6
	1. <u>Contexto en el que se ejecutó el Programa</u>	6
	2. <u>Actividades desarrolladas por el programa</u>	6
	3. <u>Organización institucional para la ejecución</u>	15
	4. <u>Costos de las actividades.</u>	18
IV.	<u>FACTORES LIMITANTES Y COADYUVANTES EN LA EJECUCION DEL PROGRAMA.</u>	21
	1. <u>Factores Coadyuvantes</u>	21
	2. <u>Factores Limitantes</u>	23
V.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</u>	26

ANEXOS:

1. **Términos de Referencia y plan de trabajo para la Evaluación.**
2. **Carta de Entendimiento IICA-IDE.**
3. **Ejecución de Actividades en el Programa (matrices).**
4. **Resumen de Carta Descriptiva de los cursos.**
5. **Cuadros: Relación de costos de actividades.
 Cursos realizados.
 Presupuesto del Programa.**
6. **Listado de personas que participaron en el Programa.**
7. **Plan de Trabajo para la Evaluación.**
8. **Listado de personas entrevistadas.**
9. **Listado de documentos producidos durante la ejecución del Programa.**

I. INTRODUCCION.

En Octubre de 1992, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Instituto de Desarrollo Económico (IDE) del Banco Mundial, suscribieron una Carta de Entendimiento para implementar el apoyo del IDE al IICA en el programa que el último ejecutaba, tendiente a facilitar la definición de estrategias nacionales de capacitación y el fortalecimiento de los organismos públicos y privados que operan capacitación para el desarrollo agropecuario en los países de América Central(1).

De acuerdo a términos de referencia conveniados entre el IDE y el IICA(2) y al plan de trabajo del Programa, se preveía una evaluación independiente del cumplimiento de la Carta de Entendimiento, la que se realizó del 7 de Marzo al 28 de abril. La evaluación y las conclusiones y recomendaciones presentadas en este informe están basadas en la revisión de información del programa, las visitas a los países del área central y entrevistas con funcionarios de los organismos participantes del Programa.

El principal objetivo de la evaluación es ofrecer una apreciación del avance alcanzado en el cumplimiento de los términos de la Carta de Entendimiento para la implementación del "Programa de Mejoramiento de la Capacidad Institucional de Organismos Públicos y Privados de Capacitación Agropecuaria para el Desarrollo Agropecuario de América Central", concentrándose en aspectos tales como: la calidad de los estudios de demanda y oferta de capacitación y las propuestas de Estrategia y Programas de Capacitación y la metodología utilizada para su elaboración; los logros en los eventos de capacitación; calidad y utilidad de manuales y documentos producidos, y; avances en la configuración de los mecanismos de intercambio o redes nacionales.

El proceso utilizado para la evaluación consistió en: (a) entrevistas preliminares con responsables del programa en el IICA a fin de determinar los alcances de la evaluación, revisión global del programa y elaboración del plan de trabajo; (b) la revisión y análisis inicial de los documentos del programa, y de documentos de tipo administrativo-operativo que describieran los procesos utilizados para la ejecución del programa; (c) diseño y ejecución de la investigación de campo, fundamentada en entrevistas abiertas con los funcionarios de la Sede que participaron en el diseño y ejecución del programa; y en los países, con los funcionarios del IICA encargados del programa, los consultores participantes, funcionarios de los organismos públicos y privados participantes y beneficiarios de los cursos.

(1): Se refiere al Proyecto Hemisférico de Capacitación ejecutado por el IICA, cuyas líneas de acción se dirigían a: apoyar a países en la definición de estrategias nacionales de capacitación y perfiles de programa; apoyo metodológico a la acción que el IICA realiza a través de los programas en los países, y; capacitación del personal interno del IICA.

(2): Presentados en Anexo.

La elaboración del plan de trabajo y de visitas a los países, así como la selección de personas a entrevistar, se realizó entre la consultora y el encargado del Programa en la Sede del IICA, y en consulta con los Representantes del IICA en los países.

Se realizaron un total de 44 entrevistas: 10 de la cuales fueron hechas a funcionarios del IICA; 12 a consultores del Programa; 27 a funcionarios de organizaciones públicas y privadas vinculadas al programa; 2 instructores de cursos o facilitadores de talleres y 14 participantes de cursos y otros eventos (3). Para las entrevistas se aplicaba una guía con requerimientos de información orientada para cada tipo de entrevistado, a fin de complementar y enriquecer la información contenida en los documentos. La entrevista fue estructurada de acuerdo a las actividades incluídas en el programa, sus problemas, categorización y aportes para las recomendaciones, y ordenadas en base a los siguientes temas: el programa y su ejecución; el proceso de elaboración y calidad de los estudios; los mecanismos de coordinación y su proceso de conformación (redes, comisiones); los cursos y otros eventos de capacitación, y; aspectos institucionales para la ejecución del programa.

El informe de la evaluación está estructurado de la siguiente manera: una breve presentación de las características del Programa, objetivos y actividades programadas; los principales resultados alcanzados; los factores limitantes y coayuvantes en su ejecución y un capítulo final de conclusiones y recomendaciones.

La consultora quisiera expresar su agradecimiento al personal del Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación del IICA y a las personas entrevistadas, por sus valiosos aportes y sugerencias para la elaboración del informe. En particular, un agradecimiento a los Representantes del IICA y expertos asignados al Programa en los países, sin cuyo valioso apoyo e interés, esta evaluación no hubiera sido posible, así como a la labor de coordinación y discusión de la misma con el Sr. José Ramírez, y el siempre decidido apoyo secretarial y logístico de la Sra. Marjorie Chávez.

(3): El total no suma 44, debido a que muchos de ellos fueron eventualmente consultores, funcionarios de organismos y participantes en cursos.

II. EL PROGRAMA IICA-IDE.⁽⁴⁾

1. Origen e historia del Programa.

Desde 1987 y en distintos foros⁽⁵⁾, los Ministros de Agricultura han venido expresando la necesidad de invertir en la formación y perfeccionamiento de los recursos humanos para acelerar la reactivación de las agriculturas de la región. Por otro lado, y a partir de 1983, existen antecedentes de cooperación entre el IICA y el IDE⁽⁶⁾, en eventos de capacitación dirigidos al fortalecimiento de los recursos humanos vinculados a la agricultura.

En este marco, el IICA había iniciado en enero de 1992, la implementación del Proyecto Hemisférico de Capacitación, que incluye como una de sus líneas básicas de acción "el apoyo a los países en la definición de estrategias nacionales de capacitación y perfiles de programas". En esa línea, el IICA puso especial énfasis en los países de América Central, por la relevancia de los procesos de cambio en éstos, los pasos dados en la integración económica regional y, el deseo de los países de contar con cooperación técnica para consolidar las capacidades institucionales. Así, la cooperación técnica IICA-IDE, potenciarían este apoyo.

En Octubre de 1992, el IDE y el IICA firman la Carta de Entendimiento para la ejecución del Programa por un período de tres años⁽⁷⁾.

2. Características del Programa.

2.1. Objetivos: El Programa perseguía alcanzar dos objetivos fundamentales: facilitar la definición de estrategias nacionales de capacitación, y el fortalecimiento de organismos públicos y privados que operan capacitación para el desarrollo agropecuario.

2.2. Resultados previstos: (a) el fortalecimiento de la capacidad institucional en los organismos públicos y privados que operan capacitación en el sector rural, en los aspectos de: gestión de la capacitación; mecanismos de detección de necesidades; planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de acciones de capacitación, y; (b) la puesta en práctica de mecanismos de intercambio y desarrollo de experiencias y

(4): Tomado de la Carta de Entendimiento y en base a entrevistas.

(5): (IX Cima, en Ottawa, XI Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo del IICA en Junio 1991, X Cima en Madrid en setiembre de 1991),

(6): Departamento del Banco Mundial, creado en 1955, con el objetivo de movilizar el conocimiento y la experiencia acumulada por el Banco Mundial para fortalecer las facultades de decisiones sobre el desarrollo en sus países miembros.

(7): El programa había iniciado en Julio de ese año, con los recursos IICA asignados al Proyecto Hemisférico.

aprendizajes entre los organismos públicos y privados que operan capacitación en el sector rural, tanto a niveles nacionales como regional.

2.3. Actividades previstas: (a) la realización de diagnósticos sobre fortalezas y debilidades, capacidades y carencias, en los organismos públicos y privados que hacen capacitación para el desarrollo agropecuario, en los cinco países de América Central, y; (b) la realización de tres talleres regionales y dieciocho talleres nacionales cuyos objetivos son: programar las actividades de capacitación que a partir de los diagnósticos surjan como adecuados para el reforzamiento de la capacidad institucional de los organismos e implementar la capacitación en los temas y destinatarios específicos que fueran definidos en los talleres.

La estrategia planteada para la ejecución del programa era: la explicitación de los puntos fuertes y débiles de las organizaciones; la creación de una red regional para definir un programa de acción común; el establecimiento de redes nacionales, y; la realización de acciones de capacitación a nivel regional y nacional a las organizaciones de capacitación.

3. Recursos totales del programa

El Programa cuenta con un financiamiento total de US\$ 510 mil, proveniente de tres fuentes (el IDE, IICA y las entidades nacionales). De estos, US\$300 mil son en efectivo, y US\$210 mil en especie. El IDE, aporta un monto total de US\$225 mil, y el IICA, US\$267 mil, para un período de tres años. Las instituciones nacionales no han hecho aportes directos al Programa(8).

RECURSOS TOTALES DEL PROGRAMA
(En miles de US\$)

CONCEPTO	APORTE IDE	APORTE IICA	APORTE ORG. LOCAL	TOTAL
A. EFECTIVO	150.0	150.0		300.0
B. EN ESPECIE	75.0	117.0	18.0	210.0
TOTAL	225.0	267.0	18.0	510.0

(8): En Honduras, la SRN financia un profesional como Secretario de la Comisión Nacional de Capacitación, y el MAG en El Salvador comprometió el aporte US\$ 40 mil anuales para la ejecución del PROCAN, en el marco de un convenio con el IICA.

4. Organización institucional y personal profesional asignado a su ejecución.

En la Carta de Entendimiento no aparece consignado el esquema organizativo en el que se ejecutaría el programa, sino solo las responsabilidades correspondientes a ambas instituciones. Las responsabilidades del IDE eran: participar en la programación anual, realizar dos visitas de un experto en apoyo a la programación y asignar fondos en efectivo por el orden de los US\$ 150 mil. El IICA tenía como responsabilidades: la ejecución de las actividades en el marco del Proyecto Hemisférico de Capacitación, la selección y contratación de expertos para la ejecución de las actividades, la administración de los recursos financieros, la realización de informes anuales del desarrollo del programa y uso de los recursos y la asignación de fondos en efectivo por el orden de los US\$ 150 mil.

En el presupuesto referido al aporte en especie, el IICA disponía el 25% del tiempo de personal profesional internacional a la dirección del programa, así como una asignación presupuestaria para que cierto personal técnico y administrativo, tanto en la Sede Central del IICA, como en los países contribuyeran al desarrollo de las actividades del Programa.

III. PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS

1. Contexto en el que se ejecutó el Programa

1.1. En el entorno: desde mediados de la década de los 80 se iniciaron cambios en la economía mundial, definiendo nuevos esquemas en las relaciones entre los países. Las transformaciones comerciales (el fortalecimiento de los bloques comerciales y la integración regional), las innovaciones tecnológicas que han afectado la competitividad de los países de la región y principalmente en la agricultura, viniendo a acentuar la pobreza y el deterioro de los niveles de ingreso y calidad de vida, principalmente del sector rural. Los países de la región necesitan desarrollar una estrategia de largo plazo dirigida a iniciar un proceso de transformación de la agricultura tradicional a una moderna y más eficiente.

1.2. En la región: los países centroamericanos han profundizado los procesos de ajuste estructural, que incluyen cambios radicales en las políticas agropecuarias y transformación institucional (liberalización de los mercados, reducción drástica de los aranceles, reducción de la intervención estatal en los mercados agrícolas, eliminación de los precios de garantía, de los incentivos a las exportaciones y de los subsidios al crédito); ha habido cambio de gobierno en todos los países (a excepción de Nicaragua), resultando en el ascenso al poder de partidos de oposición, lo que ha repercutido en cambios institucionales y redefinición de funciones, principalmente en el sector público.

1.3. En la institución ejecutora del Programa (IICA): a partir de la elección del nuevo Director General en marzo de 1994, se inician cambios organizacionales y de filosofía en el quehacer de la institución, reforzando su papel de facilitador y articulador de recursos técnicos y financieros y de cooperación técnica más específica y de calidad. A

partir la aprobación del Plan de Mediano Plazo del IICA en septiembre de ese mismo año, se desarrolla un proceso de transformación de la institución, reflejándose inicialmente en cambios organizativos, la DICCAI desaparece, dando lugar a la creación del Servicio Especializado de Educación, Capacitación y Comunicación, cuyos objetivos están orientados al proceso de enseñanza-aprendizaje profesional y técnico, formal e informal, para el desarrollo de los recursos humanos del sector agropecuario de la región. Asimismo, son cambiados los Representantes en los países de la región y se crea un Centro Regional Central, con sede en Guatemala.

2. Actividades desarrolladas por el programa⁽⁹⁾

La evaluación fue realizada cuando se iniciaba en los países una última fase del Programa: la elaboración de una nueva propuesta de Estrategia de Capacitación consensuada con los organismos nacionales, frente a los cambios que se habían dado en los países, una especie de revisión de lo que se había venido haciendo en los dos años de ejecución del Programa.

Tres tipos de actividades fueron desarrolladas en el marco del Programa: (a) el apoyo a la elaboración de Estrategias y Programas de Capacitación, realizando estudios de oferta y demanda y capacitación en todos los países, concluyendo con propuestas de estrategias y programas; (b) la promoción de mecanismos de intercambio a nivel nacional y regional, logrando un importante nivel de convocatoria y amplia participación en los procesos vinculados a la elaboración de los estudios, una vez esta actividad concluyó, los grupos discontinuaron su trabajo, con la excepción de Honduras y Costa Rica, y; (c) la realización de 17 eventos de capacitación en temas de interés identificados y propuestos por los mismos organismos nacionales.

2.1. Apoyo a la elaboración de Estrategias y Programas de Capacitación

Se elaboraron los estudios de oferta y demanda en cada país, de los cuales surgieron posteriormente las Propuestas de Estrategia y los Programas Nacionales de Capacitación.

Los estudios de oferta y demanda presentan una comparación entre los nuevos estándares de desempeño exigidos por el proceso de modernización de la agricultura y los desempeños actuales de los principales actores sociales involucrados en las áreas de tecnología y gestión del sector agropecuario, con lo que se pone en evidencia la discrepancia entre las capacidades exigidos para los actores de la agricultura moderna y las existentes. La comparación entre oferta y demanda lleva una relación directa entre la demanda futura y la capacidad actual de los organismos, identificando las necesidades de apoyo de éstos.

(9): Con la ayuda de una matriz (incluida en anexo) se indican las metas obtenidas por año, por país y área de trabajo.

Los estudios han resaltado principalmente que en el sistema de capacitación falta la definición de una estrategia nacional de capacitación; la existencia de un gran potencial nacional, aunque con deficiencias; los temas de capacitación no se han adecuado a las exigencias de la agricultura moderna y, los métodos utilizados no son acordes a los requerimientos pedagógicos propios de la capacitación. En los organismos de capacitación se encontraron limitaciones en el manejo de metodología, administración de la capacitación, desorganización, dispersión y ausencia de planificación de la capacitación.

RESULTADOS DEL PROGRAMA

RESULTADOS PREVISTOS	RESULTADOS ALCANZADOS
1. Definición de Estrategias y Programas Nacionales de Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - 5 Estudios de oferta y demanda de capacitación. - 3 Propuestas de Estrategias (El Salvador, Honduras y Nicaragua). - 4 Propuestas de Programas (El Salvador, Honduras, Guatemala y Costa Rica).
2. Mecanismos de intercambio entre los organismos nacionales y a nivel regional.	<ul style="list-style-type: none"> - 2 Comisiones Nacionales de Capacitación en Honduras y Costa Rica. - Se ha reiniciado el proceso de organización en Guatemala, El Salvador y Nicaragua
3. Cursos realizados para operadores de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - 6 cursos de Gerencia de la Capacitación, con 226 participantes. - 9 cursos de Instructores de Capacitación, con 216 participantes. - 3 cursos de temas, con 73 participantes - 3 manuales producidos en apoyo a los cursos.
4. Talleres nacionales y regionales	<ul style="list-style-type: none"> - 18 talleres nacionales - 2 talleres regionales

El esquema de trabajo seguido para la elaboración de los estudios es innovador, parte de un documento sobre aspectos metodológicos, preparado por el consultor internacional, seleccionado y contratado por la División de Capacitación, quien a la vez realizó la supervisión y edición final de los documentos(10). Para la elaboración de los documentos nacionales, los Representantes de los países, en consulta con la Sede, seleccionaron y contrataron consultores nacionales especialistas en las distintas áreas, cuya experiencia y conocimiento del sector, fueron los elementos básicos para su selección. Las distintas fases para la elaboración de los estudios fueron complementadas con estrategias operativas para ir analizando en conjunto los hallazgos de los consultores, utilizando básicamente dos técnicas: la observación participante, aprovechando la experiencia de los consultores, y la encuesta (muestreo) con cuestionarios estructurados.

La Estrategia y Programa de Capacitación, es el producto final del trabajo y toma como base, los estudios de oferta y demanda de capacitación realizados donde se identificaron las necesidades, actores, temas y capacidad institucional para la capacitación. Se consideró que de aquí se podría pasar a la toma de decisiones, formalizada en propuestas de estrategia y programa. El proceso metodológico seguido para estos fue similar al de estudios de oferta y demanda, con la diferencia que aquí solo participó un consultor nacional por país, recibiendo orientaciones técnicas del consultor internacional.

(10): En anexo de los Estudios de Oferta y Demanda se presentan los aspectos metodológicos para la elaboración de los estudios.

La principal deficiencia de las propuestas de estrategias y programas, ha sido la imposibilidad de traducir las propuestas en acciones operacionales para ser ejecutadas en el marco del Programa. El objetivo central de éste era el contribuir al diseño de una Estrategia Nacional de Capacitación, pero al final se priorizó la elaboración e implementación de un Programa, en detrimento de la definición de una Estrategia y el Sistema Nacional de Capacitación. Estos programas de capacitación contemplaban la creación de una unidad ejecutora, sin quedar claro como se lograría su sostenibilidad financiera, generándose expectativas de posibles fuentes de financiamiento. En la práctica los organismos nacionales la identificaron como una organización adicional que competiría con ellos, vinculada además al IICA (por la asistencia que se le prestaría o por un posible financiamiento del IDE), lo que restó interés de varias organizaciones en seguir participando.

En otros casos, se diseñaron las estrategias con propuestas de organización para su ejecución, con participación de los organismos nacionales, y la definición de los Sistemas Nacionales de Capacitación, pero aún no ha sido posible llevar a la ejecución dichas propuestas, por un lado, por la lentitud en la que trabajan los organismos nacionales, y por otro lado, por la resistencia presentada por funcionarios del IICA a seguir esta vía.

La metodología seguida para la elaboración de los estudios de oferta y demanda de capacitación y de los programas y estrategias nacionales de capacitación en los países, pasa durante toda su ejecución por un proceso de consulta, a fin de contar con una estrategia de trabajo, diferentes perspectivas, concertación de esfuerzos y establecer una base de consenso. Este proceso se realizó a través de talleres nacionales, con los organismos de capacitación. A pesar de que se planteó realizarlo en dos instancias: una, con representantes de los sectores público y privado, y otra, con organizaciones que hacen capacitación en el sector agropecuario, en la mayoría de los países solo se logró consolidar una en la que participaban todos los organismos. Su funcionamiento fue efectivo mientras se elaboraban los estudios, su objetivo último era quedar constituidas en forma permanente (comisión y red), a fin de poner en marcha las propuestas que surgieran de este proceso, lo cual no se realizó, a excepción de dos países (Honduras y en menor grado, Costa Rica), donde aún funciona una Comisión Nacional de Capacitación, no así la red, que no se constituyó en ningún país.

En la actualidad se trata de recuperar el terreno perdido, principalmente en los países donde no existe en este momento ningún tipo de organización y las organizaciones han perdido un incentivo para seguir participando. A pesar de esto, la revisión de estrategia y el sistema nacional de capacitación, antes de proponer un programa, es un factor que ha despertado un nuevo interés de los organismos, ya que ellos consideran que esto era lo más adecuado y consideran que ahora "el IICA está haciendo lo correcto".

2.2. Actividades de análisis e intercambio de experiencias

Una de las limitantes en las organizaciones públicas y privadas es la ausencia de mecanismos de coordinación y de diseño de políticas para la capacitación, lo que incide en la dispersión de esfuerzos, duplicidad de acciones e inadecuado aprovechamiento de los recursos. Esto motivó a trabajar para la superación de esta limitante. Durante la elaboración de los estudios, se logró reunir a una gran cantidad de organizaciones del sector público y privado, y analizando la necesidad de establecer mecanismos de coordinación, a nivel nacional y nivel regional.

La realización de talleres nacionales y los regionales, permitió compartir y analizar en forma conjunta los resultados obtenidos en los estudios y la discusión sobre el inicio de acciones y la definición de las necesidades de reforzamiento de los organismos de capacitación. También permitieron iniciar los pasos para organizar los mecanismos de coordinación e intercambio para la capacitación del sector agropecuario. Así, se constituyeron en los países, comisiones temporales encargadas de elaborar propuestas para definir la misión y funciones de los mecanismos de coordinación.

Estos mecanismos de coordinación e intercambio de experiencias lograron diversos niveles de concreción en unos casos o solo durante un tiempo, en otros, al momento de la evaluación, solo un grupo de organismos, 12 en Honduras y 10 en Costa Rica trabajaban organizados en una Comisión Nacional de Capacitación. A pesar de que estos mecanismos no se han consolidado totalmente, es importante mencionar que la experiencia de reunir a estas organizaciones ha sido enriquecedora y donde aún no existen es necesario trabajar aún más en su promoción, primero porque existe interés y reconocimiento de los organismos de su importancia, y segundo, porque de esta manera el IICA podrá brindar de una mejor forma su cooperación técnica en este tema.

Los principales elementos que no permitieron consolidar estos mecanismos en los países donde aún no existen son:

a. El hecho de haber inducido desde un primer momento la creación de redes, sin haber explorado otras posibilidades y sin tener los organismos mucha claridad ni los elementos (responsabilidades a asumir, fuentes de recursos) para tomar tal decisión. La existencia de redes similares en los países, tal como REDCA, ha incidido en el rechazo planteado por algunos organismos locales, muchos de ellos miembros de esta red, a fin de no caer en superposiciones innecesarias.

b. La falta de claridad en cuanto a la implicación y responsabilidades que traían estos mecanismos a los organismos locales miembros. Hasta cierto punto, el IICA indujo a la creación de redes nacionales sin esta claridad necesaria por parte de los organismos, motivados por el éxito de convocatoria durante la elaboración de los estudios, que eran el incentivo principal para la participación de los organismos, el cual se terminó al momento de terminar los estudios sin concretar el paso a la acción, que sería el siguiente incentivo para mantener a los organismos reunidos.

Esto incidió en que después del segundo taller regional, los organismos de varios países perdieran interés y no continuaran la organización.

c. La falta de definición de una estrategia de ejecución del Programa, hizo que por el estilo propio e interés que el Representante del IICA le imprimió a la ejecución del Programa, se lograran diversas expresiones organizativas, muchas de las cuales ahora no funcionan más. Nuevamente es importante resaltar la existencia del Centro Regional para apoyar la superación de esta deficiencia.

Sin embargo, es importante resaltar que se logró desarrollar un proceso participativo que integraba al sector público y privado, mostrando el gran potencial que se puede alcanzar al operar de forma coordinada y en el marco de una estrategia a fin de aprovechar las ventajas comparativas de cada organización. En este sentido, se ha reiniciado el proceso de organización, basado en la revisión de las estrategias propuestas y trabajando con aquellos organismos que estén interesados, retomando principalmente la experiencia de Honduras, hasta lograr la definición de la estrategia y el sistema nacional de capacitación, con el concurso de los organismos más relevantes en el área de capacitación.

2.3. De capacitación(11)

A pesar de que el Programa no contemplaba inicialmente la realización de cursos de capacitación, la necesidad fue identificada en los diagnósticos realizados por países (estudios de oferta) y planteada en el I y II Taller Regional por los representantes de los países. A la fecha se han realizado un total de 18 cursos, con más de 400 participantes.

El Programa concentró sus acciones de capacitación en dos tipos de cursos(12): de Gerencia de la Capacitación (6 cursos) y curso Básico para Instructores de Capacitación (8 cursos). Adicionalmente se impartieron 3 cursos de temas específicos (1 regional, 2 nacionales) vinculados a la agricultura (desarrollo sostenible, desarrollo rural).

Los programadores y conferencistas de los cursos fueron seleccionados por la División de Capacitación del IICA. El diseño de los cursos y su programación fue realizado por ellos en la Sede Central del IICA, concluyendo en una carta descriptiva del mismo y manuales propios. La participación de las oficinas nacionales del IICA se limitó a seleccionar los participantes de acuerdo a las indicaciones señaladas por los conferencistas.

La metodología diseñada para cada tipo de curso se ha utilizado para todos los cursos impartidos, realizándose algunos ajustes en cada país. La metodología integra las exposiciones del instructor con la actuación de los participantes, la programación es modular, presentando una secuencia lógica en los aprendizajes. Los cursos tienen una

(11): ver en anexo un resumen de la carta descriptiva de los eventos.

(12): A partir de las deficiencias encontradas por los estudios de oferta, en los organismos que hacen capacitación.

duración de 40 a 45 horas/sesión en cinco días hábiles, con grupos de 25 participantes, aunque se han realizado eventos con hasta 42 participantes.

La selección de los participantes fue realizada por los Representantes del IICA en los países de acuerdo a indicaciones de los conferencistas y coordinadores de los eventos, ésta fue dirigida y muy personalizada, basada en el conocimiento que los representantes tienen de los organismos nacionales. Esto dió por resultado grupos muy homogéneos y de muy buen nivel profesional y dedicación a los eventos. Los Representantes pusieron mucho cuidado de involucrar mayor participación de organismos privados, lo que incidió en que la capacitación aprovechara al máximo la experiencia de éstos en el contacto con la realidad agropecuaria.

Dentro de los principales logros de los eventos de capacitación están: (a) haber iniciado un proceso de formación de gerentes e instructores de organismos de capacitación, lo que permite asegurar el mejoramiento en la gestión y calidad de los servicios de capacitación; (b) "abrir la mente" a una nueva forma de concebir la capacitación, verla como una herramienta para el desarrollo agropecuario, y estar a su servicio en el marco de una estrategia de desarrollo; (c) visualizar la capacitación en el marco de un sistema, el Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria, donde los organismos son sus actores; (d) la producción de material metodológico en apoyo a los cursos y como guías para los operadores de capacitación.

La sistematización de los eventos de capacitación es un elemento que aún está haciendo falta en el Programa. Los Cursos de Gerencia, cuentan con informes por cada curso realizado y un resumen global de todos los cursos. En el caso de los cursos para Instructores, no se encontraron evaluaciones de cursos realizados o informes finales que indiquen los resultados de estas actividades. No se encontró indicaciones de haber un proceso de seguimiento posterior a los cursos, no se ha evaluado el nivel de asimilación y utilización que los participantes tuvieron de los eventos en sus trabajos cotidianos. Durante esta evaluación surgieron planteamientos de ex-participantes de los eventos acerca de la necesidad de contar con el método utilizado en los cursos para aplicarlo en eventos que muchas de sus organizaciones realizan en sus países.

CURSOS REALIZADOS EN EL PROGRAMA

PAISES	TOTAL CURSO S	TOTAL PARTICIPANTES		
		TOTAL	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
TOTAL	18	414	177	277
GUATEMALA	2	62	30	32
EL SALVADOR	4	106	47	59
HONDURAS	5	98	40	58
NICARAGUA	3	63	17	46
COSTA RICA	2	32	14	18
REGIONALES	2	43	19	24

Fuente: informes de cursos del Programa.

a. Curso de Gerencia de la Capacitación

Objetivos: dirigido a fortalecer la formación del personal de nivel gerencial encargado de la conducción de la capacitación en el sector agropecuario de la región, a través del uso más adecuado de metodologías, técnicas e instrumentos específicos para la gestión de la misma.

Participantes: los criterios de selección fueron definidos por los programadores e instructores del curso, aunque la selección final la realizaron los Representantes del IICA en cada país, por lo que los criterios finales no fueron homogéneos (este procedimiento no fue sistematizado). El evento era orientado a gerentes y/o directores de programas de capacitación, pero solo una tercera parte de los participantes ejercían este cargo.

Metodología: ésta resultó muy adecuada y ampliamente aceptada por los participantes. El tiempo asignado al curso resultó muy poco, con lo que no se cumplieron todas las lecturas asignadas, esto no se corrigió en los eventos siguientes, agudizado por el hecho de que el curso no fue de inmersión total. El trabajo grupal fue muy bien aceptado y se logró la formación de grupos heterogéneos. Falta sistematizar los materiales y los diseños de los cursos.

La calidad y utilidad de los documentos producidos: los participantes cuentan con textos redactados especialmente para la actividad de capacitación, los cuales han sido valorados de excelentes por los participantes y de suma utilidad para su trabajo. En dos países se encontró que algunos de los participantes han utilizado los manuales para impartir

cursos a técnicos de campo, realizando adaptaciones para cada caso. A pesar de la existencia de este material, aún no ha sido publicado, lo que limita su utilización a nivel de países.

b. Curso Básico de Instructores de Capacitación

Objetivos: dirigido a mejorar el quehacer de los instructores de capacitación, enfatizando en aspectos conceptuales y metodológicos de los procesos y actividades de capacitación.

Participantes: al igual que en el curso anterior, los criterios de selección fueron definidos por el programador e instructor del curso, y la selección final la realizaron los Representantes del IICA en cada país, por lo que los criterios finales no fueron homogéneos (este procedimiento no fue sistematizado). En el evento participaron en su mayoría docentes, aunque también participaron muchos directores de programas de capacitación de los organismos.

Metodología: ésta es muy adecuada y ampliamente aceptada por los participantes. El tiempo asignado al curso resultó adecuado. Al igual que en el anterior también falta sistematizar los materiales y los diseños de los cursos. En este curso el instructor no realizó informe final de su ejecución, solo para el caso de Costa Rica existe un informe realizado por la oficina del IICA de ese país y de los dos últimos cursos en El Salvador.

La calidad y utilidad de los documentos producidos: los participantes contaron con textos redactados especialmente para la actividad de capacitación, los cuales han sido valorados de excelentes por los participantes y de suma utilidad para su trabajo. A pesar de la existencia de este material, aún no ha sido sistematizado, lo cual limita su utilización a nivel de países.

c. Elaboración de material didáctico

En apoyo a la ejecución de los cursos se elaboró material didáctico, dirigido a los gerentes e instructores de capacitación. Los instructores de ambos cursos trabajaron en la preparación de los siguientes materiales didácticos:

- Manual de Pautas para el Diseño y Ejecución de una Actividad de Capacitación. Publicado por el IICA. (incluye material audiovisual).
- Manual sobre Gerencia de la Capacitación (en imprenta)
- Manual de Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje (en imprenta)
- Temario de Capacitación

El último se encuentra a nivel de borrador y aún no ha sido revisado en su versión final para publicarlo y ponerlo al servicio de los organismos, tal como fue originalmente comprometido en los eventos nacionales y regionales por parte del Programa.

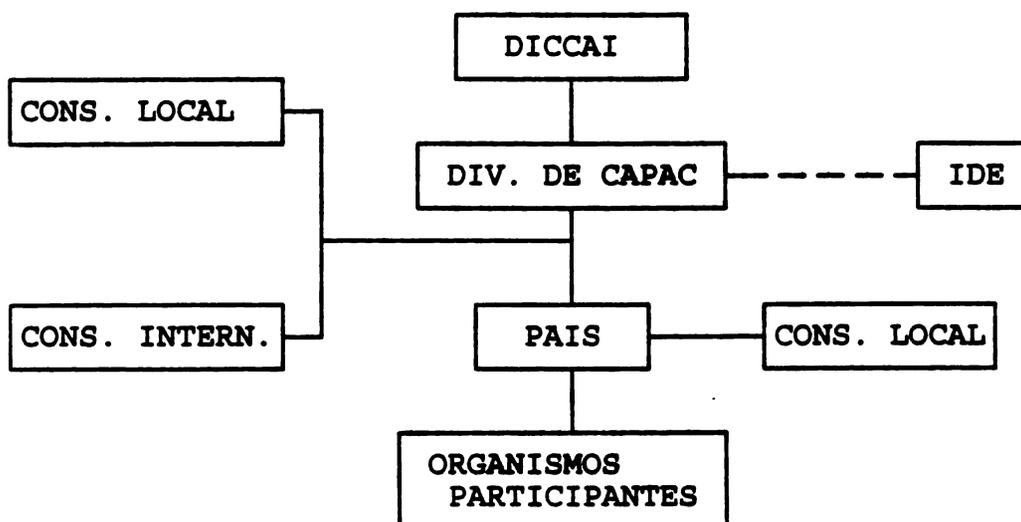
3. Organización institucional para la ejecución

3.1. Esquema organizativo utilizado

El convenio se estuvo gestionando desde inicios de 1992, y se firmó en octubre de 1992. Su ejecución dió inicio en Julio de ese año con los recursos previstos del IICA para el Programa, entrando los recursos del banco efectivamente en febrero de 1993. Durante 1992 se hicieron actividades preparatorias y se iniciaron los estudios en El Salvador. En marzo de 1993 iniciaron los estudios en todos los países

El Programa durante su ejecución ha estado bajo tres cambios institucionales en la Sede: se convenió inicialmente con el CIDIA, bajo la coordinación de la División de Capacitación, quien ha mantenido esa responsabilidad durante toda su ejecución; en octubre de 93, con la reestructuración del IICA, el CIDIA y la DICAI, se fusionan en una nueva unidad: la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI); en Octubre de 1994, y bajo la nueva dirección del IICA, se da otro cambio institucional, y se crea el Servicio Especializado de Capacitación, Educación y Comunicación, bajo cuya responsabilidad se ejecuta actualmente el Programa.

ESQUEMA ORGANIZATIVO UTILIZADO



A nivel de la Coordinación Global del Programa

En el convenio se establecía que el Programa se ejecutaba a través del Proyecto Hemisférico por lo que no se contempló personal adicional para su ejecución, ante su complejización se contrató un consultor local para coordinar la ejecución de actividades, y quien actualmente coordina su ejecución. Adicionalmente se contratan consultores externos nacionales e internacionales (de corto o mediano plazo) para la realización de

actividades específicas, un total de 28 consultores han realizado alguna actividad para el Programa, inclusive 4 de ellos han realizado más de dos consultorías, en particular un consultor internacional fue contratado para varias consultorías de corto plazo por más de dos años. La División de Capacitación es quien realiza todas las actividades vinculadas al Programa, desde la relación con el IDE, contratación de consultores, diseño de eventos de capacitación y preparación de talleres nacionales y regionales.

No existen evidencias del tipo de coordinación que exista entre esta División y otros programas del IICA que hacen capacitación, pareciera que tanto este programa como los otros ejecutan sus acciones de forma independiente sin ningún tipo de vinculación o muy poca. Tampoco se encontraron mecanismos de coordinación con otros programas, proyectos u organismos similares fuera del Instituto.

A nivel de las oficinas en los países

Tanto los Representantes, como los funcionarios en los países consideran que no han sido tomados en cuenta en forma suficiente, tanto para el diseño, como para la implementación del Programa, del Proyecto Hemisférico, y menos de la Carta de Entendimiento, de la cual la mayoría adujo no conocer. Muchos inclusive plantearon no conocer la estrategia para la ejecución del Programa. Esto hizo que cada Representante ejecutara el Programa en lo que consideraban su responsabilidad, de acuerdo al nivel de interés, estilo personal y recursos que consideró oportuno colocar, esto es principalmente visible en el proceso de conformación de los mecanismos de coordinación. En general dos tipos de roles jugados por el IICA fueron identificados en los países: (a) el de organismo facilitador, asesor técnico a los organismos nacionales, y; (b) el de ejecutor directo del Programa o de componentes de éste. Cabe resaltar el caso de Honduras, donde el IICA ha tenido un rol de asesor y facilitador del proceso, lo cual es considerado altamente positivo.

En tres de los cinco países, el Representante se involucró directamente en la ejecución del Programa, destinando cerca de un 10% de su tiempo; en tres de los cinco países, un funcionario del IICA atendió las actividades del Programa, destinando un 20% de su tiempo a la atención del programa.

Siendo este un Programa regional, no se dieron las oportunidades suficientes para que el personal regional tuviera los espacios necesarios para analizar el avance del mismo, a excepción de los talleres regionales, donde no siempre asistieron. La relación con los representantes y el Programa se dió siempre en forma bilateral y no colectiva. Este esquema de trabajo no ha fomentado la interacción del Programa con el personal de los países y otros programas con capacitación, que el IICA ejecuta en los mismos países, y donde muchos de los organismos nacionales también funcionan como contrapartes, fomentando con esto la dispersión y duplicación de esfuerzos.

En cuanto a la ejecución de los cursos, la participación de las oficinas locales estuvo limitada principalmente al apoyo logístico. No tuvieron participación en el diseño de los

cursos, ni en la selección de los expositores, más que en la selección de consultores locales y participantes en los cursos, de acuerdo a los criterios diseñados por la Sede Central. Las oficinas locales plantearon su interés de tener una participación más activa y sustantiva en el proceso de puesta en marcha y ejecución del Programa, y de otros programas que el IICA ejecute. Las oficinas locales cuentan con una muy buena red de relaciones en cada país con las instituciones del sector público y privado, utilizada para convocar exitosamente a los talleres nacionales y para el reclutamiento de participantes a los cursos.

3.2. Programación, Seguimiento y Evaluación Anual de Actividades

La programación se dió de forma muy flexible, el primer año se trabajó con lo establecido en la Carta de Entendimiento, y se sobrecumplió las metas establecidas. Se preparó un informe anual de actividades, el cual no cuenta con suficientes elementos de evaluación, ni criterios para una revisión crítica del quehacer del Programa y reorientar en caso de incumplimiento. Tanto el informe anual como la programación del segundo año se presentó en el taller regional donde eran aprobados.

Para el segundo año la programación se hizo entre el IICA y el IDE, presentándose a los países en el taller regional para su aprobación, al igual que el programa del tercer año, los que se ajustaron de acuerdo a los resultados de los estudios de oferta y demanda terminados en todos los países. A partir de aquí se establecen los cursos para gerentes e instructores de capacitación.⁽¹³⁾ La programación de las actividades nacionales se ajustaban en conjunto con los Representantes del IICA.

No se realizó ninguna evaluación previa a ésta, ni estaba contemplado en la Carta de Entendimiento, ni en los planes de trabajo anual, mecanismos de seguimiento y evaluación del Programa. Se planteaba al año y medio de iniciado el Programa una reunión conjunta IDE-IICA para valorar los avances, y una evaluación final.

4. Costos de las actividades.

Una primera dificultad para hacer un análisis de costos es la forma en que se llevan a cabo los manejos contables del presupuesto del Programa, debido a que no se lleva un control global de gastos, sino en forma separada por origen de los fondos, los fondos IDE en la División de Capacitación y los fondos IICA en cuentas centralizadas del Instituto. Adicionalmente, los años financieros de ambas instituciones no coinciden, el IICA programa de Enero a Diciembre, mientras que el IDE de Junio a Julio.

Debido a esto, muchos costos del Programa no aparecen incluidos en los informes contables propios. Estos costos tienen que ver en muchos casos con los profesionales del IDE y el IICA involucrados en el Programa, algunas contrataciones de consultores, costos

(13): En anexo se presenta la programación anual de actividades y actividades realizadas.

de transporte y viáticos de estos funcionarios y consultores en las labores de coordinación y organización de los eventos. Sobre estos costos no se pudo profundizar por cuanto la información no está clasificada de tal modo que lo permita, así, por ejemplo, el tiempo dedicado por parte de la coordinación del Programa, al montaje de eventos y talleres en los países no se puede determinar con certeza, de igual modo, gastos hechos por las oficinas locales, o los costos del material didáctico producido no aparecen directamente imputados. Se podría decir que es sumamente difícil decir cuando ha invertido el IICA en este programa, por actividades y por países, a menos que se realice un trabajo mucho más exhaustivo para discriminar los recursos destinados a tal fin.

El total invertido en las tres principales actividades del Programa ha sido de US\$ 195,167.8, destinando el 41.6% de los recursos a la ejecución de los eventos de capacitación, el 39.4% a la elaboración de los estudios en los países (sin incluir los costos de edición y publicación de los documentos), y el 19% a la elaboración de material didáctico de apoyo a los cursos.

RELACION DE COSTOS POR ACTIVIDADES (En US\$)

CONCEPTO	MONTO (En US\$)	(%)
TOTAL	195,167.8	100.0
A. ESTUDIOS EN LOS PAISES	76,881.8	39.4
B. MATERIAL DIDACTICO	37,500.0	19.0
C. CURSOS	60,786.0	41.6

Los costos programados para los estudios eran del orden de los US\$61,500, resultando el costo real de US\$76,881.8, sin incluir el costo de edición y publicación de los documentos, lo que significa un 20% adicional de lo previsto. En cuanto al costo de estudios por países, los más bajos corresponden a los estudios de Costa Rica y Nicaragua, US\$12 mil cada uno, el resto de países tienen un costo promedio de US\$17 mil.

El costo real total de los cursos fue de US\$60,786, correspondiéndole a los de Gerencia, US\$28,392.3 (incluye Costa Rica), con un costo por participante de US\$ 245; en cambio los cursos para instructores tuvieron un costo total de US\$ 32,393 (incluye Costa Rica), con un costo de US\$ 168 por participante.

El costo promedio estimado para un curso nacional de Gerencia era del orden de los US\$4,600, para un grupo de 20 personas, resultando un costo real directo de US\$ 5,307, excluyendo el caso de Costa Rica, debido a que no incurre en gastos de viaje y viáticos para el coordinador del evento y el instructor. El 37% del total de costos corresponden a los viáticos y pasajes del instructor y el coordinador y un 26% del total a honorarios del instructor.

La estructura de costos reales promedio por curso de Gerencia:

CONCEPTO	Costo (US\$)	%
Honorarios instructor	1,665	31
Viáticos (*)	1,387	26
Pasajes (*)	592	11
Alquiler local y alimentación	1,463	28
<u>Otros gastos</u>	<u>200</u>	<u>4</u>
TOTAL	5,307	100

(*): No se incluye en el caso de Costa Rica

El costo promedio estimado para el curso nacional de Instructores se estableció en US\$5,600, con un grupo de 20 personas, resultando un costo real de US\$4,215.5, sin incluir a Costa Rica, debido a que no incurre en gastos de viaje y viáticos para el coordinador del evento y el instructor. Cerca del 30% del total corresponden a los honorarios del instructor, el 31.5% a costos de viajes y viáticos para el instructor y el coordinador del evento.

La estructura de costos reales promedio por curso de Instructores:

CONCEPTO	Costo (US\$)	%
Honorarios instructor	1,243.2	29.5
Viáticos (*)	905.8	21.5
Pasajes (*)	425.8	10
Alquiler local y alimentación	998.3	23.6
<u>Otros gastos</u>	<u>642.4</u>	<u>15.4</u>
TOTAL	4,215.5	100

(*): No se incluye en el caso de Costa Rica

Los costos correspondientes a honorarios y costos de instructores y coordinador podrían bajarse si los cursos fueran realizados utilizando capacidad local en los países donde hubiera, y si se les trasladara la responsabilidad de su ejecución a las oficinas locales que tuvieran la capacidad de realizarlos.

IV. FACTORES LIMITANTES Y COADYUVANTES EN LA EJECUCION DEL PROGRAMA.

1. Factores Coadyuvantes

1.1. Una visión común del Programa: compartida entre el IDE y el IICA, acerca de la misión, objetivos, contenidos y actividades del Programa y su proceso, el rol de la capacitación para el desarrollo de los recursos humanos, planteó una dimensión que permitió diseñar y especificar la temática a incorporar y acciones a emprender en el Programa, así como una gran flexibilidad y capacidad de cambio en la ejecución de acuerdo a la demanda de los organismos participantes.

1.2. La experiencia del IICA en el tema de capacitación permitió que, como institución ejecutora, aportara su conocimiento en el diseño y ejecución del Programa y sus actividades y principalmente en el desarrollo de los temas de los eventos, contando con profesionales, funcionarios o consultores de reconocida capacidad técnica, para llevar a cabo las actividades. De igual manera, el conocimiento de los Representantes del IICA en los países, del sector agropecuario y de las instituciones del sector público y privado que facilitó las vinculaciones necesarias para la ejecución del Programa.

1.3. La participación de las oficinas nacionales del IICA, que resultó de gran importancia, debido al conocimiento de las características de cada país, y permitió organizar de manera adecuada las distintas actividades para la ejecución del Programa. Especial relevancia tiene la incidencia de ellos en las organizaciones nacionales, a fin de obtener la información necesaria para la elaboración de los estudios, la promoción de los mecanismos de coordinación y la selección de los participantes para los eventos de capacitación.

1.4. La participación de los organismos locales, en los aspectos sustantivos y organizativos de especial relevancia, ya que esto permitió obtener un elevado nivel en la elaboración de los estudios, el proceso de conformación de los mecanismos de intercambio y el rol propiamente formativo de la capacitación. Es resaltable el alto interés mostrado por los participantes en el proceso, en tal sentido, merece un especial reconocimiento la labor que han realizado estos organismos, en particular aquellos que han participado desde el inicio del Programa y aún se mantienen trabajando.

1.5. La disponibilidad de recursos financieros: que permitió una apropiada ejecución del Programa, a fin de contratar los consultores en el tiempo que se requerían, el montaje de los eventos, la edición y publicación de los estudios y elaboración de material didáctico.

1.6. El proceso participativo de elaboración de los estudios, con un alto involucramiento de los consultores, y en asesoría a los organismos nacionales. La participación de consultores locales en cada país, permitió una mejor interpretación de la

realidad local. Los estudios de Oferta y Demanda de Capacitación, se han convertido en un insumo importante para las organizaciones que operan capacitación, como para las que diseñan las políticas agropecuarias.

1.7. En los eventos de capacitación: la selección de los participantes, por medio de la participación directa de los Representantes ha sido clave para el éxito de los cursos, debido al conocimiento de los organismos, lo que permitió incidir en el proceso de selección y garantizar la calidad de los participantes. Un criterio prevaleciente fue el alto nivel de formación y calificación de los instructores de los eventos, aunque no se logró una adecuada sistematización de éstos, la dirección del Programa no contaba con metodología previamente diseñada, y no se estableció que la hicieran. Los participantes aprendieron a manejar grupos de productores y técnicos y actualizaron sus conocimientos en metodología para capacitación.

2. Factores Limitantes

De carácter general

2.1. Falta de una estrategia clara por parte del IICA en la ejecución del Programa, esto incluyó en las diversas interpretaciones que los Representantes hicieran de éste y su ejecución respondió al estilo personal, nivel de interés y mecanismos propios en cada país, lo que se refleja en los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

2.2. Liderazgo: no hay claridad quien liderea o coordina el programa en los países, si son los operadores o las oficinas del IICA en los países. Ha existido una participación proactiva del IICA en la ejecución, con una excesiva dependencia de los organismos nacionales hacia el IICA (esperando siempre por los recursos y las orientaciones). Este tipo de relación no facilitó la conformación de mecanismos de intercambio debido a la poca capacidad de los organismos locales y en muchos casos, la excesiva influencia del IICA en el proceso.

Aún no queda claro el rol del IICA en el proceso de conformación de los mecanismos de intercambio, este ha sido uno de los elementos de mayor discusión y complejidad en el proceso. Dos roles han sido identificados: como asesor y como ejecutor directa. Parece que debiera desarrollarse el primero a fin de no competir con los organismos operadores de capacitación a quienes el Programa atiende.

2.3. Coordinación con otros programas: No se desarrolló suficiente vinculación con otros programas similares ejecutados en el IICA, ni con organismos de carácter regional (CATIE, RUTA, REDCA), con los que se podría haber potenciado las actividades realizadas. Tampoco se desarrolló vinculación con los proyectos de inversión pública en los países, donde se pudo haber aprovechado la oportunidad para utilizar los recursos con que estos cuentan.

2.4. Los organismos locales enfrentaban el problema de la falta de compromiso por parte de la alta gerencia y autoridades de los organismos. La alta rotación de los funcionarios de los organismos participantes, principalmente de los funcionarios del sector público agropecuario, ha incidido en la falta de continuidad de algunas acciones, un porcentaje muy importante de funcionarios han cambiado inclusive de actividad, se considera que cerca del 60% de los funcionarios participantes ya no están en el puesto donde originalmente estaban al inicio del Programa. Esto sumado a la deficiente o nula comunicación en las instituciones dificulta el seguimiento a las actividades.

2.5. El programa no contemplaba mecanismos de seguimiento y de evaluación formal para el Programa, ni para la ejecución de las actividades. En el caso de los cursos no se previó la posibilidad de que los participantes reprodujeran los conocimientos y no se sistematizaron los documentos producto de los eventos. Los organismos nacionales (con ciertas excepciones) no cuentan con mecanismos adecuados de capacitación, por lo que resulta difícil para un participante regresar y llevar a cabo esta tarea sin los medios necesarios. La asistencia de un funcionario a un evento no implicaba ningún tipo de compromiso con la institución, incluso varias entidades enviaban a funcionarios a los cursos como un medio de ocupar a un profesional por un período determinado. Después de los cursos no hay relación posterior ni con el IICA, ni con otros participantes.

2.6. Coordinación general del Programa: debido a que el programa estaba inserto en el Proyecto Hemisférico, no se previó la necesidad de contar con un coordinador permanente, su necesidad fue identificada durante la ejecución del Programa, pero no le fue asignado este rol en forma clara, por lo que su participación ha estado más vinculada a los aspectos administrativos, que a la conceptualización y ejecución global del Programa.

2.7. Las propuestas están diseñadas para incluir prácticamente todos los temas y actores participantes en la agricultura y no prioriza de acuerdo a las grandes políticas del sector agropecuario. No plantean la coordinación de las acciones que los organismos de capacitación ya están haciendo, se hace un estudio de oferta pero no se estudia el sistema de capacitación existente. No se prevee los mecanismos de utilización de los recursos ya existentes por ejemplo de los proyectos de inversión. Las propuestas de estrategia y programas no han sido capaces de traducir los hallazgos y las propuestas en acciones ejecutables, hay un problema no resuelto entre el diseño de las propuestas y su transformación en acciones operacionizables.

De los mecanismos de coordinación

2.8. Los mecanismos propuestos: comisión, red, no quedaron claramente definidos para los organismos participantes, con lo que se generó duplicidad y confusión, los mismos organismos participaban en ambos mecanismos. La participación de muchas instituciones con diversidad de intereses limitó la consolidación de estos mecanismos. No estaba contemplado en el plan de trabajo, ni en la Carta de Entendimiento, mecanismos de seguimiento al funcionamiento de los mecanismos de coordinación.

2.9. La falta de documentos teóricos que conceptualizaran los mecanismos de coordinación, su proceso de conformación y la responsabilidad de sus miembros, hubo muy poca discusión y análisis de este tipo de mecanismos. En este sentido el objetivo de la coordinación no fue manejado adecuadamente, de manera de buscar que las organizaciones locales lo lideraran y de acuerdo a los roles de las organizaciones en la ejecución del programa, faltó la identificación de un sistema Nacional de Capacitación, al hacer el estudio de oferta no se consideró.

2.10. No se han resuelto problemas operacionales a los cuales habría que buscarle soluciones. Los principales son: el riesgo de no consolidar lo actuado, debido a que aún no existen instancias nacionales conformadas y sólidas; la falta de claridad del rol del IICA en el proceso, y en particular de los Representantes del IICA; las posibilidades de obtener recursos para la ejecución de actividades.

Rol del IICA

2.11. Aparentemente, el IICA no había previsto ni estaba preparado para ejecutar un programa con las dimensiones ni la complejidad en que se convirtió este. En la Sede Central, el estar el Programa ubicado en la División de Capacitación, y con otros programas de capacitación ubicados en otras áreas del Instituto, no permitió una adecuada coordinación de éstos. Debido a que las actividades fueron organizadas directamente por la Sede, no motivó de manera suficiente a los Representantes, que vieron el programa como algo ajeno, o generador de trabajo adicional, sin recibir el apoyo necesario, ni los recursos suficientes, por lo que gran parte de su colaboración se concentró en muchos casos en los aspectos operativos. No hubo tampoco, seguimiento posterior en los países, ni a las actividades definidas o a desarrollar nuevas, tampoco hubo de parte de los organismos nacionales o de los participantes a los cursos, demandas concretas en este sentido.

2.12. Siendo este un Programa regional, no se dieron las oportunidades suficientes para que el personal regional tuviera los espacios necesarios para analizar el avance del mismo, a excepción de los talleres regionales, donde no siempre asistieron. La relación con los representantes y el Programa se dió siempre en forma bilateral y no colectiva. Este esquema de trabajo no ha fomentado la interacción del Programa con el personal de los países y otras programas con capacitación. que el IICA ejecuta en los mismos países, y donde muchos de los organismos nacionales también funcionan como contrapartes, fomentando con esto la dispersión y duplicación de esfuerzos.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Se ha ampliado la oportunidad para conceptualizar y acordar criterios en el área de capacitación, lo que ha permitido discutir y analizar elementos alrededor de la capacitación como una herramienta en el marco de la estrategia de desarrollo agropecuario; el conocimiento de las capacidades existentes para la capacitación (público y privado); sus limitaciones, y; la necesidad de organizarse para utilizar mejor los recursos e intercambiar experiencias. El IICA cuenta con un modelo (que será necesario sistematizar) y que se puede ajustar para llevar a cabo procesos similares en otras regiones en aplicación a la nueva estrategia de cooperación técnica.

Recomendación: es necesario profundizar más en el trabajo de conceptualización de la capacitación y destinar más tiempo al proceso de análisis involucrando en esto a los organismos uacionales de capacitación en un esquema ordenado de trabajo.

2. El Programa logró desarrollar un alto nivel de participación de los organismos locales, y abrir un gran interés para coordinarse y mejorar su quehacer en la capacitación. Desafortunadamente este interés no siempre fue potenciado en forma adecuada ni desarrollado para mantenerlo, lo que en muchos casos hizo que se perdiera.

Recomendación: fomentar más la coordinación con los organismos que prestan capacitación, definiendo su rol, su aporte a los mecanismos de coordinación, el rol del IICA y su aporte y el de las autoridades nacionales.

3. Los principales aportes del Programa

a) Los estudios de oferta y demanda, aunque no han sido suficientemente difundidos, fuera de las organizaciones que han estado participando en el programa.

Recomendación: procesar la metodología utilizada para la elaboración de los estudios y ponerla al servicio del Instituto para otras experiencias similares a ésta, es importante revisarla y adaptarla.

b) La promoción de mecanismos de coordinación, el proceso generado mostrando el gran potencial que se puede alcanzar al operar de forma coordinada y en el marco de una estrategia a fin de aprovechar las ventajas comparativas de cada organización.

Recomendación: debe haber un organismo "contraparte", encargado en forma inicial y al que apoye el IICA, que podrían ser los MAG de los países, para hacerse cargo de su continuidad y crear un ente de consulta, que podría ser la comisión, para mantener vivo el programa.

c) Sistematización de materiales producidos por el Programa: sería recomendable la elaboración de un documento sobre el marco conceptual de la capacitación en su

perspectiva institucional, explicitando el rol del IICA como agencia cooperante, así como la sistematización de los distintos eventos realizados y del material producido a fin de contribuir al perfeccionamiento de los contenidos y metodologías de capacitación de los organismos que brindan capacitación.

d) La formación de capacitadores, todo parece indicar que los participantes se sienten satisfechos por el intercambio de experiencias como por el aprendizaje de nuevas técnicas y el beneficio obtenido en términos de su formación profesional. No obstante en muchos casos, la utilización del instrumental no ha sido posible por limitaciones de carácter institucional, falta de mecanismos de asistencia y de material didáctico.

4. Los recursos financieros asignados al Programa permitieron asumir en forma satisfactoria los gastos que demandaban las actividades. La parte financiera no constituyó ningún obstáculo para lograr los objetivos. Los gastos reales fueron un poco más altos o cerca de lo presupuestado y no fue posible lograr que las instituciones nacionales asumieran un mayor compromiso en los costos, con excepción de El Salvador, donde el MAG, mediante convenio con el IICA, asignó recursos al programa, y en Honduras colocaron un funcionario que asumió como secretario de la Comisión.

Recomendación: involucrar más activamente a los entes públicos de cada país en una mayor contribución al financiamiento de programas similares, preferenciando aportes no financieros.

5. El rol del IICA

Un logro alcanzado y no previsto, la institucionalización del programa en el IICA en el marco del PMP y una proyección institucional en los países de la región.

Es importante que el IICA logre internalizar de manera decidida los distintos programas que en el área de capacitación se están llevando a cabo en la institución. En este sentido, el rol asignado al Servicio Especializado I es de vital importancia para lograr en cuanto a la organización y sistematización de estos programas o proyectos de capacitación.

Es indispensable fomentar una mayor participación de las agencias de cooperación nacionales, en realidad, la Sede deberá fomentar un nuevo relacionamiento con los coordinadores en los países y el coordinador regional a fin de que ellos se vuelvan los ejecutores directos de las acciones en los países, tanto en los aspectos sustantivos aplicados a las realidades de los países, como en los aspectos administrativos y logísticos, el rol de la sede deberá concentrarse en los mecanismos de coordinación con otros programas, y en el diseño de actividades y metodologías, donde la participación sea una estrategia de trabajo incorporada.

El IICA deberá plantearse una estrategia de trabajo a fin de identificar áreas a partir de los estudios realizados, en las cuales pueda prestar colaboración a los organismos locales, y en las que sea capaz de generar nuevas ventajas comparativas o consolidar las existentes. En esta, el IICA deberá reforzar su atención al trabajo con los organismos intermediarios de la capacitación (operadores) a fin de poder llegar a sus beneficiarios finales.

Existe la oportunidad del establecimiento de una efectiva coordinación regional, a través de la Coordinación de la Región Central del IICA, a través de la cual se podrá lograr coherencia en el trabajo, respetando las expresiones locales, y superando las deficiencias en materia de coordinación y comunicación que adolecen el programa, la relación interna del IICA; la comunicación con los otros programas que el IICA ejecuta en la región y en los cuales también forma mecanismos de coordinación.

El Programa representa para el IICA la materialización de una metodología de trabajo participativa y la posibilidad de fomentar un nuevo estilo de cooperación técnica, en un área geográfica determinada, validando una forma de trabajo "con" y en base a los principios de: negociación, consenso y participación y a partir de directrices basadas en función de las demandas definidas por los mismos países.

Es necesario estudiar otros mecanismos ya existentes a fin de evitar duplicidades, en este sentido, es importante examinar la situación de REDCA, y las posibilidades de operar en forma coordinada, tomando en cuenta que muchos de los organismos de capacitación pertenecen a esta red.

6. El rol del IDE

Sus objetivos han sido cumplidos, aún y cuando su papel se resume en proporcionar el apoyo financiero y en participar en la programación anual de actividades, su rol esencial es de procurar que las actividades se realicen de forma satisfactoria, aunque no lo ejecute en forma directa. La definición del IICA como la institución ejecutora en este caso resultó clave para la ejecución del programa.

7. Continuidad del Programa: a corto plazo continuar el último semestre del año en el marco del proyecto hemisférico, a fin de consolidar las acciones que se vienen realizando desde el inicio del programa; a mediano plazo, se podrían hacer dos acciones, que pueden ser complementadas, una es institucionalizar las actividades del programa en el servicio I, y la otra es diseñar y gestionar un nuevo programa de co-financiamiento por lo menos de dos años más. El Programa podría enfatizar las acciones que se han venido realizando, privilegiando las propuestas surgidas de los mecanismos de coordinación y fomentando una mayor y efectiva participación de los organismos nacionales.

En cuanto a los eventos de capacitación, el Programa podría seguir la línea ya iniciada de formar capacitadores, podría capacitar a instructores de capacitación a nivel

nacional, trabajando con las instituciones especializadas, que cuentan con recursos para esto a fin de maximizar su impacto en los países, esto también incidiría en una reducción de costos, ya que una vez capacitados los instructores y con el material didáctico necesario, solo se limitaría a supervisar acciones a través de los mecanismos de coordinación nacionales, delegándole la ejecución de estas acciones a las agencias de cooperación en los países. El IICA en este marco cumpliría con dos de sus principios estratégicos: el trabajar con intermediarios de la capacitación y el trasladarle mayor responsabilidad a los entes nacionales.

En este sentido, se ha reiniciado el proceso de organización, basado en la revisión de las estrategias propuestas y trabajando con aquellos organismos que estén interesados, retomando principalmente la experiencia de Honduras, hasta lograr la definición de la estrategia y el sistema nacional de capacitación, con el concurso de los organismos más relevantes en el área de capacitación.

