

IICA
G10
1

*

IICA



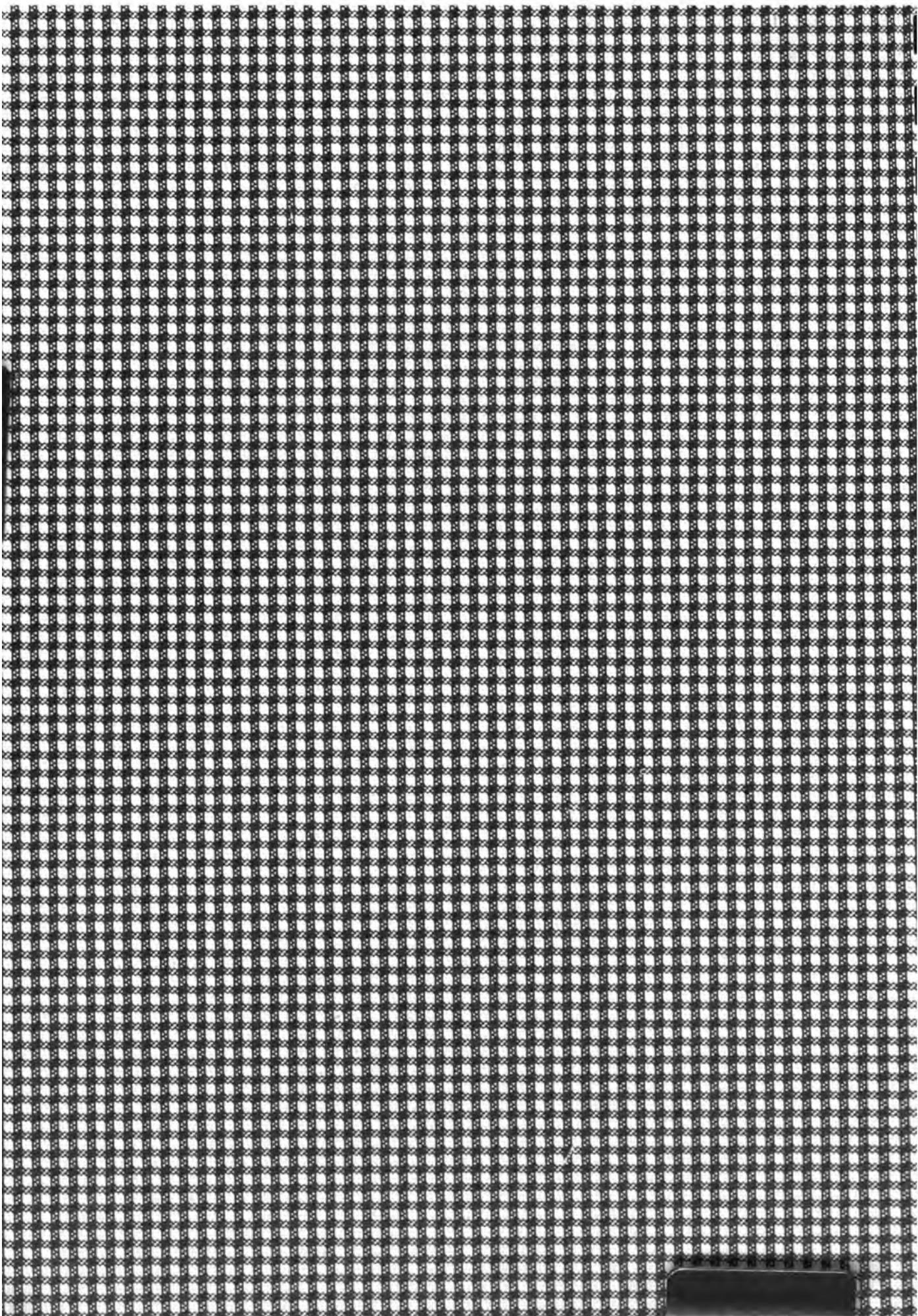
OFICINA EN ECUADOR

PROYECTO

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION
AGROPECUARIA EN EL ECUADOR

ENERO 1994

APDO. 201-A QUITO, ECUADOR. TEL. 254-395, 543-148, TELEX 2837 IICA-E, FAX (00503) 2583173



✓
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
IICA, OFICINA EN ECUADOR



PROYECTO

**PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA
EN EL ECUADOR**

ENERO 1994

11CA
C10
1

00002929

31

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA EN EL ECUADOR
Propuesta - Proyecto

INDICE

Nota Preliminar

I. Justificación

II. Propósito

III. Objetivo y Metas

IV. Estrategias Operativas

V. Actividades

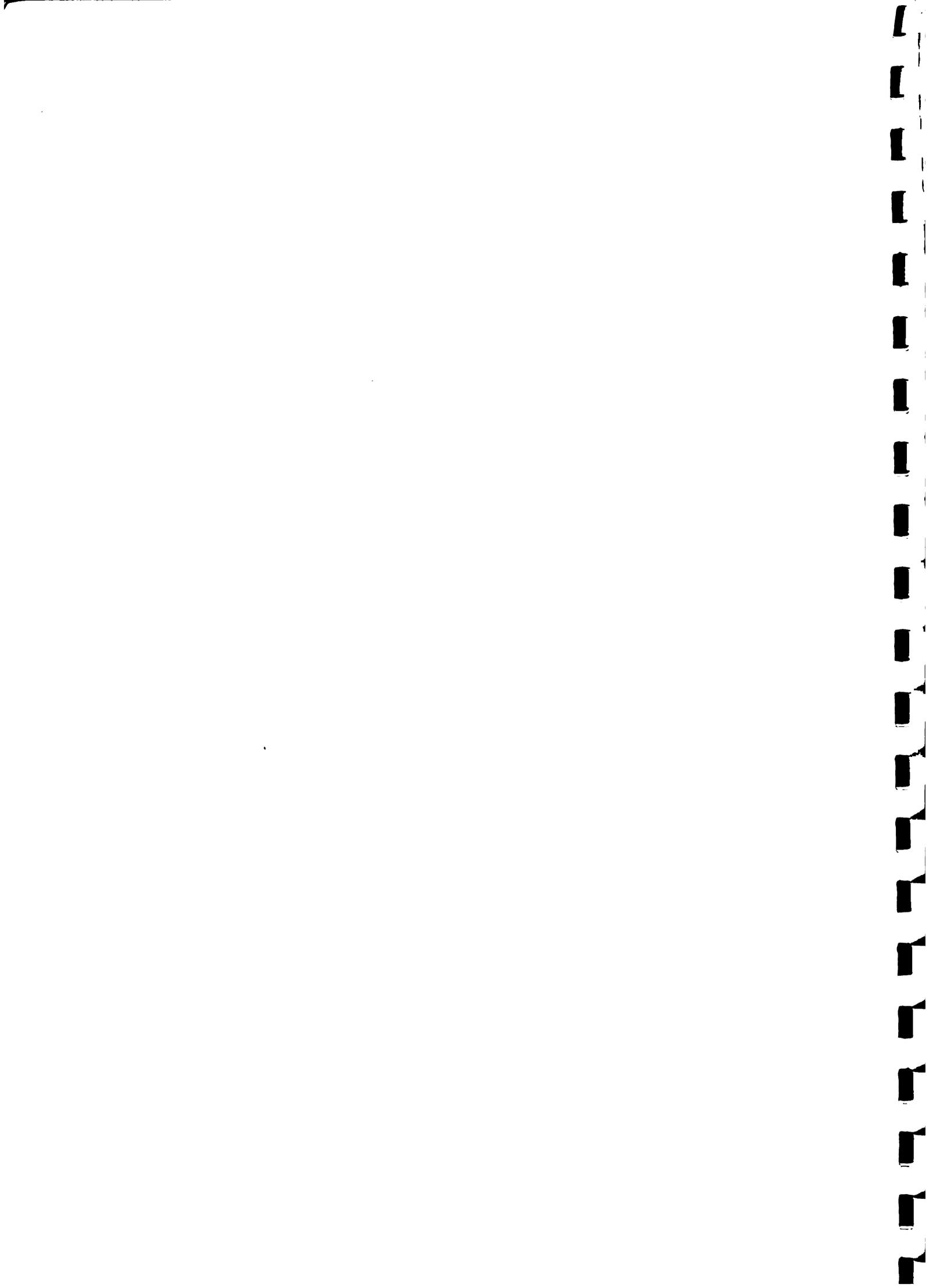
VI. Marco Institucional

VII. Costos del Programa

VIII Organización para la Ejecución

Anexos

1. Cuadros comparativos de los perfiles (actuales y en los nuevos escenarios), de los actores seleccionados.
2. Temas prioritarios de capacitación según actores estratégicos.



NOTA PRELIMINAR

Los elementos sustantivos de esta propuesta-proyecto se derivan del resultado del Estudio de Demanda y Oferta de Capacitación (titulado "Bases para una Estrategia de Capacitación para la Modernización de la Agricultura en Ecuador") realizado en Ecuador con la participación de numerosas instituciones y organizaciones públicas y privadas involucradas en las actividades de desarrollo de recursos humanos para el sector agropecuario nacional, trabajo impulsado y coordinado por el IICA.

Entre las características principales del mencionado Estudio, están el haber partido de los desafíos que plantean los procesos de modernización de la agricultura en el país, particularmente en las áreas de desarrollo rural, gestión empresarial agropecuaria y tecnología agropecuaria; y las respuestas esperables en materia de Capacitación, para adecuar los recursos humanos a los estándares de desempeño propios de los nuevos escenarios posibles.

Por consiguiente la presente propuesta se concentrará en determinados actores sociales a atender y determinadas áreas temáticas, por considerarlos prioritarios en relación a los procesos de cambio en la agricultura, tal y como se los identificó en el Estudio sobre Demanda y Oferta.

La propuesta incluye una Justificación, los propósitos, objetivos y metas, las estrategias operativas, la secuencia de actividades para un período de tres años, el señalamiento de un nuevo marco institucional, los recursos financieros necesarios; y, los pasos requeridos de la organización para la ejecución.

Quito, Ecuador
Febrero de 1994.-



I. JUSTIFICACION

Los cambios necesarios en el Sector Agropecuario nacional -y que se advierten como posibles en el mediano plazo- requieren de una adecuación de los recursos humanos sin la cual los procesos de modernización de la agricultura resultarían inviables. La importancia de este aspecto ha sido claramente señalada por la Décima Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura (X CIMA, Madrid 1991) y reiterada por la Undécima Conferencia (México, 1993). En otras palabras, uno de los principales desafíos que el contexto actual y los nuevos escenarios plantean -en vista al crecimiento y desarrollo del país- es la puesta en marcha de una vigorosa acción de desarrollo de recursos humanos, como condición indispensable para el logro de la competitividad.

En Ecuador, a pesar de que la "modernización" es un proceso en marcha, en el sector agropecuario es algo realmente incidente. Se advierte una falta de políticas, disposiciones expresas de los organismos responsables, así como de otras condiciones.

Es innegable que ciertos hechos que caracterizan al sector agropecuario actual, como por ejemplo: bajo nivel de productividad, deterioro de los precios de los productos básicos, desempleo rural, escasa competitividad internacional, entre otros, deben ser corregidos. El desafío de la modernización exige diseñar políticas específicas para los diferentes problemas. Las acciones tomadas hasta ahora, conducentes a la modernización y que involucran al sector agropecuario, se refieren básicamente a cambios institucionales.

Los desafíos que plantea la modernización del sector agropecuario en el país podrían visualizarse desde tres áreas:

Desarrollo Rural.- En este campo se hace necesario enfrentar los desafíos de: apertura económica y competitividad en el mercado; transformación de la agricultura tradicional en agricultura ampliada; redimensionamiento del Estado, descentralización y reforzamiento de espacios políticos y económicos locales; desarrollo sostenible y conservación de los recursos naturales; conformación de una unidad de acción microregional; y, desarrollo con equidad y participación de los pequeños productores.

Gestión Empresarial Agropecuaria.- En esta área, los desafíos a enfrentar estarían relacionados con la constitución de organizaciones empresariales especialmente a nivel de pequeños y medianos productores, la revisión técnica de los procesos de gestión al interior de las empresas, la readecuación de un espacio empresarial que haga posible la dinamización de la producción. Resultan particularmente importantes desafíos como: racionalización de la gestión financiera, modernización de los sistemas de administración de recursos humanos, acceso a nuevas tecnologías de gestión empresarial, reestructuración de los sistemas contables y de auditoría; y, desarrollo de la capacidad autogestionaria de las empresas.



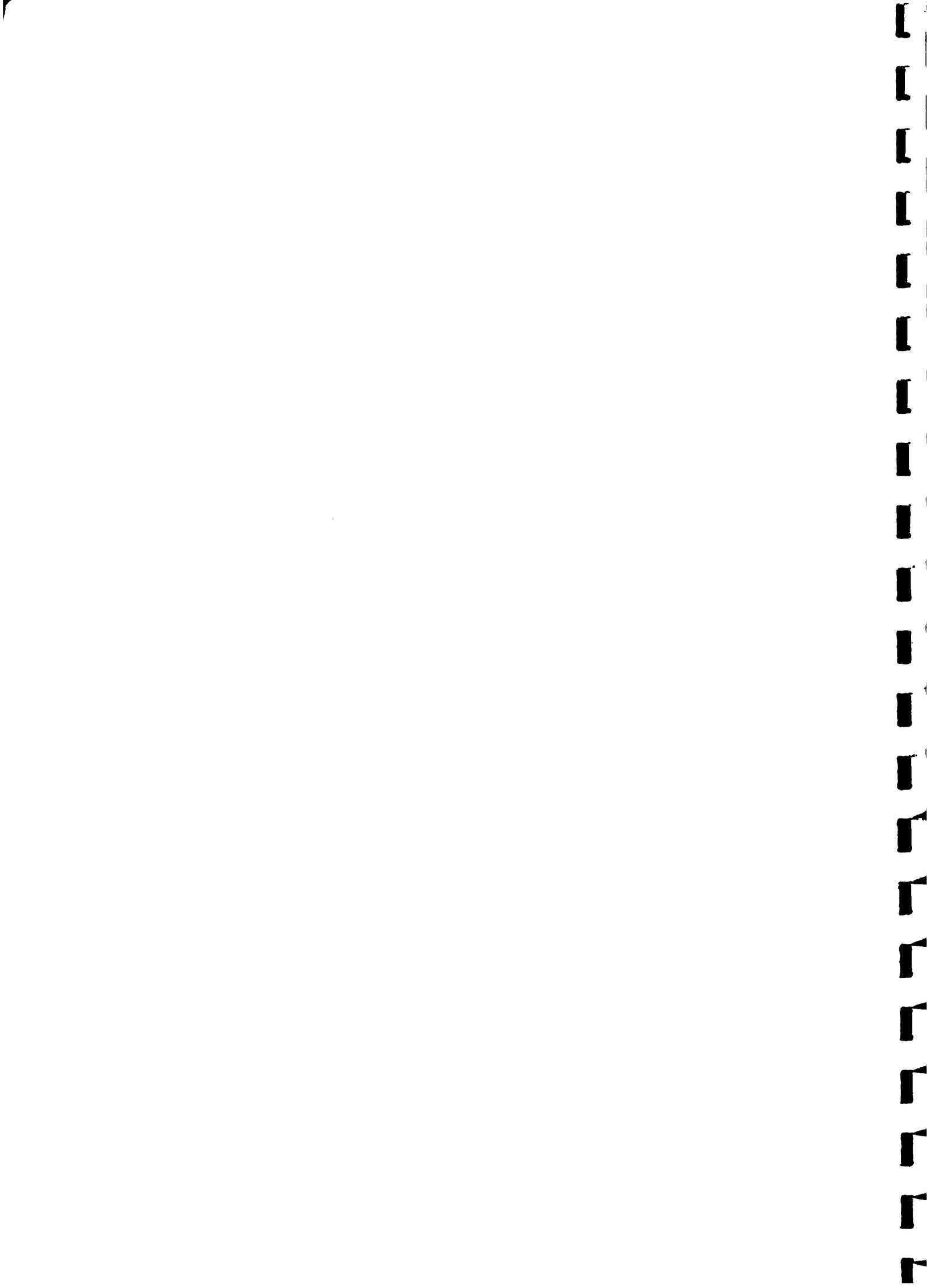
Tecnología Agropecuaria.- Los desafíos en esta área radican en: contribuir al desarrollo sostenible de la agricultura ampliada y fortalecer el sistema nacional de generación y transferencia tecnológica; redefinir el rol del sector público, privado y la cooperación técnica internacional en la generación y apropiación de tecnología; optimizar los recursos naturales y el manejo adecuado de la variabilidad genética; formar y capacitar los recursos humanos; y, propender a un desarrollo tecnológico con equidad.

Tanto el desarrollo rural, la gestión empresarial agropecuaria y la tecnología agropecuaria, involucran a determinados actores sociales en el proceso de modernización del sector agropecuario. A su vez los desafíos globales mencionados anteriormente deben ser detallados en sus contenidos temáticos para así, ser tomados en cuenta en los programas de capacitación. Determinadas áreas de desafío deben ser enfatizadas a los efectos de delinear posteriormente temas relevantes y prioridades de capacitación de los actores sociales involucrados diferenciadamente en la modernización agropecuaria.

La acción de desarrollo de los recursos humanos -que en el caso de la presente propuesta se circunscribirá a la **Capacitación-** debe orientarse a los temas relevantes y actores prioritarios, de modo que los esfuerzos a realizar se caractericen por ser efectivamente estratégicos, en función del proceso de modernización de la agricultura. En otras palabras:

- a) Se privilegiará la **Capacitación¹** por ser la estrategia educativa más flexible y adecuada al propósito de alcanzar -en períodos cortos y con recursos limitados- resultados concretos en términos de nuevos comportamientos (conocimientos, habilidades y actitudes) en diferentes actores sociales destinatarios del Programa;
- b) Se trabajará sobre áreas temáticas relevantes -tales como **Desarrollo Rural, Gestión Empresarial Agropecuaria y Tecnología Agropecuaria-** dada la particular importancia que las mismas tienen en relación a la necesidad de una competitividad creciente, en función de los procesos de modernización productiva;
- c) Se concentrarán esfuerzos en relación a los pequeños y medianos productores, toda vez que representan alrededor del 80% del total de los productores y son los que mayor "discrepancia" muestran en cuanto al **perfil requerido** (en los nuevos escenarios), de acuerdo al Estudio de la Demanda.

-
1. En la presente propuesta, por "Capacitación" se entenderá lo siguiente: **procesos de enseñanza-aprendizaje destinados a que los participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y modifiquen actitudes, relacionados con necesidades de un campo ocupacional determinado, a través de eventos de corta duración.**



Asimismo, se destinarán esfuerzos a Profesionales² y a Técnicos y Extensionistas, particularmente en el área de Tecnología, ya que en relación a tales actores también se han identificado necesidades de Capacitación.

En el Anexo 1 se incluyen los cuadros comparativos de los perfiles (actuales y en los nuevos escenarios), de los actores sociales seleccionados.

Por consiguiente la presente propuesta de Programa -limitada en cuanto a actores y temas de Capacitación- constituirá un esfuerzo complementario de otros programas y acciones que se desarrollan en el país y que, en conjunto, posibilitan una cobertura mayor de actores a atender y temas a tratar, necesarios para los procesos de cambio en el sector agropecuario nacional.

Asimismo 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. La propuesta de un Programa tiende a proporcionar un elemento ordenador y de referencia, que permita una mayor coordinación de esfuerzos, una eliminación (en lo posible) de superposición y duplicación de iniciativas, así como una optimización en la utilización de los recursos disponibles en el país.

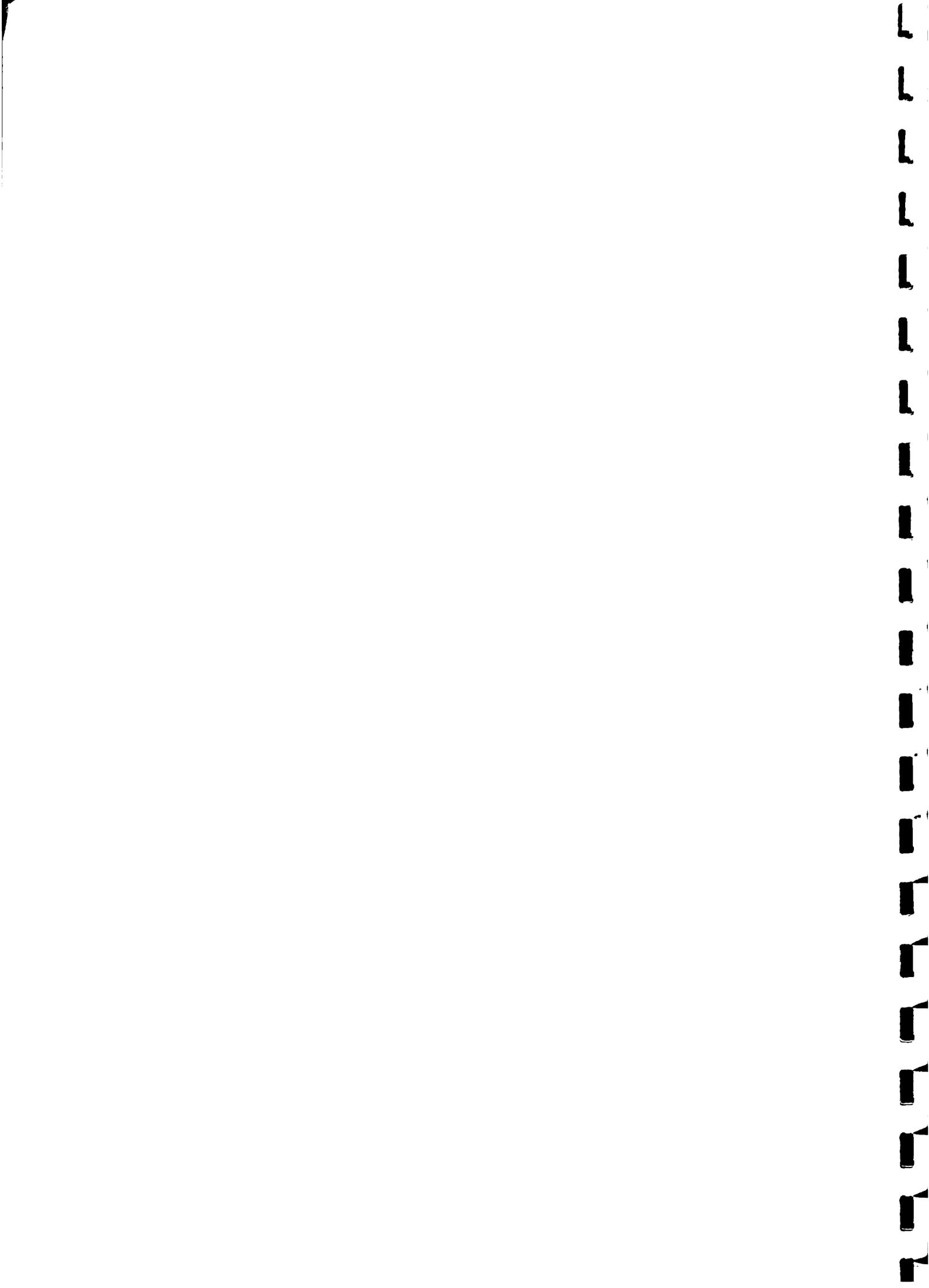
II. PROPOSITO

Contribuir al proceso de modernización de la agricultura en el país, mediante la Capacitación de Profesionales, Técnicos y Extensionistas; y, Pequeños y Medianos Productores, promoviendo una mayor competitividad que se apoye en las áreas de Desarrollo Rural, Tecnología Agropecuaria y Gestión Empresarial Agropecuaria, en un contexto de sostenibilidad y equidad.

III. OBJETIVO Y METAS

Los objetivos del Programa de Capacitación se relacionan con la Imagen Objetivo de la Estrategia de Desarrollo del Sector Agropecuario, la cual se propone la modernización de la agricultura para que ésta afiance su papel estratégico en el funcionamiento y expansión de la economía, mediante su contribución al comercio exterior, la reactivación del mercado interno y la superación de la pobreza rural. La modernización de la agricultura debe conducir a un nuevo escenario caracterizado por la competitividad, la

-
2. Se usa el término 'profesionales' en lugar de investigadores debido a que es usado mayoritariamente en las instituciones del sector público. En la denominación de **profesionales** están comprendidos: Tomadores de decisiones, Planificadores, Directivos Técnicos/Gerentes; e, Investigadores en Generación y Transferencia de Tecnología.



sostenibilidad y la equidad -vistos como una unidad dinámica en la que interactúan y se condicionan mutuamente- en función del cual la Capacitación se percibe como uno de los principales factores contribuyentes.

Una mirada prospectiva, a mediano plazo, de la agricultura, lleva a pensar que será superada la visión tradicional de la misma, percibiéndola como un sector ampliado e integrado, como un complejo agropecuario, agroindustrial y agroalimentario con diversos componentes agregados de producción y con importantes conexiones con los sectores industrial y terciario de la economía. El nuevo escenario, en cuyo bosquejo seguramente se entremezclan tendencias, necesidades y posibilidades, se constituye en buena medida, por contraste y evolución de situaciones actuales como: la propiedad en el agro, el carácter de las formas asociativas gremiales de los productores rurales, los usuarios de la tecnología, la conservación de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente.

La modernización agropecuaria afecta entonces al conjunto de la economía, a la totalidad de las relaciones sociales e institucionales vigentes, a la diversidad de intereses económicos y políticos que coexisten en el país. Requiere la participación de los diversos actores sociales ligados a la producción y el reconocimiento de las conexiones cada vez más estrechas entre la agricultura y los restantes sectores de la economía.

Las acciones que se lleven a cabo en el marco de la modernización, y que involucren al sector agropecuario, deberían propender a un desarrollo acelerado de las características estructurales del agro actual a fin de poder enfrentar los desafíos -anteriormente mencionados- en materia de desarrollo rural, gestión empresarial agropecuaria y tecnología agropecuaria.

Los cambios institucionales introducidos, hasta ahora, por el gobierno en lo referente al sector agropecuario, se refieren básicamente a: privatización parcial de entidades financieras agropecuarias; desregulación y reformas administrativas del comercio exterior, de la comercialización interna y control de precios; privatización de entidades de investigación y asistencia técnica; cambios en la regulación del riego, drenaje y tenencia de la tierra. Sin embargo, más allá de estos cambios, es indispensable contar con políticas específicas para el sector si se quiere realmente cambiar la situación actual del agro ecuatoriano.

El escenario de la modernización agropecuaria necesita contar por un lado, con campesinos que dispongan de los recursos necesarios para modernizarse, que estén en capacidad de competir; y, por otro lado, con empresarios que -habiendo incurrido en un acelerado proceso de modernización- estén totalmente preparados para encarar, entre otros factores, las exigencias del mercado interno en cuanto a la calidad del producto y para fortalecer los mecanismos del mercado estableciendo grados eficientes de competencia.



3.1. Objetivo

Capacitar en un período de tres años a 5.000 actores del Sector Agropecuario Nacional -Profesionales, Técnicos y Extensionistas; y, Pequeños y Medianos Productores- en las áreas de Desarrollo Rural, Gestión Empresarial Agropecuaria y Tecnología Agropecuaria, dando prioridad a Profesionales y a Técnicos y Extensionistas incorporados al sistema nacional de Generación y Transferencia de Tecnología y a los productores organizados que estén incorporados a procesos de modernización productiva.

En el Anexo II se incluyen los Temas de Capacitación prioritarios para los Actores seleccionados como Estratégicos en el Programa.

El Objetivo Central del Programa será el logro de la Competitividad en los Productores. Para ello, el Programa incluirá acciones específicas de formación y fortalecimiento de este importante grupo de destinatarios de la Capacitación. Los Profesionales y Técnicos-Extensionistas, también destinatarios del Programa, deben considerarse, a su vez, como instrumentos necesarios para el logro del objetivo central. (Ver Figura 1)

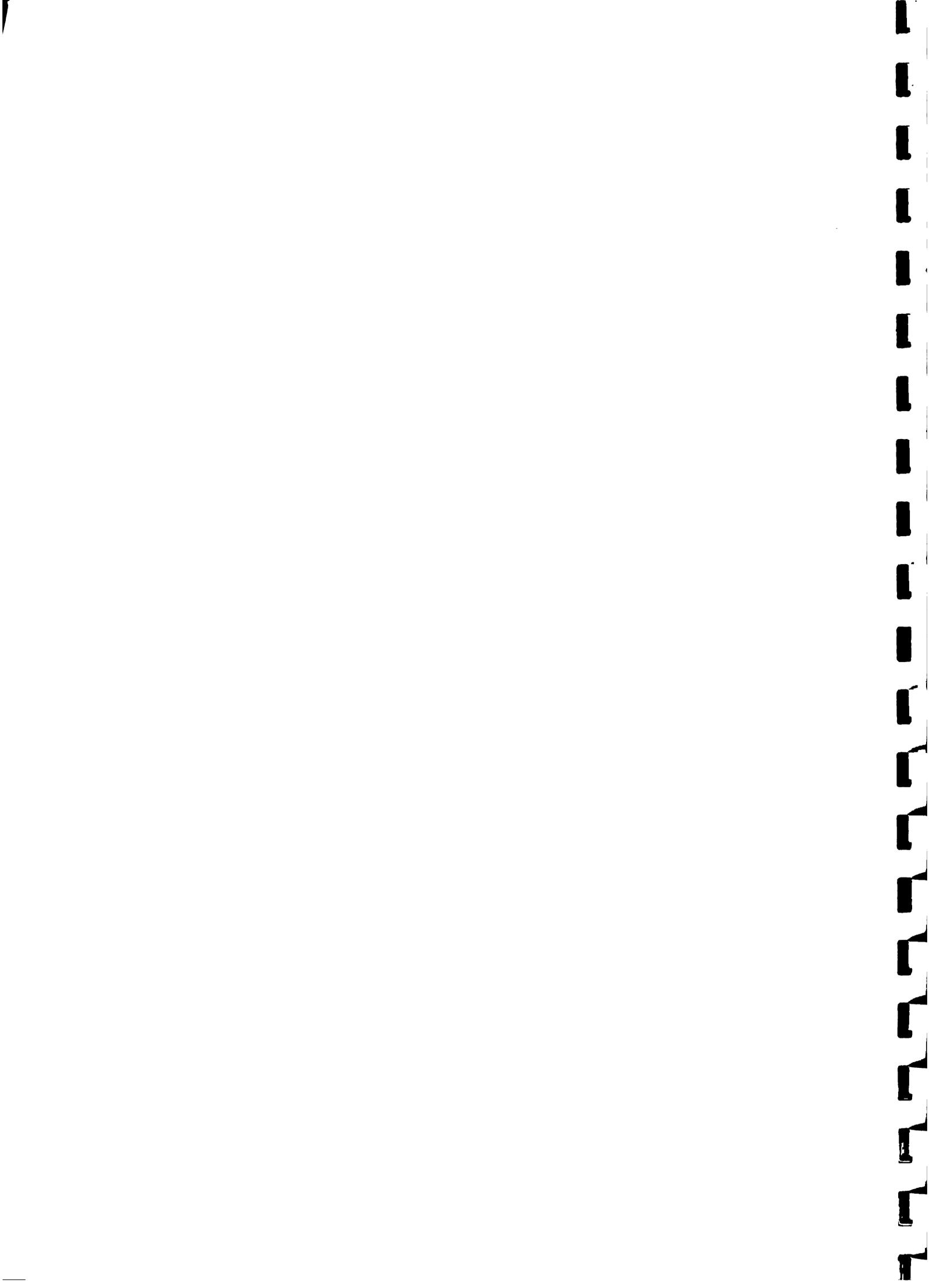
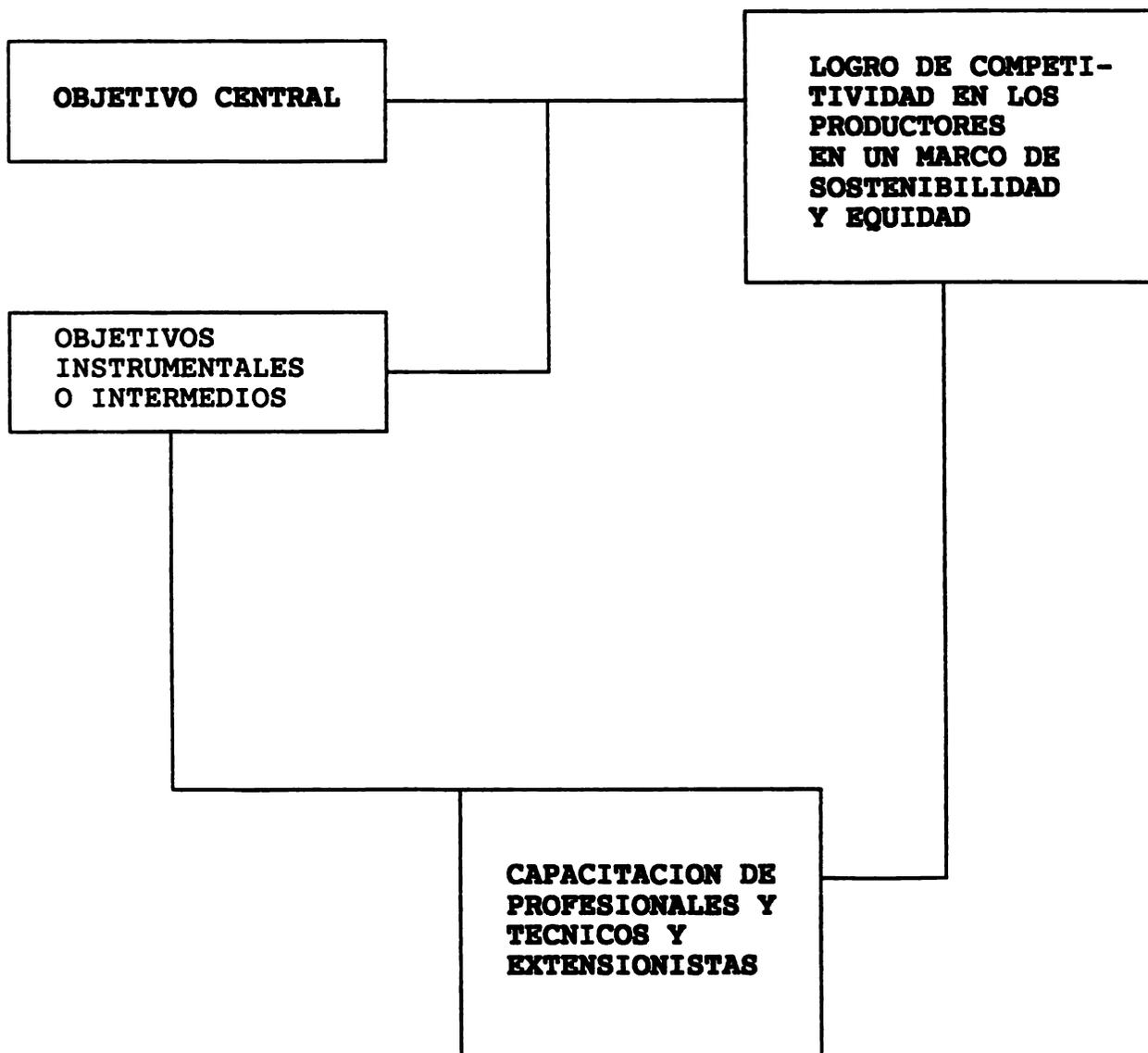
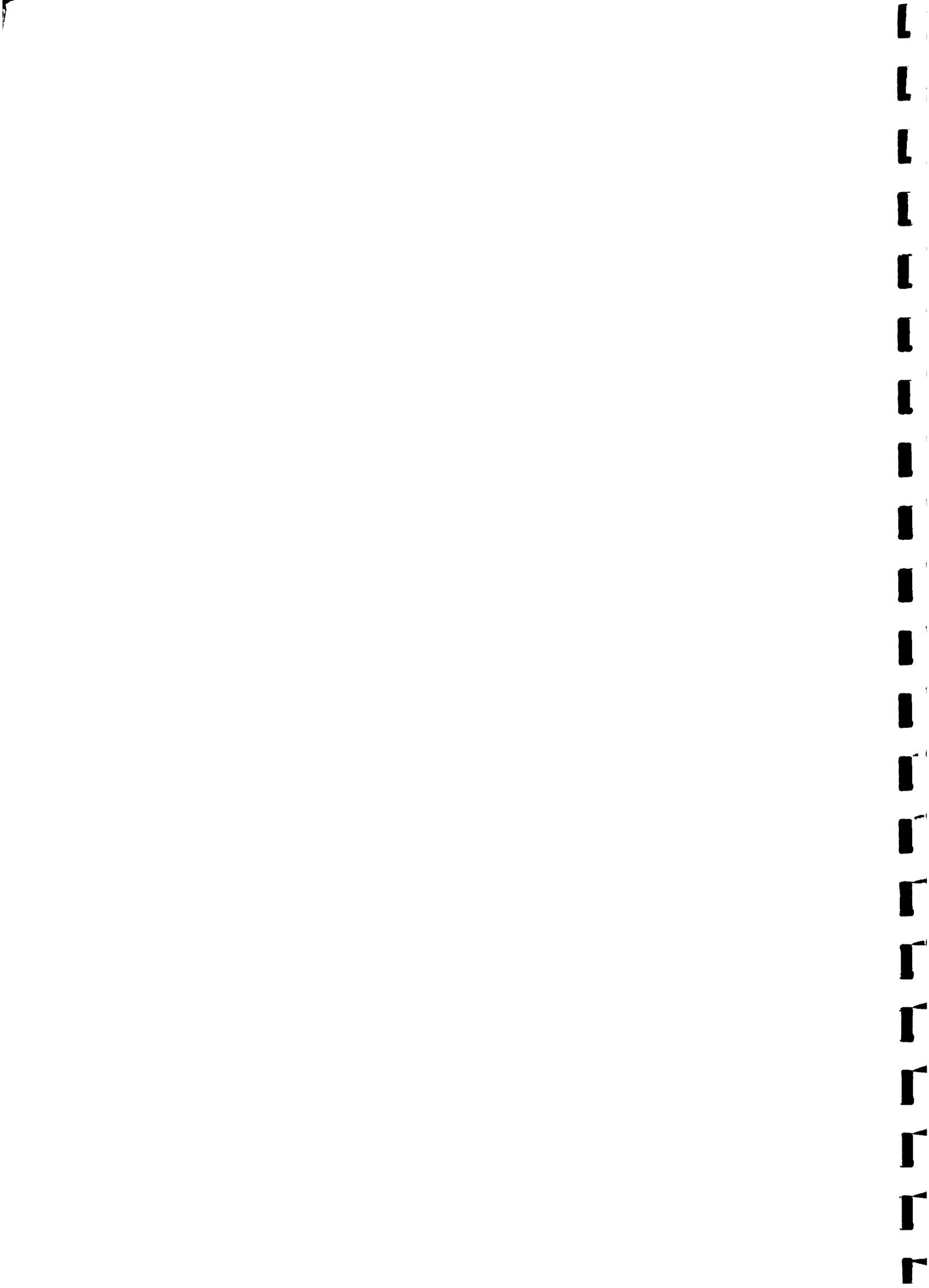


Figura 1:

RELACION DE OBJETIVOS, ACTORES Y DESTINATARIOS FINALES





3.2. Metas según actores en los tres años:

Profesionales	300
Técnicos y Extensionistas	700
Pequeños y Medianos Productores	4.000
Total actores a capacitar	5.000

3.3. Metas según actores, por años:

i) Primer año

Profesionales	100
Técnicos y Extensionistas	200
Pequeños y Medianos Productores	1.000
Tot.	1.300

ii) Segundo año

Profesionales	100
Técnicos y Extensionista	250
Pequeños y Medianos Productores	1.500
Tot.	1.850

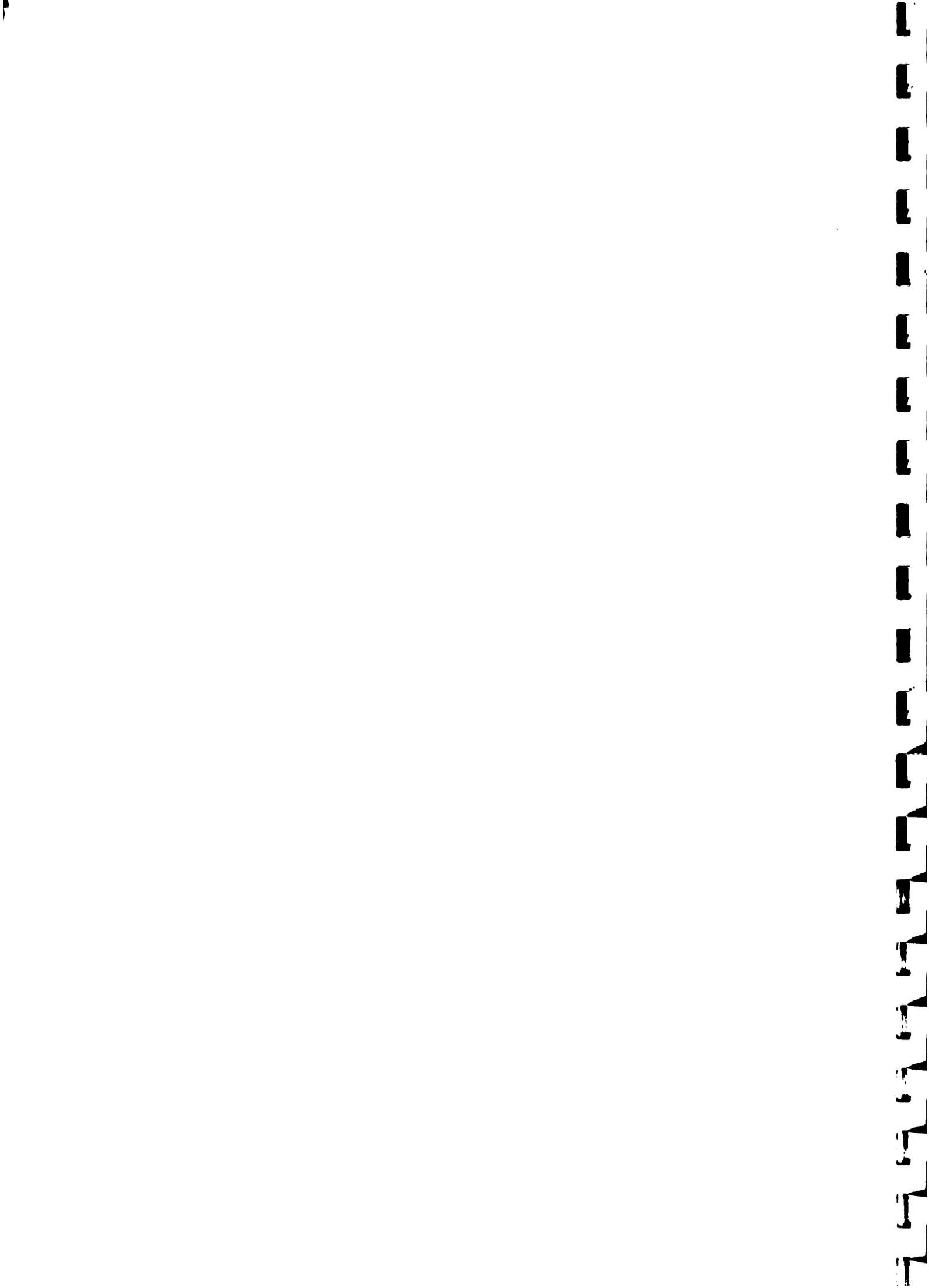
iii) Tercer año

Profesionales	100
Técnicos y Extensionista	250
Pequeños y Medianos Productores	1.500
Tot.	1.850

3.4. Metas en cuanto a Eventos de Capacitación

Los eventos para Profesionales y para los Técnicos y Extensionistas tendrán un total de veinte y cinco participantes cada uno; y, aquellos destinados a los Pequeños y Medianos Productores tendrán un total de treinta participantes por evento, con lo cual el número estimado de eventos de Capacitación será, en los tres años, de 173. Si se estima que cada destinatario -en los tres grupos de actores- participará en un promedio de tres eventos (pequeñas series de actividades, según las necesidades de los destinatarios), el número total de participantes por eventos será de alrededor de 15.000.

i) Primer año	45 Eventos
ii) Segundo año	64 Eventos
iii) Tercer año	64 Eventos
Tot.	173 Eventos



4. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

- 4.1. Se coordinarán esfuerzos del sector público y privado, en el logro de los objetivos y metas del Programa. Para ello, el esquema institucional del mismo integrará a ambos en su conducción y ejecución.
- 4.2. La realización de las actividades de Capacitación será descentralizada y estará a cargo de las instituciones y organizaciones públicas y privadas que se presenten a los concursos convocados por el organismo competente.
- 4.3. Se dará preferencia, como destinatarios, a los Profesionales y a los Técnicos y Extensionistas que estén incorporados al Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología.
- 4.4. Asimismo se dará preferencia, como destinatarios, a los Pequeños y Medianos Productores que estén organizados e incorporados a procesos de modernización productiva.
- 4.5. En la selección de estos últimos destinatarios, se priorizará a aquellos que representen una capacidad de liderazgo y garanticen un efecto demostrativo y multiplicador.
- 4.6. Los Productores Empresariales no serán marginados de los programas de capacitación. Es de señalar que en los planes del Ministerio de Agricultura, a nivel nacional, constan como prioridades el incrementar la producción de los productos básicos y los de exportación. En estos últimos se hallan involucrados básicamente los Grandes Productores.
- 4.7. Todos los subprogramas, series de actividades y actividades del Programa, deberán partir de una correcta determinación de necesidades de Capacitación.
- 4.8. En todas las actividades de Capacitación se prestará particular atención a la evaluación de logros de aprendizaje, así como al seguimiento y evaluación de resultados (impacto) en las actividades concretas de producción y gestión de la producción.
- 4.9. En cuanto al financiamiento del Programa, se aprovecharán al máximo los recursos locales y, en segundo término, recursos externos.
- 4.10. 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.



5. ACTIVIDADES

Cumplida la etapa de la Organización para la Ejecución a que se hace referencia al final de esta propuesta (fundamentalmente a los procesos de concertación entre instituciones públicas y privadas, gestión de recursos y establecimiento del marco institucional), las actividades serán las siguientes:

5.1. Primer año

Realización de 45 Eventos de Capacitación para Profesionales, Técnicos y Extensionistas, y Pequeños y Medianos Productores, de la siguiente forma:

- i. 4 Eventos para Profesionales (100 participantes)
- ii. 8 Eventos para Técnicos y Extensionistas (200 participantes)
- iii. 33 Eventos para Pequeños y Medianos Productores (1000 participantes).

5.2. Segundo año

Realización de 64 Eventos de Capacitación para Profesionales, Técnicos y Extensionistas, y Pequeños y Medianos Productores, de la siguiente forma:

- i. 4 Eventos para Profesionales (100 participantes)
- ii. 10 Eventos para Técnicos y Extensionistas (250 participantes)
- iii. 50 Eventos para Pequeños y Medianos Productores (1.500 participantes).
- iv. Evaluación de medio término y ajustes del Programa.

5.3. Tercer año

Realización de 64 Eventos de Capacitación para Profesionales, Técnicos y Extensionistas, y Pequeños y Medianos Productores, de la siguiente forma:

- i. 4 Eventos para Investigadores (100 participantes)
- ii. 10 Eventos para Técnicos y Extensionistas (250 participantes)
- iii. 50 Eventos para Pequeños y Medianos Productores (1.500 participantes)
- iv. Evaluación de resultados del Programa.

6. MARCO INSTITUCIONAL

6.1. Se designa el Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria (INCA) como el organismo base del Programa -materia de este

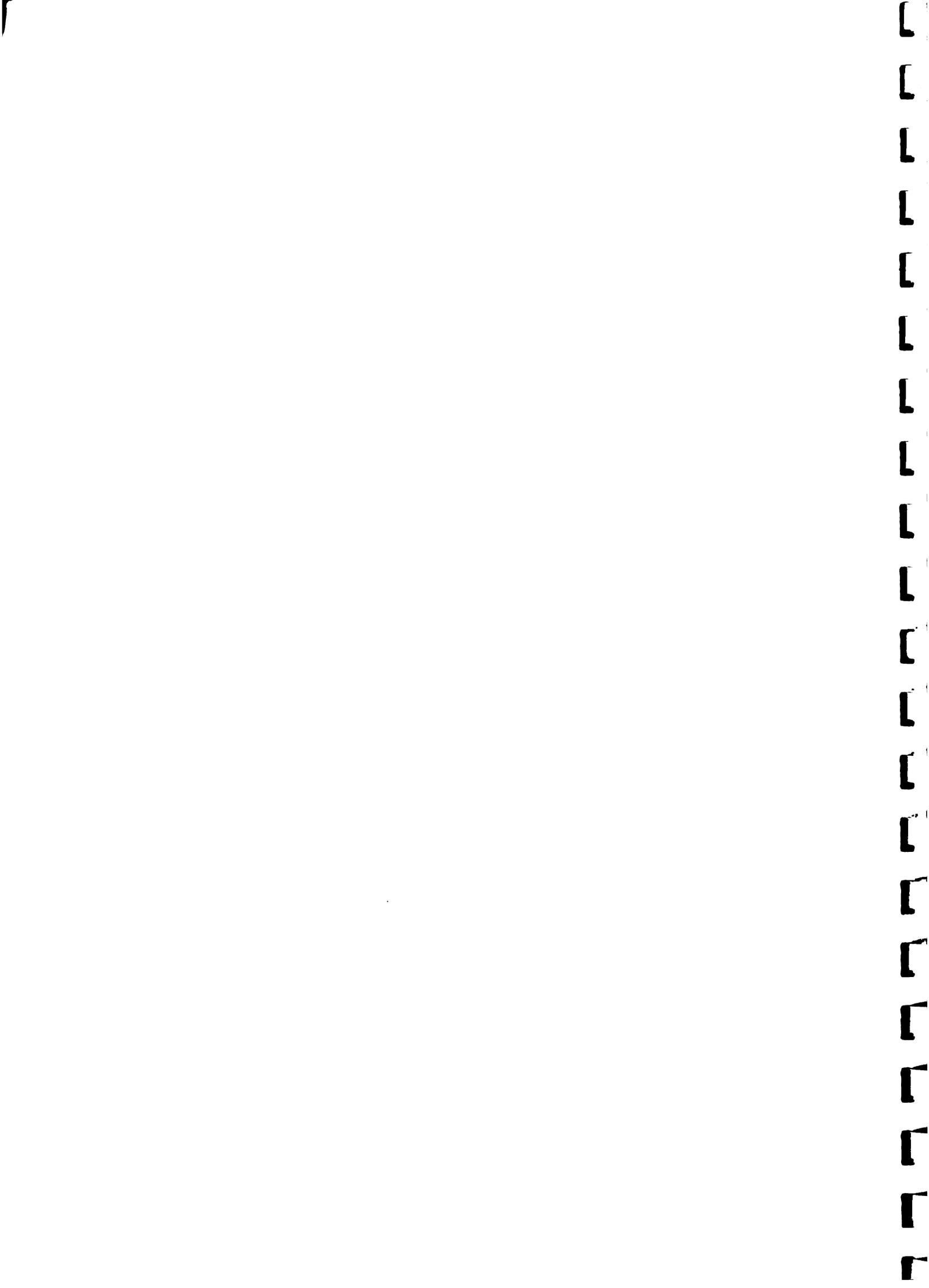
3. Al momento existe el Instituto Nacional de Capacitación Campesina -INCCA- como un departamento dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería -MAG-. En la perspectiva de reorientar las actividades y programas de

proyecto-, el que tendrá un carácter autónomo y tanto en su conducción como en su ejecución articulará esfuerzos de las instituciones públicas y privadas de Capacitación. Los objetivos del Programa guardarán coherencia con las necesidades de Capacitación para la Modernización de la Agricultura, atendiendo a los actores prioritarios y en los temas relevantes identificados en el estudio de Demanda y Oferta de Capacitación.

- 6.2. La alta conducción del INCA y por lo tanto del Programa estará a cargo de una Comisión Nacional integrada por el Ministro de Agricultura y Ganadería -quien la preside-, y por representantes de los siguientes Organismos: Cámaras de Agricultura de la Sierra y de la Costa, Asociación de Ganaderos, Organizaciones Campesinas Regionales, Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y Ministerio de Educación y Cultura. Dicha Comisión delinearé las políticas generales del INCA y establecerá las prioridades de las diversas actividades de capacitación. Designará, además, al Director Ejecutivo del INCA (que lo será a su vez del Programa), aprobará los planes anuales de trabajo y el programa presupuesto.
- 6.3. El Director Ejecutivo del Programa, designado por la Comisión Nacional, tendrá a su cargo la administración del Programa, conforme a las normas y políticas que establezca la mencionada Comisión. El Director Ejecutivo será asistido por tres especialistas en Tecnología, Gestión y Educación, respectivamente.
- 6.4. Conocidos los temas y actores prioritarios de la capacitación y que han sido señalados oportunamente en este proyecto, la Comisión Nacional, a través de su Director Ejecutivo, convocará a Instituciones Públicas y Privadas del país, especializadas en desarrollo de recursos humanos y que garanticen calidad en su desempeño, a que participen en un concurso nacional a fin de adjudicar la ejecución de las actividades -eventos- de Capacitación del Programa. El Director Ejecutivo elaborará los términos de referencia para los diversos concursos.

capacitación agropecuaria a nivel nacional, se señala al INCA -Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria- como el Organismo encargado de canalizarlas. Dicho Instituto será totalmente independiente del MAG o de cualquier otro organismo público o privado.

4. Se sugiere, por su representatividad, la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador -CONAIE- para la Sierra y la Federación Nacional de Campesinos del Litoral Ecuatoriano -FENACLE- para la Costa.

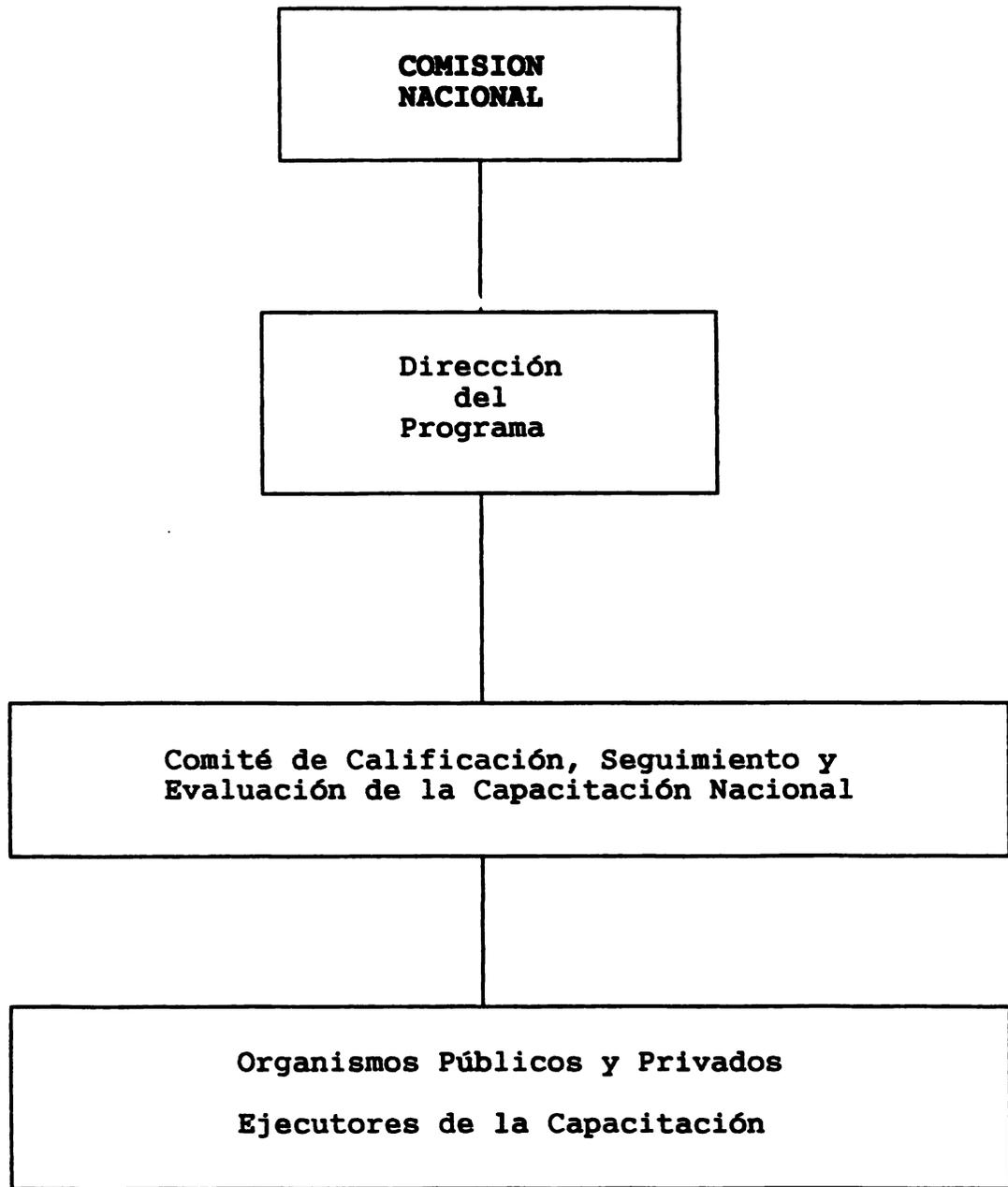


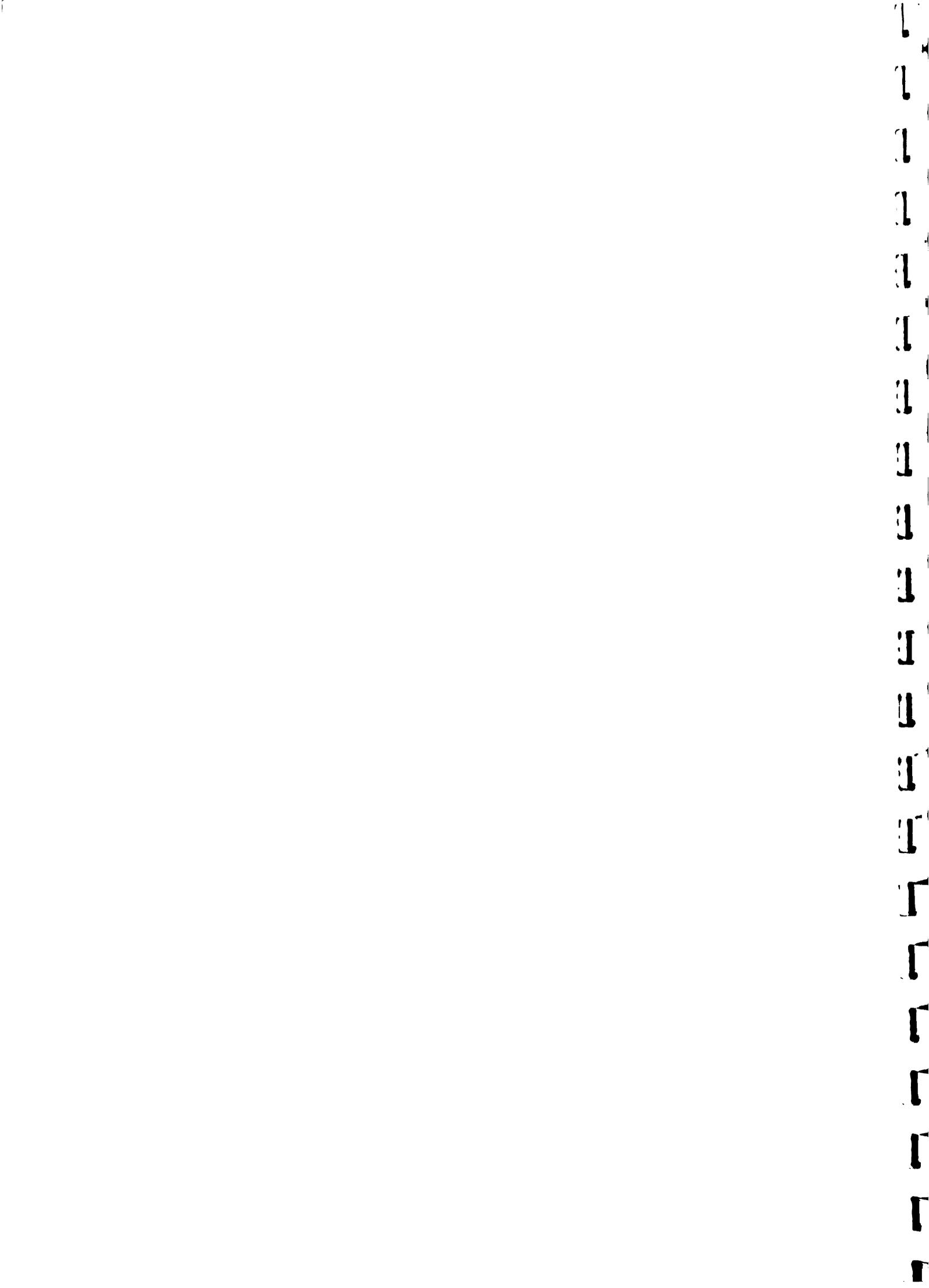
- 6.5. Las propuestas entregadas por las Instituciones Públicas y Privadas participantes en el concurso, serán analizadas por el Comité Técnico de Calificación, Seguimiento y Evaluación del INCA, quienes emitirán su informe y sugerencias sobre quienes deberían adjudicarse los eventos. La Comisión Nacional, basada en dicho informe seleccionará a las instituciones ganadoras del concurso.
- 6.6. El Comité Técnico de Calificación, Seguimiento y Evaluación de las actividades de capacitación del INCA⁵, estará integrado por un máximo de cinco técnicos, especialistas en diversas áreas del sector agropecuario. En su accionar estarán asesorados por los especialistas que asisten al Director Ejecutivo y por un especialista externo en evaluación. Es responsabilidad de este Comité efectuar evaluaciones - presentando el informe respectivo- de cada uno de los eventos del Programa.
- 6.7. El INCA y la Comisión Nacional se establecerán a partir de un Acuerdo Gubernamental para la ejecución del Programa Nacional de Capacitación. En dicho Acuerdo se establecerán los derechos y obligaciones de los miembros de la Comisión, así como los aspectos fundamentales de la estructura organizativa y funcionamiento del Programa. Para facilitar el funcionamiento, se establecerá un reglamento que norme el desempeño de los miembros de la Comisión Nacional, del Director Ejecutivo, del Comité de Calificación, Seguimiento y Evaluación; y, de los Especialistas del Programa.

5. La idea de contar con este Comité no significa de ninguna manera repetir el esquema burocrático de organismos gubernamentales. Si existe la decisión por parte del MAG de separar del Ministerio al actual INCCA, de reorientarlo, independizarlo y reducirlo drásticamente en cuanto a personal, bien podría el nuevo Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria -aprovechando la partida financiera existente para sus técnicos- contar con un equipo eficiente y minúsculo que se responsabilice del seguimiento y evaluación de la capacitación, aspecto vital del programa.

Figura 2:

Estructura del Programa





7. COSTOS DEL PROGRAMA

Se plantea al organismo financiero un presupuesto para tres años. El primer año se solicita un financiamiento del 100% para cubrir los costos del Programa. El segundo año se requiere que el organismo donante cubra el 80% del presupuesto que se presenta; y, el tercer año, el financiamiento a ser cubierto por parte de la entidad financiera será del 60%. El financiamiento adicional deberá ser cubierto por el Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria -INCA- lo que constituye la contraparte local.

La perspectiva del INCA en el largo plazo es la de constituirse en un organismo autofinanciable. Los mecanismos para el efecto (realización de inversiones, pago por parte de los capacitados, etc.), deberán ser especificados cuidadosamente.

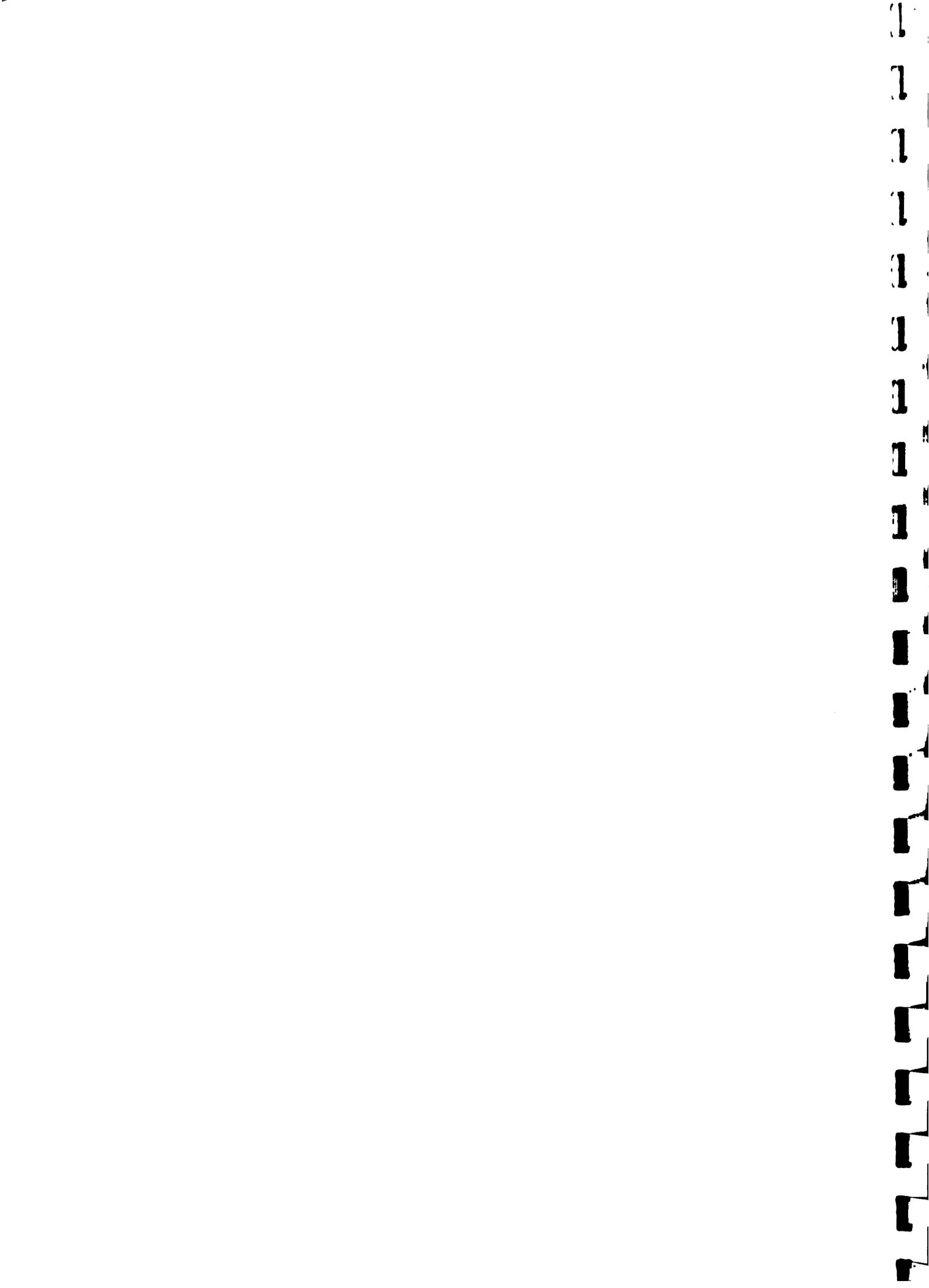
A continuación se detalla el presupuesto necesario para efectuar el Programa Nacional de Capacitación en los tres años.

- 7.1. Salario anual del Director: US \$ 18.000
- 7.2. Salario anual de los Especialistas: US \$ 36.000, US \$ 12.000 anuales cada uno.
- 7.3. Costo mínimo (inversión inicial) en equipamiento de Oficina del Programa: US \$ 5.000
- 7.4. Costo anual de mantenimiento y servicios: US \$ 18.000
- 7.6. Costo promedio de cada Evento de Capacitación: US \$ 6.000, que incluye:
 - i. Salario del instructor;
 - ii. Alimentación y alojamiento de 30 participantes durante 5 días (40 hs./sesión);
 - iii. Materiales instruccionales;
 - iv. Alquiler de instalaciones para el evento.

El costo por evento es un estimado mínimo. Las Instituciones públicas y privadas que ejecuten la capacitación presentarán los presupuestos respectivos en sus propuestas. El financiamiento que aquí se solicita cubrirá en parte lo que demande la contratación de los organismos ejecutores. Por lo tanto el INCA deberá gestionar permanentemente recursos en diversas fuentes.

Los fondos requeridos para cubrir la ejecución del Programa en el primer año son de US \$347.000, que incluyen los costos de 45 eventos y que equivalen al 100% de los costos reales.

Los fondos requeridos para cubrir la ejecución del Programa en el segundo año son de US \$364.800, que incluyen los costos de 64 eventos y que equivalen al 80% de los costos reales.



Los fondos requeridos para cubrir la ejecución del Programa en el tercer año son de US \$273.600, que incluyen los costos de 64 eventos y que equivalen al 60% de los costos reales.

El costo total del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria es de US \$985.400

Se debe señalar que no se ha incluido en este presupuesto la contraparte del INCA, que a más de gestionar fondos para completar los gastos que demande la contratación de las instituciones ejecutoras de la capacitación, deberá proveer los Técnicos que conformen el Comité de Calificación, Seguimiento y Evaluación; así como -en el caso de ser necesario únicamente- un asistente administrativo para el Director Ejecutivo del Programa y una secretaria.

Como se mencionó anteriormente, este personal saldrá del actual Instituto Nacional de Capacitación Campesina del MAG -a ser abolido- que dejaría partidas presupuestarias disponibles para financiar el personal requerido.

Finalmente, el organismo financiero deberá proveer al Programa con un consultor externo, Especialista en Evaluación; por lo tanto su salario será responsabilidad del organismo donante.

8. ORGANIZACION PARA LA EJECUCION

- 8.1. Creación por acuerdo Gubernamental del Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria.
- 8.2. Concertación entre las instituciones y organizaciones públicas y privadas que integrarán la Comisión Nacional. Preparación del Acuerdo Interinstitucional.
- 8.3. Delineamiento de las políticas generales y prioridades de la Capacitación por parte de la Comisión Nacional. Gestión de recursos para la operación básica del Programa.
- 8.4. Suscripción de los acuerdos para la ejecución del Programa.
- 8.5. Designación del Director, Especialistas del Programa y miembros del Comité Técnico de Calificación, Seguimiento y Evaluación de la Capacitación.
- 8.6. Preparación del primer programa anual y programa-presupuesto.
- 8.7. Aprobación del Reglamento del Programa, plan anual y programa-presupuesto.
- 8.8. Implementación de la Oficina de la Dirección.
- 8.9. Preparación de los términos de referencia para abrir los concursos nacionales a fin de adjudicar la realización de los



eventos de capacitación. Convocatoria a organismos públicos y privados del país para la presentación de propuestas, a través de los medios de comunicación.

8.10 Selección de los organismos competentes para ejecutar las actividades del Programa.

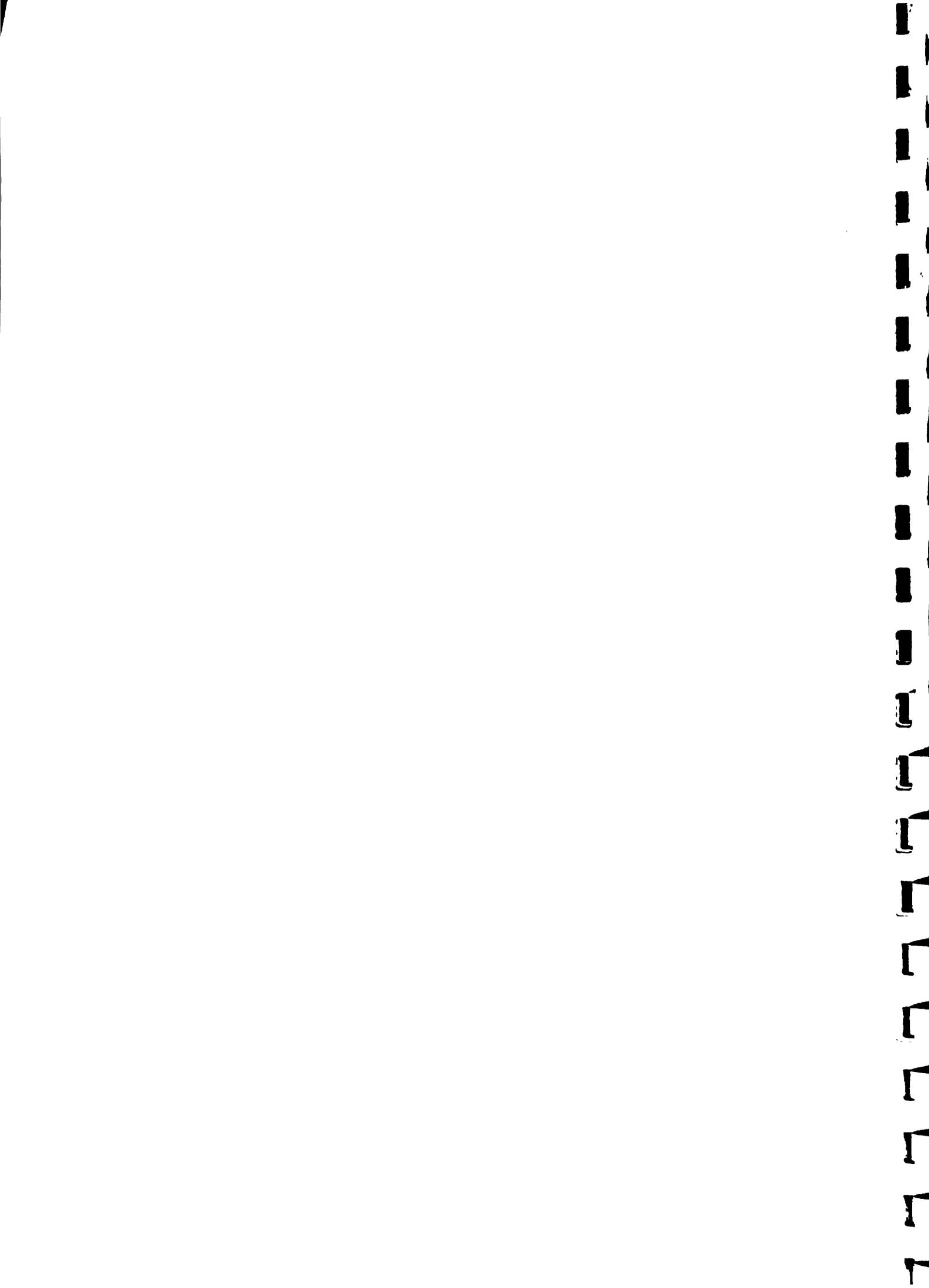
8.11 Puesta en marcha del Programa e inicio de las actividades con los cursos para los actores y temas seleccionados.



CUADROS COMPARATIVOS DE LOS PERFILES (ACTUALES Y EN LOS NUEVOS ESCENARIOS) DE LOS ACTORES SELECCIONADOS

Area de Desarrollo Rural

Situación de los nuevos escenarios	Situación Actual
<p>Profesionales</p> <p>Desarrollan la capacidad de actualizar su pensamiento respecto a las expectativas y opciones que ofrece el mercado internacional.</p> <p>Comprenden la necesidad de apoyar un desarrollo basado en el fortalecimiento del ámbito local.</p> <p>Actualizan y especializan sus conocimientos previa planificación de programas y proyectos cuya visión es microregional y cuya concepción del sector rural es la de un espacio económico ampliado.</p> <p>Especializan personal técnico en la formulación de proyectos, tales como: de desarrollo agro-industrial, agroalimentario y de servicios; artesanales, y de gestión empresarial.</p> <p>Técnicos y Extensionistas</p> <p>Cuentan con una visión favorable al proceso de modernización y están adiestrados en los ámbitos de acción prioritarios que demanda dicho proceso.</p> <p>Están en capacidad de conducir procesos de fortalecimiento institucional.</p>	<p>Profesionales</p> <p>Su visión sobre el desarrollo en general y rural en particular no se desenvuelve con el mismo dinamismo de las expectativas del mercado internacional.</p> <p>Su visión sobre el desarrollo es predominantemente centralizador.</p> <p>Carecen de preparación necesaria para planificar y diseñar proyectos que cuenten con la visión que exige el proceso de modernización del sector agropecuario.</p> <p>Técnicos y Extensionistas</p> <p>Están preparados para apoyar la ejecución de proyectos y actividades tradicionales y no aquellas que exige el proceso de modernización, y un uso óptimo de los recursos.</p> <p>No están suficientemente preparados para proponer las reformas institucionales que exigen los desafíos de la modernización.</p>



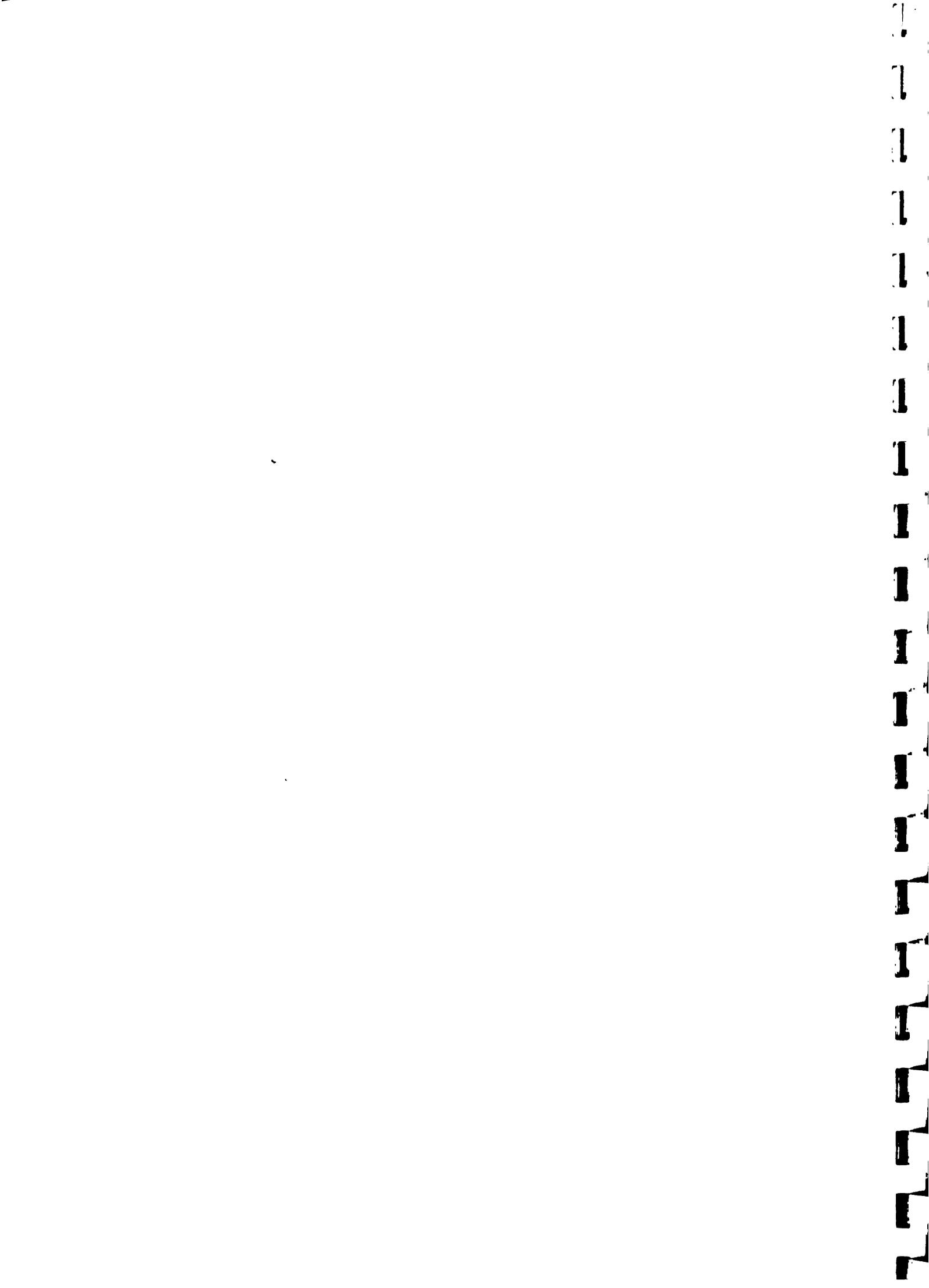
Area de Desarrollo Rural (continuación)

Situación de los nuevos escenarios	Situación Actual
<p>Pequeños productores</p> <p>Están en capacidad de incorporar una mejora tecnológica moderada en la producción agrícola, sobre todo en relación a la organización del trabajo y a la colectivización de algunas fases o actividades, tanto del proceso productivo como de actividades previas como de post-cosecha. Pueden incurrir, asimismo, en opciones no agrícolas como la artesanía, la provisión de servicios.</p>	<p>Pequeños productores</p> <p>Manejan una tecnología agrícola tradicional que no favorece la rentabilidad, la conservación de los recursos y su inserción en el proceso de modernización. No están calificados para otras opciones productivas (artesanales, de transformación, comercialización); cuando se involucran en ellas lo hacen con bajos niveles tecnológicos; sus productos no son, por lo tanto, competitivos ni en el mercado interno.</p> <p>No perciben las ventajas de un comportamiento colectivo como medio de enfrentar su restricción de recursos y el mercado.</p>
<p>Productores empresariales (medianos y grandes)</p> <p>Manejan suficiente información respecto a las perspectivas del mercado nacional e internacional y están en condiciones de incorporarse a nuevas opciones productivas con fundamentos.</p> <p>Cuentan con adiestramientos en el manejo de esquemas tecnológicos modernizantes que le permitan producir de acuerdo a los estándares de calidad del mercado internacional y con un uso adecuado y óptimo de los recursos.</p>	<p>Productores empresariales (medianos y grandes)</p> <p>No disponen de información adecuada respecto a la perspectiva que ofrece el mercado nacional e internacional, a mediano plazo y sobre las opciones para su incursión en dicho mercado.</p> <p>No manejan la tecnología necesaria para incursionar en nuevas opciones productivas, de transformación y comercialización, y de acuerdo a los estándares de calidad del mercado internacional.</p>

Area de gestión empresarial agropecuaria⁶

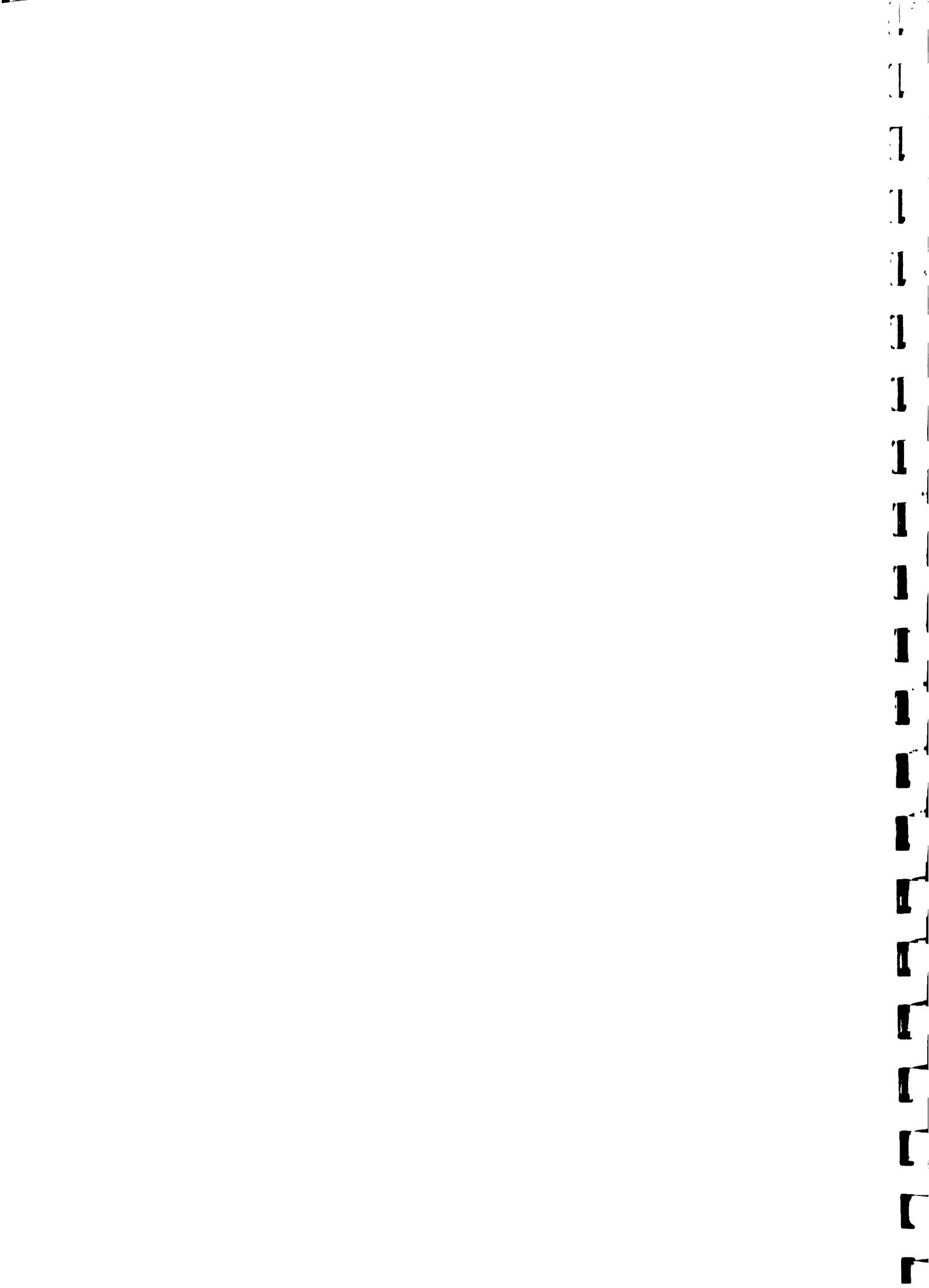
Situación de los nuevos escenarios	Situación Actual
<p>Promotores del desarrollo empresarial</p> <p>Cuentan con la información y las herramientas necesarias para desempeñarse como promotores del desarrollo económico local a través de la empresa asociativa.</p> <p>Manejan métodos didácticos de autodiagnóstico y planificación.</p> <p>Diseñan y evalúan programas de capacitación y promoción empresarial.</p> <p>Preparan y utilizan materiales de capacitación y asesoría en las áreas de estructuras empresariales.</p> <p>Cuentan con adiestramiento en gestión, análisis de viabilidad y evaluación de proyectos.</p>	<p>Promotores del desarrollo empresarial</p> <p>Centran su atención en capacitar a grupos utilizando un discurso doctrinario divorciado de la resolución práctica. Son predicadores en gestión y su accionar es de tipo asistencialista. El "voluntarismo" está implícito en su trabajo, siendo muy pocos los que han aceptado profesionalizarse. Las herramientas que utilizan no son las más adecuadas para enfrentar a los desafíos de la modernización.</p> <p>Hay una instrumentación del promotor, ya que se trata de un agente utilizado por la institución para abrir la puerta al burócrata.</p> <p>No está debidamente integrado al entorno local y su participación en las diferentes fases de los proyectos es mínima.</p>

6. Para el área de Gestión Empresarial Agropecuaria los actores sociales señalados como prioritarios obedecen a los resultados del estudio de la oferta y demanda de capacitación. Se señala sin embargo, que la denominación "Promotores del Desarrollo Empresarial" estaría comprendiendo a Profesionales, Extensionistas y Técnicos, cuya responsabilidad central será capacitar a su vez a Pequeños y Medianos Propietarios.



Area de gestión empresarial agropecuaria (continuación)

Situación de los nuevos escenarios	Situación Actual
<p>Cuadros directivos de empresas asociativas</p> <p>Son primordialmente directivos empresariales que cuentan con la información necesaria para tomar decisiones generales y para integrarse debidamente a la gestión empresarial.</p> <p>Manejan técnicas de diagnóstico y planificación participativa; y diseñan perfiles de proyectos productivos.</p> <p>Evalúan la estructura orgánica y proponen alternativas de reformas legales a las organizaciones.</p> <p>Proponen proyectos viables de intervención en el agregado de insumos.</p> <p>Adoptan políticas de calidad, costos y mercados alternativos.</p> <p>Proponen proyectos viables de transformación agroindustrial.</p> <p>Adoptan políticas de captación y administración de recursos financieros.</p>	<p>Cuadros directivos de empresas asociativas</p> <p>Son directivos gremiales sin capacitación previa. Su selección no se hace profesionalmente. Hay una tendencia a mantener a los mismos directivos por extensos períodos, basados en la tradición y por no contar con alternativas.</p> <p>Hay mucha distancia entre el aparato directivo y las bases. La mayoría de los asociados jóvenes no otorgan credibilidad a las estructuras de dirección.</p> <p>Ejecutan diagnósticos y planes transmitidos por los cuadros directivos nacionales. Fallan en la toma de decisiones.</p> <p>No hay un entendimiento de la transición de un gremio a la empresa.</p> <p>No se incorporan correctamente y a través de la empresa asociativa, a las diferentes gestiones que comprende el complejo agroindustrial moderno.</p>



Area de gestión empresarial agropecuaria (continuación)

Situación de los nuevos escenarios	Situación Actual
<p>Cuadros gerenciales de empresas asociativas</p> <p>Cuentan con un perfil educativo que los habilita a llevar adelante procesos de gestión y de decisiones técnico-operativas.</p> <p>Manejan técnicas de autodiagnóstico y planificación participativa; y diseñan y gestionan proyectos productivos.</p> <p>Diseñan, aplican y evalúan estructuras empresariales modernas. En caso de darse reformas legales en las organizaciones, aplican las disposiciones dinámicamente.</p> <p>Conducen estudios de viabilidad y gestionan proyectos de insumos.</p> <p>Administran códigos de control de calidad y de costos; y coordinan estudios de mercado.</p> <p>Coordinan estudios de viabilidad y gestionan proyectos agroindustriales.</p> <p>Administran programas de captación, movilización, colocación y recuperación de recursos financieros.</p>	<p>Cuadros gerenciales de empresas asociativas</p> <p>No están preparados para llevar adelante procesos de gestión; el énfasis se pone en la toma de decisiones pero sin especializarlas. No se diferencia el rol del gerente de los cuadros directivos. Hay una concentración de poder en los gerentes y una pugna de autoridad con los directivos.</p> <p>El gerente no es percibido como parte integral de la organización; es un agente externo contratado o es la persona más antigua de la comunidad que impone respeto.</p> <p>No están capacitados para manejar diagnósticos, programas y proyectos de empresas que responden a los desafíos de la modernidad.</p>

Area de tecnología agropecuaria

Situación de los nuevos escenarios	Situación Actual
<p>Profesionales</p> <p>Reciben la capacitación necesaria para generar variedades y razas altamente mejoradas. Están actualizados en la biotecnología especializada, la bioestadística y el diseño experimental. La informática es una herramienta al alcance de la mayoría de los investigadores.</p> <p>Efectúan investigación para validación de procesos en el campo, para documentalizar a los usuarios más eficientemente y para transferir tecnología sistemáticamente. Existe una interacción dinámica del investigador con los otros actores sociales.</p> <p>Manejan los principios científicos para la preservación de los recursos naturales. Cuentan con conocimientos especializados sobre técnicas de mantenimiento y uso de colecciones de especies, su uso rentable y potencial. Cooperan en la definición de una legislación ambiental.</p> <p>Coparticipan en la formación de recursos humanos y se preocupan de superar las carencias que aparecen en los procesos de capacitación.</p>	<p>Profesionales</p> <p>La base científica que poseen sobre tratamiento genético y técnicas de mejoramiento de la producción, no está actualizada. El investigador está tradicionalmente divorciado de quienes llevan adelante los procesos productivos. Los resultados de sus investigaciones no son divulgados adecuadamente entre los sectores estratégicos del agro. La informática está al alcance de una minoría.</p> <p>El conocimiento de la necesidad de conservar especies y en general los recursos naturales, no es valorado como un componente articulado a los procesos del complejo productivo y agroindustrial. La necesidad de lograr una producción agrícola sostenible y rentable es percibida como una tarea de los productores de los que ellos no se sienten parte. La legislación ambiental aparece aquí como un elemento utópico.</p> <p>Se involucran parcialmente en la capacitación de extensionistas y productores. Los aspectos conceptuales, metodológicos e instrumentales, son aún débiles e incompletos.</p>

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

Area de tecnología agropecuaria (continuación)

Situación de los nuevos escenarios	Situación Actual
<p>Técnicos y Extensionistas</p> <p>Cuentan con los conocimientos, necesarios para conservar y manejar la variabilidad genética.</p> <p>Promueven y cooperan en la validación y uso de tecnologías agropecuarias.</p> <p>Manejan integralmente el sistema productivo y de transformación agroindustrial, mostrando una actitud positiva a la actualización de conocimientos en esta área.</p> <p>Coparticipan en la definición y establecimiento de los costos ambientales en los sistemas productivos. Cuentan con información suficiente para apoyar en el diseño y ejecución de proyectos que incluyan costos por la degradación del medio ambiente y la desaparición de especies.</p> <p>Están capacitados para llevar adelante técnicas de transferencia de tecnología. Muestran interés en mantener sistemas de información al respecto y de interrelacionarse con organismos de investigación especializadas en este tema.</p>	<p>Técnicos y Extensionistas</p> <p>Sus conocimientos sobre la racionalidad de la asociación de las especies y la diversidad de las mismas es muy escaso.</p> <p>En calidad de técnicos especialistas no se han incorporado a los procesos de desarrollo, promoción y validación de tecnologías. El material de divulgación con el cual trabajan no contiene información adecuada al respecto.</p> <p>No están capacitados para apoyar a los pequeños y medianos productores en la integración del sistema productivo y agroindustrial. Su conocimiento sobre el manejo de suelos, plagas, cosecha y post-cosecha es muy escaso.</p> <p>Participan en programas de preservación de los recursos naturales; sin embargo no están preparados para definir costos ambientales en los proyectos en los que se involucran.</p> <p>Su rol es más bien asistencialista y tradicionalmente han estado alejados de quienes transfieren tecnología -INIAP-. Su trabajo no contribuye a que los medianos y pequeños productores (organizados o individuales) se involucren en una agricultura sostenible y rentable.</p>

Area de tecnología agropecuaria (continuación)

Situación de los nuevos escenarios	Situación Actual
<p>Pequeños y Medianos Productores</p> <p>Están capacitados para integrar adecuadamente la tecnología en su sistema productivo. Se interesan por cultivar semillas altamente mejoradas y por validar tecnologías apropiadas. Participan activamente en eventos demostrativos.</p> <p>Muestran interés y participan en programas de agroindustria rural. Están capacitados para involucrarse dinámicamente en los procesos de comercialización y en los programas de inversión en producción y agroindustria.</p> <p>Conocen la situación de los mercados interno y externo y apoyan nuevos sistemas de post-cosecha y comercialización.</p> <p>Están actualizados en el conocimiento de los servicios de información que les da acceso a nuevas tecnologías para mejorar el tratamiento de las actividades del complejo agroindustrial.</p>	<p>Pequeños y Medianos productores</p> <p>Carecen de información que les permita conocer y utilizar la tecnología de producción de las variedades nativas; desconocen la tecnología de cultivo de la especie. La participación de ensayos de adaptación de especies es mínima.</p> <p>No cuentan con los conocimientos de transformación y conservación de alimentos, manejo mínimo de máquinas y mecanismos de almacenamiento y transportación.</p> <p>Manifiestan desconfianza en los programas de inversión y perciben de que no todos pueden acceder a las ventajas de los mercados interno y externo; no muestran interés por capacitarse en estos aspectos.</p> <p>Conocen mínimamente los problemas de post-cosecha y de perecibilidad de los productos.</p> <p>No cuentan con medios para acceder a sistemas de información y en caso de tenerlos no están capacitados para mantenerlos.</p>

ANEXO 2

TEMAS PRIORITARIOS DE CAPACITACION SEGUN ACTORES ESTRATEGICOS

Desarrollo rural

ACTORES ESTRATEGICOS	TEMAS PRIORITARIOS
<p>Profesionales</p>	<p>Desafíos que plantea la modernización del sector agropecuario al Desarrollo Rural.</p> <p>Desarrollo y Planificación Microregional.</p> <p>Desarrollo y Modernización del sector agropecuario.</p>
<p>Técnicos y Extensionistas</p>	<p>Esquemas tecnológicos no tradicionales.</p> <p>Opciones Técnicas de Desarrollo Empresarial para pequeños productores.</p> <p>Formas empresariales de Gestión.</p> <p>Instalación, operación y administración de servicios.</p>
<p>Pequeños y Medianos Productores</p>	<p>Mejora Tecnológica moderada para la actividad agrícola y post-cosecha.</p> <p>Tecnología no tradicional de acuerdo a potencialidades de cada zona, para producción, transformación y comercialización de acuerdo a la demanda de un mercado ampliado.</p>

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

Gestión empresarial agropecuaria

ACTORES ESTRATEGICOS	TEMAS PRIORITARIOS
Profesionales	<ul style="list-style-type: none">- El entorno económico rural.- Diagnóstico participativo.- Planificación participativa.- Análisis de viabilidad de proyectos.- Metodologías de capacitación en gestión.- Metodologías de transferencia tecnológica.
Técnicos y Extensionistas	<ul style="list-style-type: none">- Metodologías de capacitación en gestión y transferencia tecnológica.- Diagnóstico y planificación participativos.- Organización empresarial.- Gestión de suministro y abastecimiento de insumos.- Gestión de comercialización.- Gestión financiera.- Gestión de transformación agroindustrial.
Pequeños y Medianos Productores	<ul style="list-style-type: none">- Organización empresarial.- Gestión de suministro y abastecimiento de insumos.- Gestión de comercialización.- Gestión financiera.- Gestión de transformación agroindustrial.

Tecnología agropecuaria

Actores Estratégicos	Temas Prioritarios
<p data-bbox="225 400 427 433">Profesionales</p> <p data-bbox="225 909 624 942">Técnicos y Extensionistas</p>	<p data-bbox="751 400 1174 433">Biotecnología especializada.</p> <p data-bbox="751 477 1265 510">Investigación en finca-extensión.</p> <p data-bbox="751 555 1321 588">Bioestadística y diseño experimental.</p> <p data-bbox="751 632 938 665">Informática.</p> <p data-bbox="751 710 1090 743">Legislación ambiental.</p> <p data-bbox="751 787 1150 853">Gestión de transformación agroindustrial.</p> <p data-bbox="751 909 1185 975">Conservación y manejo de la variabilidad genética.</p> <p data-bbox="751 1030 1334 1097">Desarrollo, promoción y validación de tecnologías.</p> <p data-bbox="751 1141 1302 1174">Identificación de costos ambientales</p> <p data-bbox="751 1218 1270 1285">Manejo integrado de plagas.</p> <p data-bbox="751 1251 1270 1318">Manejo de suelos, riego e insumos riesgosos.</p> <p data-bbox="751 1329 1254 1440">Manejo de cosecha, postcosecha, almacenamiento y transformación agroindustrial.</p> <p data-bbox="751 1484 1198 1550">Técnicas de transferencia de tecnología.</p>

