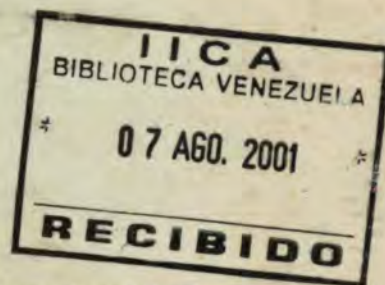


IICA
M-A1/SC-
4-18

IICA



LA MODERNIZACION
DE LA AGRICULTURA EN NICARAGUA
Y LA CAPACITACION
FRENTE A LOS NUEVOS DESAFIOS

IICA

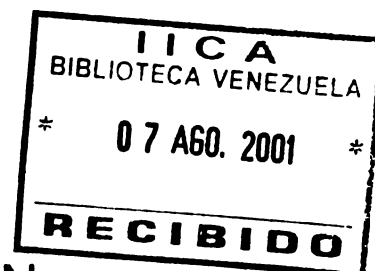


OFICINA DEL IICA EN NICARAGUA

DIVISION DE CAPACITACION
DIRECCION DE INFORMACION, COMUNICACION,
CAPACITACION Y ASUNTOS INSTITUCIONALES (DICCAI)

A 311
ADMINISTRATIVE
OFFICE
OF THE
COMMISSIONER

IICA



**LA MODERNIZACION
DE LA AGRICULTURA EN NICARAGUA
Y LA CAPACITACION
FRENTE A LOS NUEVOS DESAFIOS**

**Oferta Actual, Demanda Potencial
y Recomendaciones**

OFICINA DEL IICA EN NICARAGUA

**DIVISION DE CAPACITACION
DIRECCION DE INFORMACION, COMUNICACION,
CAPACITACION Y ASUNTOS INSTITUCIONALES (DICCAI)**

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Junio, 1994.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

A partir de octubre de 1993, el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA) y la Dirección para la Coordinación de Asuntos Institucionales (DICA) se fusionaron en una nueva unidad del IICA, la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI).

La DICCAI, a través de su Servicio Editorial e Imprenta, es responsable por la revisión estilística, levantado de texto, montaje, fotomecánica e impresión de esta publicación.

La modernización de la agricultura en Nicaragua y la capacitación frente a los nuevos desafíos : oferta actual, demanda potencial y recomendaciones / Oficina del IICA en Nicaragua e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. — San José, C.R. : IICA, 1994.

90 p. ; 28 cm. — (Serie Publicaciones Misceláneas / IICA, ISSN 0534-5391 ; no. A1/SC-94-18)

1. Capacitación — Nicaragua. 2. Modernización — Nicaragua. 3. Sector agrario. I. IICA. II. Título. III. Serie.

AGRIS
C10

DEWEY
630.7

SERIE PUBLICACIONES
MISCELANEAS

ISSN-0534-5391
A1/SC-94-18

Junio, 1994
San José, Costa Rica

00000803

INDICE

INTRODUCCION	5
ESCENARIO DE LA MODERNIZACION AGROPECUARIA: TENDENCIAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	7
¿Qué se entiende por modernización agropecuaria?	7
Situación actual del sector agropecuario en Nicaragua	8
Posibles tendencias de comportamiento del sector agropecuario nicaragüense	11
Oportunidades y amenazas	14
PRINCIPALES DESAFIOS PARA LA MODERNIZACION AGROPECUARIA	15
Apertura económica, competitividad internacional e integración regional	15
Reactivación: productividad, diversificación, e inversión	15
Eficiencia en el crédito agropecuario y nuevas formas de intermediación financiera para el agro	16
Modernización tecnológica, de información y de mercadeo	16
Redimensionamiento del Estado	17
Nuevas formas de gestión local y gremial-empresarial: reactivación solidaria e integración	17
Capacidad empresarial y autosuficiencia operativa en programas de desarrollo y asistencia campesina	18
RETOS PARA LOS ACTORES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN NICARAGUA	21
Actores y retos en gestión empresarial	21
Actores y retos en tecnología	22
PERFIL DE LAS DEMANDAS DE CAPACITACION PARA EL MEDIANO PLAZO: CAPACIDADES NECESARIAS PARA ENFRENTAR LOS RETOS DEL DESARROLLO	37
Demandas en gestión empresarial	37
Demandas en tecnología	46

ANALISIS SOBRE LA OFERTA ACTUAL DE SERVICIOS DE CAPACITACION PARA EL SECTOR AGROPECUARIO	51
Oferta de capacitación por área	51
Capacidades físicas, humanas y de financiamiento	57
Planificación de la capacitación: contenidos y metodologías	58
Conclusiones	59
RELACION ENTRE LA OFERTA ACTUAL Y LA DEMANDA EVENTUAL DE CAPACITACION	61
Temáticas principales	61
Cobertura de capacitación	62
AGENTES DESTINATARIOS ESTRATEGICOS	65
Criterios para definir a los destinatarios	65
Destinatarios estratégicos: prioridades en capacidades y temas	65
CONSIDERACIONES PARA LA FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION PARA EL SECTOR AGROPECUARIO EN NICARAGUA	81
Premisas para formular un programa de capacitación viable y racional	81
Posibles peligros en un programa de capacitación agraria	82
Recomendaciones institucionales	83
Propuestas para un proceso operativo	84
SIGLAS	87
BIBLIOGRAFIA	89

INTRODUCCION

Este trabajo¹ es la parte conclusiva de un estudio global realizado por diferentes consultores², reunidos y coordinados por la DICCAI-IICA, con el propósito de proponer las bases necesarias para la formulación de un programa de capacitación agropecuaria para el mediano plazo en Nicaragua. Pretende servir de insumo para la toma de decisiones eficaces en materia de capacitación pública y privada, así como para orientar iniciativas locales, nacionales e incluso regionales.

La capacitación y formación de recursos humanos ha sido tradicionalmente vista como un recurso estratégico para viabilizar la modernización de la sociedad. Es dentro de esta línea de pensamiento que se inscribe el presente estudio. El IICA valora los temas referidos a la capacitación, bajo la premisa de que la modernización de la agricultura requiere de un desarrollo adecuado de su potencial humano.

A diferencia de otros estudios, este pone de relieve las demandas dinámicas en materia de capacitación agropecuaria para el mediano plazo y su relación con la actual oferta de servicios. Por esta razón es un trabajo analítico pero a la vez propositivo, que señala las necesidades no satisfechas o deficientemente atendidas para enfrentar el desafío de la modernización del sector agropecuario nicaragüense.

Se parte de una visión prospectiva del escenario posible en el sector agropecuario de Nicaragua en el próximo quinquenio. Se trata de inferir cuáles serán los grandes desafíos nacionales en el terreno de la gestión, la tecnología y el desarrollo rural en su conjunto, para luego identificar las demandas potenciales de capacitación acordes con dichos desafíos, sustentadas por las capacidades mínimas requeridas por los actores sociales que se consideran estratégicos para el desarrollo agropecuario.

1 Elaborado por la consultora Amalia Barrios Velásquez, de Nicaragua.

2 Se prepararon cuatro trabajos bases: La Oferta Actual de Capacitación, por Francisco Berríos; Modernización de la Agricultura, Desafíos y Demandas en Gestión Empresarial Agraria, por Amalia Barrios; Modernización y Desarrollo Rural, por Byron Miranda; Modernización de la Agricultura, Desafíos y Demandas en Tecnología, por Edgard Berríos. La coordinación del trabajo y orientaciones metodológicas estuvieron a cargo de Ricardo Costa, Jefe de la División de Capacitación de la DICCAI.

El trabajo fue organizado en ocho capítulos. El primero trata las tendencias del agro hacia el año 2000 y las condicionantes para las empresas, en tanto que oportunidades y amenazas para el desarrollo. La segunda señala los desafíos en materia de gestión, tecnología y desarrollo rural, a partir de las prácticas empresariales vigentes.

En el tercer apartado figuran los desafíos particulares para diferentes agentes sociales que interactúan en el mercado agropecuario; y la parte cuarta se refiere a la oferta actual de capacitación en el país, tanto desde el punto de vista de temas, como de actores y cobertura real. En el quinto capítulo se aborda en perspectiva lo que sería la demanda potencial en capacitación, con base en los desafíos y retos particulares.

Finalmente, los últimos capítulos son más propositivos y reúnen elementos que, además de relacionar los vacíos entre oferta actual y demanda potencial en capacitación, plantean posibles criterios, recomendaciones y prioridades para el diseño de estrategias y planes de capacitación. Es en esta parte donde se identifican los actores-sujetos estratégicos de la capacitación, su perfil y los temas prioritarios para su capacitación. Los actores considerados ejes de la reactivación y desarrollo del sector agropecuario son: los operadores de la capacitación rural, los promotores/extensionistas rurales, los finqueros y los agentes de financiamiento rural (bancarios y no bancarios).

Es obvio que en el país se requiere fortalecer la visión empresarial y gerencial en el agro, modernizar la gestión en las empresas y la capacidad de tomar riesgos —incluidas la pequeña y microempresa— que significa enfrentar mercados más competitivos e inciertos, la exigencia de una administración para la sostenibilidad del medio ambiente y la búsqueda de una vía para el desarrollo rural con equidad social.

El agro nicaragüense no es una suma de agentes aislados, es un complejo en el que existe una fuerte interacción e interdependencia. El éxito de un programa de desarrollo o de cualquier parte del mismo —como la capacitación— radica en su naturaleza consensual, incluyente, generadora de procesos de integración y articulación empresarial.

ESCENARIO DE LA MODERNIZACION AGROPECUARIA: TENDENCIAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

¿Qué se entiende por modernización agropecuaria?

La formulación de un modelo de desarrollo en países como Nicaragua, que debe ser parte de un proceso global y multisectorial, está indisolublemente ligada a la necesidad de la modernización. Son tres los rasgos fundamentales que configuran la modernización del agro: competitividad, sostenibilidad y equidad.

La competitividad debe expresarse en el aumento de la calidad y la productividad, como un reto común para los diferentes actores y como indicador de la 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 depende 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 una 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 productores, así como la administración eficiente y sostenida de programas e instituciones locales de desarrollo no convencionales.

Existe el riesgo de que la formulación y operación del llamado "modelo de modernización agropecuaria" sea solo una declaración de principios. En Nicaragua no se cuenta con un plan de desarrollo que exprese un consenso nacional; por lo tanto, dependerá de la capacidad de negociación de las fuerzas sociales y de grupos económicos, en medio de una realidad política y económica compleja, que se logren concretar los componentes de la modernización.

Situación actual del sector agropecuario en Nicaragua

El entorno y los resultados de la actividad agropecuaria

La inestabilidad política prevaleciente en el país en los últimos años ha sido un factor determinante del comportamiento de la economía, la cual registra una recesión prolongada, con una caída promedio anual del 3%.

Desde 1960 hasta 1979, el PIB agropecuario mostró incrementos apreciables que permitieron que el producto total y per cápita creciera de una manera sostenida. No obstante, durante la década de los 80 esta tendencia se deterioró en magnitudes considerables, ya que el PIB per cápita cayó tan abruptamente que llegó a ser casi la mitad del de 1960.

En el período 1970-1978 las exportaciones agropecuarias se triplicaron, pasando de US\$130.3 millones a US\$417.4 millones. Sin embargo, desde 1979 estas comenzaron a reducirse hasta llegar a US\$200.0 millones en 1990. Se observa que hasta principios de los años 80, el aporte en divisas del sector agropecuario fue el soporte principal de la estabilidad monetaria.

Para enfrentar la crisis de los últimos 15 años, y mantener al país dentro de los términos de elegibilidad del sistema de crédito de los organismos financieros internacionales, se ha venido impulsando a partir de 1991 un programa de estabilización y ajuste estructural, con el objetivo de eliminar los desequilibrios macroeconómicos y financieros.

En el marco de ese programa, el PIB agropecuario presentó en 1991 una reducción del 4.1%. En 1992, la tendencia general de la economía se revirtió, y el PIB mostró un modesto 0.4% de crecimiento, soportado por el aumento observado en el sector agropecuario (2.1%) y en las actividades terciarias (1.8%), mientras que las actividades secundarias se redujeron en un 3.7%.

La participación agropecuaria en el PIB de 1992 continuó siendo importante (23.3%), lo mismo que en las exportaciones por origen, constituyendo el 76.2% del total. Sin embargo, en términos absolutos, el sector agropecuario aportó US\$168.47 millones al valor de las exportaciones, lo cual, comparado con 1991, significa una reducción de US\$37.7 millones.

Lo anterior es el resultado combinado de una reducción en las actividades agrícolas y del deterioro en los precios internacionales. Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el área real de cosecha en 1991/92 fue de 809.4 miles de manzanas y se redujo a 776.9 miles en el ciclo 1992/93.

Esta situación fue determinada por la reducción en los cultivos de exportación, que tuvieron una caída del 18.8%, principalmente como resultado de la baja en la superficie sembrada de algodón. Los productos de consumo interno (granos) en 1992/93, ampliaron la superficie cosechada a 575.1 mil manzanas, con un crecimiento de 2.56%, a pesar de la limitante en el suministro del crédito.

Por su parte, los precios internacionales reflejaron una caída en el precio del café del 26%; en el azúcar del 22%; en el banano 30.6% y el algodón 31.9%. La situación de los precios ha llevado

a que la producción en algunos casos no sea rentable, y en otros, a que se hayan reducido sensiblemente los márgenes de ganancia.

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

La inestabilidad en la tenencia de la tierra, la inseguridad personal en el campo y los problemas de legalización de la propiedad, continúan siendo los factores más señalados por los productores como frenos a la reactivación productiva.

Además de lo anterior, y a pesar del incremento en créditos para 1993/94, los productores aducen una insuficiente disponibilidad de estos y resienten la política de indexación de las operaciones en algunos rubros.

Las limitantes para acceder al crédito bancario son la no disponibilidad de garantías, las altas tasas de interés y el retiro del Banco Nacional de Desarrollo de las áreas de predominante presencia de la pequeña y mediana producción rural.

Análisis realizados por el MAG señalan que existen fuentes de crédito suministrado por organizaciones no gubernamentales (ONGs), relevantes sobre todo para la producción de granos básicos y rehabilitación de empresas campesinas. 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; pese a lo cual, representan un importante potencial complementario a la banca comercial formal en el sector rural.

El MAG también indica que la política de desregulación y liberalización del mercado ha contribuido a aumentar los precios de los productos básicos y a acercarlos a los precios promedios que venden los restantes países centroamericanos.

Por otra parte, el retraso tecnológico que incide sustancialmente en la productividad y altos costos de producción, aunado a los bajos precios internacionales y al productor, resultan en reducidos o negativos márgenes de rentabilidad que desestimulan la inversión e inciden en la baja recuperación de créditos. A lo anterior se suma la existencia de una infraestructura agroindustrial y comercial obsoleta, deteriorada o subutilizada, con inversiones marginales y sin reposición de capital.

Se señala, además, que las políticas fiscales no han beneficiado de manera directa a los productores, y que las bajas de aranceles y gravámenes de importación de insumos agropecuarios se quedan en los canales intermedios de comercialización.

Un problema clave que se enfrenta en esta etapa es la falta de ordenamiento jurídico de la propiedad agraria. En su mayoría, las propiedades que fueron objeto de reforma agraria o aquellas recientemente privatizadas, no están legalmente inscritas, lo que afecta la seguridad sobre la tierra, las decisiones de inversión o de reproducción del ecosistema de la finca y las transacciones que requieren garantías hipotecarias como los préstamos. La solución a este problema de carácter masivo pasa por una mayor capacidad institucional, por la creación de un

instrumento legal transitorio negociable y menos costoso que la escritura pública, así como por la organización local para que los mismos interesados sean gestores de su legalización.

En el marco del actual proceso de diálogo nacional y ante la situación de la agricultura, el Gobierno y las asociaciones de productores han tomado una serie de acuerdos tendientes a mejorar los niveles de producción para el ciclo agrícola 1993/94. Entre otros:

- Aumentar en un 23% la disponibilidad real de crédito, orientado al maíz, frijol, algodón, maní, soya y ajonjolí.
- Abrir líneas especiales de financiamiento no bancario para pequeños productores.
- Permitir la introducción libre de impuestos para fertilizantes, agroquímicos, semilla y material genético.
- Dar prioridad a la reparación de caminos en las zonas productivas, fundamentalmente cafetaleras.

Con estas medidas se espera que durante el ciclo agrícola 1993/94 se logre cultivar una superficie total de 885 mil manzanas, las que permitirán un crecimiento en el valor bruto de la producción a precios corrientes superior al 10%. Esto representaría un valor de las exportaciones estimado en US\$209.4 millones y una producción total de granos básicos de 12.5 millones de quintales, que permitiría mantener los niveles históricos per cápita.

Aparte del impacto en la producción, si se logra llegar a las metas propuestas, habría una incidencia positiva en el grave problema de desempleo y pobreza en el campo.

Sectores empresariales sujetos de la reactivación agraria

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

Vale hacer la salvedad de que la estratificación que se propone a continuación tiene como variable principal la forma de propiedad y, en cierto sentido, el rol político del grupo económico en un contexto de amplias reformas. No prevalece como variable de agrupación el potencial productivo.

De manera resumida, los grandes estratos o grupos empresariales (sin orden de importancia) son:

- a) Los campesinos, pequeños y medianos, organizados en cooperativas como producto del proceso de reforma agraria.
- b) Los obreros agrícolas y técnicos estatales convertidos ahora en dueños de las empresas privatizadas recientemente, integradas corporativamente por rubros, llamadas en su conjunto APT (Área Propiedad de los Trabajadores).

- c) Los desmovilizados del ejército y la resistencia, indemnizados con la adjudicación de tierras, ya sea por la reforma agraria o por el derecho a compra de tierras.
- d) Los pequeños campesinos y finqueros 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 agropecuario proveniente en muchos casos de procesos de inversión de la tecnocracia estatal de la década de los 80 y 90, concentrados principalmente en actividades ganaderas, renovación de café y productos no tradicionales (camarón, pesca, otros).

Todos estos sectores empresariales se encuentran en proceso de constitución o de rehabilitación; sin embargo, en términos generales la situación estructural agraria actual indica que:

- Hay que reconstruir la iniciativa privada, para lo que se requiere un nuevo concepto de fomento.
- Existe una importante redistribución de la propiedad, aunque queda el desafío de redistribuir efectivamente la participación en el mercado.
- Hay nuevos actores empresariales producto de la reforma agraria y la privatización, que deben operar con las reglas del mercado. Al mismo tiempo, es interés económico nacional que exista un rendimiento de los activos en manos de este sector.
- Existe una crisis de los sistemas de producción monocultivistas, típicos de los empresarios agrarios, sobre todo de los grandes y los más modernizados en sus tecnologías y formas de administración.
- Hay un potencial económico real de la pequeña y mediana producción que no ha sido aprovechado, en parte por el sesgo hacia la producción en gran escala, alta tecnología en capital como vía para la modernización, así como por preconceptos ideológicos de falta de iniciativa privada en el campesinado nicaragüense.

Posibles tendencias de comportamiento del sector agropecuario nicaragüense

Integración en el mercado internacional

Nicaragua procederá, a pesar de los mecanismos proteccionistas, al impulso de un proceso de apertura unilateral y transitoria que gradualmente tenderá a ser un recurso impulsor de ventajas competitivas. Lo anterior pone en evidencia la necesidad de un equilibrio entre el mercado externo y el interno, sobre todo mediante la agroindustrialización o procesamiento para el mercado local que representará menores costos de inversión y la posibilidad de obtener mayores resultados de corto plazo.

La integración centroamericana viabilizará el intercambio regional de productos agrícolas, además, se irá convirtiendo en una estrategia conjunta para enfrentar como bloque la búsqueda de mejores precios, de nuevos mercados, la promoción de inversiones y el aprovechamiento de los recursos humanos y naturales.

Diversificación de la producción para exportación

Cada vez es más difícil para Nicaragua diversificar su producción para exportación, a pesar de la política económica actual de fomento de esta actividad. La tendencia es un lento incremento de las exportaciones agropecuarias no tradicionales, como resultado de obstáculos como la adaptación rentable de tecnología y el aumento de los niveles de riesgo del mercado internacional. No hay opciones en el corto plazo de alternativas masivas de exportación, similares al café.

Racionalización y modernización de la tecnología

Se ajustarán los paquetes tecnológicos, especialmente por parte de los empresarios, sin ningún tipo de fomento. Las condiciones del mercado tienden a propiciar un uso de prácticas tecnológicas conocidas y baratas, que mejorarán los servicios de información como elemento de soporte a la producción, a partir de empresas privadas y no por iniciativa del Gobierno.

El área de investigación y transferencia tecnológica se verá imposibilitada de accionar al ritmo de las demandas crecientes y continuará siendo una actividad frágil y ajena a las necesidades de los productores. En biotecnología las posibilidades de promoción son muy limitadas.

Nuevo rol del Estado y el sector privado

El Estado en el sector agropecuario tiende a asumir, más que un papel promotor y asistencial, el de generador de ciertos servicios especializados para la producción. Esto provocará tendencialmente la baja participación estatal en el fomento a la pequeña y mediana producción.

La descentralización será una tendencia que promoverá el desarrollo desde cada localidad. Los vacíos que se generen serán sustituidos de manera gradual por las municipalidades y por organismos privados de promoción del desarrollo agropecuario.

Las ONGS tienden a regirse cada vez más por criterios de eficiencia empresarial. Solamente los proyectos rentables podrán hacer desarrollo y a la vez tener capacidad de autogeneración de capital.

La rearticulación de la estructura de producción agropecuaria permitirá impulsar procesos de integración horizontal y vertical de las empresas, que lentamente sustituirán al Estado.

Redes de servicio e intercambio comercial

El eslabón de la comercialización tiende a ser el más relevante en la cadena agropecuaria, en tanto regula la distribución de los ingresos y las posibilidades de generar valor agregado en las fincas a través del comercio. La falta de competencia comercial significará un peligro para la configuración de precios favorables al productor.

Se agudizará el repliegue de la banca comercial hacia las empresas agrícolas con mayor capital. La tendencia de promoción del crédito alternativo dirigido a los pequeños y medianos empresarios rurales podrá llegar a constituirse en una opción viable para contribuir al desarrollo local.

Los servicios a la producción se modernizarán a partir de la creación de empresas privadas o casas comerciales, lo que restringirá las posibilidades de acceso de quienes no tienen capacidad de compra. El mayor retraso se presentará en los servicios de generación, transferencia y divulgación de tecnología.

Impacto sobre el medio ambiente

Los ajustes estructurales y la reactivación agropecuaria podrán agravar los efectos negativos de la actividad productiva hacia los ecosistemas.

Los programas de conservación de recursos naturales mantendrán un sesgo de subsidio y de desarticulación con respecto a la racionalidad económica de los productores.

Reconcentración de la propiedad

Si no incorpora la producción como eje de las políticas de ajuste y no se redefine el sujeto del desarrollo en el agro, se corre el riesgo de una transformación estructural de la tenencia de la tierra que tiende a la concentración de la propiedad. La falta de financiamiento, entre otros, y las pocas posibilidades de pronta legalización individual de las propiedades contribuirán a dinamizar el mercado de tierras, especialmente en el caso de campesinos pobres, lo que aumentará la disponibilidad de mano de obra.

El desarrollo rural

A nivel de la sociedad civil, en las áreas rurales se tiende al fortalecimiento de nuevos actores sociales, como las organizaciones de productores, los organismos privados de desarrollo y los sectores de trabajadores agrícolas participantes de los procesos de privatización. Además, la nueva dinámica de los gobiernos locales para articular programas y agencias de desarrollo en sus municipios, permitirá que la promoción del desarrollo se centre en la integración de las pequeñas y medianas empresas agrícolas.

La tendencia a la no intervención estatal en el ámbito productivo y la disminución en los servicios que brinda a la población representarán un obstáculo para las posibilidades de desarrollo. Debe mencionarse de manera especial la presencia creciente del analfabetismo rural, lo que no contribuye al fomento de la capacitación en los niveles deseados.

Por otro lado, la baja oferta de empleo permanente y temporal en el agro debe solventarse por otras vías, como el empleo familiar en el sector campesino.

Oportunidades y amenazas

Nicaragua es un país que estructuralmente está iniciando una transición, tanto en materia gubernamental como de reinserción de su economía, en medio de un fuerte y gradual proceso de privatización y de reforma agraria. La transición presenta oportunidades y amenazas para Nicaragua; el rol del Estado, aunque cambie su naturaleza, será como siempre determinante para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

A continuación y de manera sintética se presentan las oportunidades y amenazas para el sector agropecuario en Nicaragua en el mediano plazo.

Oportunidades	Amenazas
Conquistar el mercado local y nichos de mercado extranjero con calidad y no precio.	Incapacidad del sector exportador para ser fuente de reactivación en el mediano plazo.
Competitividad en lo que se sabe producir, integrando procesos agroindustriales.	Débil capacidad gubernamental, empresarial y administrativa para mercados abiertos.
Reactivar la capacidad productiva instalada.	Incapacidad para adaptar tecnología rentable, basada en recursos locales.
Construir una estructura de servicios efectiva para la producción campesina.	Repliegue estatal como facilitador del desarrollo productivo y social.
Desencadenar planes locales de desarrollo rural.	Incremento de la pobreza rural y crisis ecológica.
Generar consenso para un proceso de desarrollo integrador y democratizador.	Reducción de la cooperación externa y ejecución de la misma en opciones no sostenibles.

PRINCIPALES DESAFIOS PARA LA MODERNIZACION AGROPECUARIA

En este capítulo se abordan los desafíos principales del proceso de modernización del agro nicaragüense. Estos se han inferido del capítulo anterior, que describe el escenario posible para la modernización en Nicaragua y destaca las amenazas y oportunidades del mismo.

Tales desafíos se presentan a continuación, mediante una descripción global de los mismos y el destaque de los retos más importantes para cada uno de ellos.

Apertura económica, competitividad internacional e integración regional

La apertura económica, más que un proceso mecánico, es el producto de un diseño de políticas que implican negociación de reciprocidad bilateral o multilateral, gradualidad en su ejecución y la aplicación de medidas compensatorias. Convendría que el Gobierno, los empresarios y los gerentes a todos los niveles desarrollen sus capacidades de negociación, administrando agresivamente los contactos y relaciones con agentes del exterior.

Nicaragua tiende, a pesar de las barreras proteccionistas, a asumir la apertura como estrategia para mejorar su competitividad, no sólo para exportar sino también para competir con los productos importados que se consumen en el mercado local.

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.

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 desafío radica en el grado de flexibilidad que logre asumir la estructura productiva nacional, en su disposición para responder a la variable demanda en un mercado abierto y en la capacidad para adaptar tecnología.

Otro reto es la diversificación, paralela a la flexibilidad, como estrategia para reducir riesgos, así como la necesidad de aumentar la inversión, sobre todo en el sector agroindustrial y en

infraestructura productiva que reduzca los costos de transporte, almacenamiento y comercialización local e internacional.

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 de ahorro de los pequeños y medianos productores de manera rentable y autosostenible.

Modernización tecnológica, de información y de mercadeo

En el campo de la investigación y transferencia tecnológica tienden a reactivarse los esfuerzos, por lo que convendría redefinir el papel del sector público y el privado.

Es necesario el otorgamiento de recursos financieros a partir de la identificación de rubros prioritarios, la formación de unidades de fomento tecnológico que inviertan 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 agropecuarias.

Un desafío que se presenta también es el de integrar el sistema educativo con el de investigación y con los núcleos productivos locales, que son agentes de influencia para la generación de tecnología adaptada.

Resulta imprescindible, en el mediano plazo, la introducción del campo de la biotecnología; para ello deberá formularse una estrategia realista, que en un primer esfuerzo priorice la formación de recursos humanos a nivel superior.

Un reto especial es el de crear canales de información fluidos, a través de centros de cobertura nacional especializados en materia de mercados internacionales y mecanismos de exportación, al menor costo y para el mayor acceso posible de empresarios. Se requiere de inversiones para contar con servicios de esas características a todos los niveles.

Rehabilitar la capacidad de comercialización es clave para el desarrollo agropecuario del país. Si bien este es un rol que compete a sectores privados, el Estado se tendrá que interesar por crear

un marco favorable para las negociaciones, deberá seguir desregulando, es decir, eliminando procedimientos y tarifas que incrementen los costos de producción y comercialización.

Finalmente, buscar opciones de cooperación empresarial para integrar con ventaja a los pequeños productores en las redes comerciales, se vuelve un reto interesante para el Gobierno y los organismos de desarrollo.

Redimensionamiento del Estado

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

Desafiante es la posibilidad de lograr un proceso de integración nacional alrededor de un plan de desarrollo que contemple multiespacios de concertación. Es conveniente que el Estado considere el uso de la discrecionalidad para ser transparente en la toma de decisiones que afectan la producción agropecuaria, la comercialización y el desarrollo rural.

El reto consiste no en reducir el aparato estatal o desmantelarlo, sino más bien en descentralizarlo, vinculándolo a los procesos reales a nivel local. El 80% de las alcaldías nicaragüenses son rurales y en la actualidad ejecutan tan solo el 0.01% del presupuesto nacional. Si se considera tal situación, el desafío del Estado radica en desarrollar capacidades para emplear un porcentaje mayor del presupuesto nacional a través de las municipalidades, involucrando a los empresarios del ámbito local en la planificación, ejecución y evaluación de las inversiones públicas de sus localidades.

Una nueva dimensión del Estado se podría concentrar en la generación de mecanismos mixtos, con subsidios transitorios si es necesario, que posibiliten el acceso de los pequeños productores a los servicios de soporte para la producción.

Por último, la participación estatal es primordial para garantizar la protección del medio ambiente, por lo que es recomendable considerarla como un elemento estratégico en la inversión pública (programas de fomento, financiamiento, incentivos, privatización de bosques, concesiones exigentes). Lo más relevante de ese desafío para el mediano plazo sería detener la deforestación que provoca el avance de la frontera agrícola, revertir el cambio del uso del suelo forestal y modificar las prácticas de preparación y manejo de los suelos.

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

La gestación de un nuevo entorno para el desarrollo en el agro valida la necesidad de un replanteamiento de los contenidos de las diferentes formas de asociación de los productores rurales. Las organizaciones de productores rurales enfrentan el desafío de pasar de ser representantes gremiales a ser asociaciones empresariales de carácter privado que buscan la cooperación para beneficiarse con fines de lucro.

Las nuevas formas de gestión serán viables en la medida en que instituciones descentralizadas, como las municipalidades, pasen de ser generadoras de servicios sociales a la comunidad a ser espacios donde se establezcan relaciones consistentes con los intereses de cooperación entre productores.

El reto consiste en desarrollar capacidades para definir planes de desarrollo locales e implementar formas de integración empresarial para formular y ejecutar proyectos que canalicen de mejor manera los recursos que ingresen al país. Para ello habrá que tener habilidades para transferir metodologías de gestión empresarial local y asociativa, así como para promover políticas que atraigan la inversión a cada localidad.

Los principales desafíos en el campo de la administración de fincas están referidos a:

- a) La capacidad de incorporar el cálculo económico a todo nivel de decisión.
- b) Implementar la cooperación e integración empresarial para obtener recursos y fortalecer las capacidades de negociación de los pequeños finqueros para la compra de insumos, transferencia e intercambio tecnológico y comercialización.
- c) La capacidad de organizar sistemas de producción flexibles y diversificados, aprovechando los recursos más abundantes y baratos a nivel local.
- d) La inclusión en sus cálculos de lo referente a preservación o deterioro de los recursos naturales.

Es urgente que las empresas definan sus pautas de inversión en el entrenamiento de su personal, es decir, actualizarlo y proporcionarle una tecnología básica para ejercer la administración.

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

En la actualidad, y a 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 la promoción, transferencia y capacitación no formal. Incluso, estos programas han llevado a cabo ensayos de metodologías para intermediación financiera alternativa y para un nuevo modelo de extensionismo empresarial rural.

El principal desafío que se presenta es el de lograr que las ONGs sean capaces de administrar sus recursos y de generar modalidades de gestión para que en tiempos cortos puedan operar, desde el punto de vista financiero, de manera autosuficiente; de lo contrario, gran parte de la ayuda externa que se canaliza a estas organizaciones se continuará consumiendo en costos de operación o en ayuda humanitaria, sin que se genere capacidad de sostenibilidad y reproducción local, lo que implica continuar dependiendo de la ayuda internacional.

Parte de la reorientación de la ayuda externa al sector agrícola requiere parámetros para hacer eficientes a las ONGs y eliminar la imagen de beneficiarios de subsidios que presentan sus usuarios.

Finalmente, las ONGs pueden operar como un recurso potencial para promover la integración horizontal de los empresarios, formar nuevos sujetos en la intermediación comercial y generar proyectos de inversión en el agro, que contribuyan a desarrollar las instancias municipales.

RETOS PARA LOS ACTORES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN NICARAGUA

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 del desarrollo rural han sido absorbidos por las dos áreas. Por la naturaleza de cada una, la definición de los actores difiere según el problema.

A manera de síntesis, se presenta una matriz con los principales desafíos por bloque de actores sociales vinculados a la estructura agropecuaria y agroindustrial. La clasificación de desafíos por actor sirve posteriormente para definir las demandas potenciales de capacitación en el mediano plazo, tanto a nivel general como de temas y agentes estratégicos.

Actores y retos en gestión empresarial

La variable clave para la clasificación de actores es la modalidad de gestión actual y su forma de inserción en la cadena productiva. Los bloques de actores que se escogieron son:

Sectores productivos

- **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.
- **Empresas asociativas:** Son cooperativas y empresas de segundo grado.

Sectores de soporte y apoyo

- **Organismos no gubernamentales**
- **Empresas de servicios**
- **Instancias reguladoras**

El desarrollo del sector agropecuario plantea retos en el área de gestión empresarial que se pueden definir a nivel de actores sociales. Las áreas de desafíos en gestión que son tratadas a nivel de cada actor social son las siguientes:

- Participación en el mercado internacional.
- Competitividad en el mercado local.
- Eficiente integración de la estructura productiva.
- Uso del crédito como factor de reactivación clave, racionalización de la gestión financiera.
- Modernización de la administración de fincas.
- Capacidad de autogestión y de asociación empresarial.
- Participación en el desarrollo local.

Los desafíos no son planteados con base en lo que deberían hacer hoy los agentes del sector agropecuario, sino en lo que potencialmente podrían ser sus retos, vistos dentro de un proceso. No se han considerado 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.

Actores y retos en tecnología

A continuación se presentan cuadros-matrices en los que se detallan los principales desafíos por actores en las áreas de tecnología y desarrollo rural. Esta última no incluye aspectos particulares del desarrollo rural referido a lo social, es decir, a los servicios de salud, educación y cultura.

Para estas áreas se identificaron los siguientes actores estratégicos básicos para la modernización del agro nicaragüense:

- Organismos públicos y privados de investigación: Conformados por los centros de investigación privados o públicos, vinculados o no al sistema educativo.
- Organismos públicos y privados de extensión: Instituciones instaladas de manera especializada para este fin, o equipos particulares 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 a tecnología apropiada a su medio.

En lo que se refiere a las áreas de desafíos se identificaron:

- **Tecnología apropiada.**
- **Biotecnología y recursos fitogenéticos.**
- **Sostenibilidad del ecosistema.**
- **Agroindustria y poscosecha.**
- **Enfoque tecnológico de la investigación .**
- **Sistemas de información.**
- **Vinculación entre el sector público y el privado.**

Matriz 1. Desafíos específicos por actores en el área de gestión empresarial agraria.

Área de Desafíos	Sectores Productivos			
	Empresas Mercantiles	Fincas	Pequeño Campesino	Empresas Asociativas
Participación en el mercado externo	<p>Elevar competitividad mediante calidad y reducción de costos.</p> <p>Hacer mercadeo diversificado. Hacer relaciones públicas y negociación.</p> <p>Introducir procesos para agregar valor.</p> <p>Diversificar producción y reducir riesgos.</p>	<p>Elevar competitividad tomando en cuenta indicadores de calidad con bajo costo.</p> <p>Integrar formas locales de cooperación.</p> <p>Incorporar productos de calidad exportable.</p> <p>Acceder a información oportuna del mercado.</p> <p>Introducir procesos para agregar valor.</p>	<p>Enfocar la competitividad especialmente en la calidad.</p> <p>Acceder vía asociaciones a mercado externo.</p> <p>Disponer de información y tratos comerciales.</p> <p>Adaptar tecnología.</p> <p>Buscar nichos de mercado internacional.</p>	<p>Capacidad gerencial para reducir costos mejorando calidad exportación.</p> <p>Adecuar procesos para asimilación tecnológica.</p> <p>Lograr formas de integración con empresas.</p> <p>Asegurar nivel óptimo de diversidad.</p>
Competitividad en el mercado local	<p>Diversificar producción para mercado local.</p> <p>Agregar valor a productos alimentarios.</p> <p>Mejorar presentación de productos.</p> <p>Segmentar mercado según calidad/precio.</p>	<p>Clasificar precio según calidad.</p> <p>Crear mecanismos locales para comercialización.</p> <p>Generar capacidad de almacenaje.</p> <p>Procurar autosuficiencia local.</p>	<p>Alcanzar ventajas en comercialización.</p> <p>Clasificar productos de acuerdo con su calidad.</p> <p>Diversificar y escalar producción para mercado local.</p>	<p>Interesarse por diversificar riesgos.</p> <p>Organizar producción para reducir costos.</p> <p>Manejar inventario y venta escalonada.</p> <p>Segmentarse en mercado según calidad.</p>

Matriz 1. (Cont.)

Area de Desafíos	Sectores Productivos			
	Empresas Mercantiles	Fincas	Pequeño Campesino	Empresas Asociativas
Eficiente integración en la estructura productiva	<p>Promover servicios para acceder a información a bajo costo.</p> <p>Abaratar costos: insumos y comercialización.</p> <p>Tener espacios de concertación con el Estado.</p> <p>Simplificar cadena de producción.</p> <p>Abaratar costos de producción en agroindustria.</p> <p>Crear inversiones y mecanismos para abaratar insumos químicos.</p> <p>Diversificar opciones de compra, venta e inversión.</p>	<p>Asociarse para abaratar costos y para mayores márgenes de comercialización.</p> <p>Crear espacios locales de concertación.</p> <p>Promover economías de escala microrregional.</p> <p>Organizar uso de servicios y mercados a nivel de multifincas.</p> <p>Integrarse en la red de transporte.</p> <p>Participar en control de acopio y políticas de compra-venta.</p>	<p>Asociarse para abaratar costos y para mayores márgenes de comercialización.</p> <p>Establecer relaciones de intercambio y de asociación con los finqueros locales.</p>	<p>Abaratar costos de abastecimiento.</p> <p>Acceder a privatización de empresas estatales de servicios agropecuarios.</p> <p>Reforzar con empresas mercantiles gestión concertada con el Estado y entes privados para desarrollar investigación y transferencia tecnológica.</p> <p>Promover parques de maquinaria, servicios de mejoramiento genético con eficiencia.</p> <p>Eliminar subsidios.</p>

Matriz 1. (Cont.)

Area de Desafíos	Sectores Productivos			
	Empresas Mercantiles	Fincas	Pequeño Campesino	Empresas Asociativas
Modernización de la administración de fincas	<p>Elevar competitividad de mano de obra vía salarios e incentivos, capacitación y participación.</p> <p>Incluir sostenibilidad de largo plazo.</p> <p>Priorizar análisis de gerencia de costos.</p>	<p>Adoptar instrumentos de contabilidad.</p> <p>Incorporar cálculo económico para evaluar rentabilidad.</p> <p>Acceder a programas de conservación rentables.</p> <p>Hacer mercadeo.</p>	<p>Disponer de instrumentos de contabilidad.</p> <p>Adoptar herramientas simples para cálculo de rentabilidad.</p> <p>Cooperar localmente para hacer mercadeo.</p> <p>Adaptar tecnología.</p> <p>Disponer de entrenamiento local.</p>	<p>Generar empleo para mano de obra familiar.</p> <p>Elevar productividad vía incentivos y participación.</p> <p>Elevar capacidades de socios y empleados.</p> <p>Elevar capacidad de relaciones públicas y de mercado.</p>
Uso de crédito como factor de reactivación clave y racionalización de la gestión financiera	<p>Modernizar el manejo de efectivo.</p> <p>Reducir costos financieros.</p> <p>Reinvertir excedentes por autogeneración de recursos.</p> <p>Reducir costos fijos y aumentar variables.</p> <p>Aprovechar capacidad instalada.</p> <p>Apoyar crédito no convencional.</p>	<p>Desarrollar acceso a crédito no convencional y a su administración.</p> <p>Acceder a líneas de fomento.</p> <p>Potenciar el uso de recursos propios.</p>	<p>Participar con fincas en acceso a crédito no convencional.</p> <p>Diversificar cultivos que generen ingresos permanentes.</p> <p>Acceder a fondos de garantía mediante ahorro.</p> <p>Disponer de ofertas diversas de crédito informal.</p>	<p>Promover formas no convencionales de crédito.</p> <p>Incentivar capitalización de la empresa.</p> <p>Diversificar formas de palanqueo operativo.</p> <p>Potenciar uso de recursos propios.</p> <p>Reducir costos fijos y hacer inversión a escala.</p> <p>Reducir capacidad subutilizada.</p>

Matriz 1. (Cont.)

Area de Desafíos	Sectores Productivos			
	Empresas Mercantiles	Fincas	Pequeño Campesino	Empresas Asociativas
Participación en el desarrollo local	<p>Abrir espacios de negociación con Estado, municipios y productores.</p> <p>Priorizar conservación ambiental.</p> <p>Asesorar empresas locales en comercio, finanzas o tecnología.</p> <p>Contribuir en transferencia y experimentación tecnológica.</p>	<p>Participar en definición de prioridades en desarrollo local.</p> <p>Fortalecer relaciones municipales y de asociaciones locales.</p> <p>Interesarse por la administración de recursos municipales.</p>	<p>Participar en definición de prioridades y objetivos de desarrollo local.</p> <p>Contar con representaciones diversas, descentralizadas y especializadas.</p>	<p>Abrir espacios de concertación con Estado y municipios.</p> <p>Ser eje para la participación de los sectores productivos en decisiones de inversión local.</p> <p>Poner énfasis en programas de conservación del medio ambiente.</p>

Matriz 2. Desafíos específicos por actores en el área de gestión empresarial agraria.

Área de Desafíos	Estructuras de Soporte y Apoyo		
	ONGs	Empresas de Servicios	Instancias Reguladoras
Participación en el mercado externo	<p>Alentar competitividad con tecnología y crédito oportuno.</p> <p>Difundir información de mercado y de comercialización.</p> <p>Promover integración/asociación local de empresas.</p>	<p>Modernizar tecnología de manejo, almacenaje y empaque.</p> <p>Crear nuevas modalidades de contrato con productores.</p> <p>Abaratar costos de operación.</p> <p>Desmonopolizar servicios a nivel local.</p>	<p>Simplificar trámites de exportación.</p> <p>Estimular vía crédito e incentivos fiscales.</p> <p>Crear marco jurídico de propiedad viable.</p> <p>Desregular transporte y servicios portuarios. Estimular competencia.</p>
Competitividad en el mercado local	<p>Facilitar proyectos para integración agroindustrial y para procesamiento artesanal.</p> <p>Reforzar entrenamiento y tecnología para mercado local.</p> <p>Apoyar creación de bolsas de granos o de materias primas.</p>	<p>Reducir costos de transacciones.</p> <p>Brindar información al productor sobre variaciones de calidad, precios y demanda.</p> <p>Promover pequeña industria autoalimentaria para autoabastecimiento.</p>	<p>Promover descentralización de presupuesto estatal e inversiones.</p> <p>Normar calidades, competencia leal y marco de reciprocidad de productores locales con respecto a importadores.</p>

Matriz 2. (Cont.)

Area de Desafíos	Estructuras de Soporte y Apoyo		
	ONGs	Empresas de Servicios	Instancias Reguladoras
Eficiente integración en la estructura productiva	<p>Fomentar empresas comercializadoras de escala local.</p> <p>Fomentar producción de insumos y tecnología con recursos locales.</p> <p>Capacitar en comercialización.</p> <p>Crear con sector privado instancias de investigación y experimentación tecnológica autosostenibles en el mediano plazo.</p> <p>Canalizar recursos financieros a municipios.</p> <p>Asesorar y capacitar a municipios en gestión de proyectos y programas de desarrollo.</p>	<p>Brindar asistencia tecnológica al productor.</p> <p>Desarrollar espacios con ONGs y Estado para mejoramiento tecnológico.</p> <p>Asesorar a empresas y productores en análisis de mercados, manejo de costos y factibilidad de inversión.</p> <p>Generar servicios financieros de bajo costo y adecuados a las necesidades de los productores.</p>	<p>Regular procesos de inversión externa para transferencia tecnológica y capacitación.</p> <p>Normar calidad de productos agropecuarios en relación con higiene y toxicidad.</p> <p>Crear condiciones que incentiven industria de insumos locales con recursos locales.</p> <p>Promover capacidad institucional privada para multiplicar mecanismos de financiamiento rural no convencionales y/o complementarios a la banca comercial.</p>

Matriz 2. (Cont.)	Estructuras de Soporte y Apoyo		
	Area de Desafíos	ONGs	Empresas de Servicios
Modernizar la administración de fincas	<p>Promover la sostenibilidad como concepto de rentabilidad a largo plazo.</p> <p>Reforzar mecanismos de comercialización y mercadeo.</p> <p>Fomentar la diversificación de riesgos.</p> <p>Capacitar a los finqueros en contabilidad/costo y organización de productores.</p>	<p>Contribuir a la adopción de tecnología e instrumentos de gerencia.</p>	<p>Desregular los procedimientos y normas de gestión.</p> <p>Superar "cuellos de botella" que aumentan costos de producción (transporte, aduana, impuestos).</p>
Uso de crédito como factor de reactivación clave y racionalización de la gestión financiera	<p>Animar mecanismos de intermediación local.</p> <p>Promover la articulación del sistema bancario con la pequeña y mediana empresa.</p> <p>Generar transferencias para formar capital humano en el área de financiamiento rural.</p> <p>Promover el ahorro rural.</p>	<p>Rehabilitar redes de colocación de crédito rural.</p>	<p>Crear un marco jurídico adecuado para la intermediación financiera.</p> <p>Fomentar instituciones financieras no bancarias rurales.</p>

Matriz 2. (Cont.)

Area de Desafíos	Estructuras de Soporte y Apoyo		
	ONGs	Empresas de Servicios	Instancias Reguladoras
Participación en el desarrollo local	<p>Asesorar en la definición y ejecución de programas de desarrollo local.</p> <p>Promover formas locales de asociación.</p>	<p>Descentralizar sus servicios.</p>	<p>Fomentar la descentralización municipal.</p> <p>Asesorar en la regulación de incentivos municipales para la inversión privada local.</p>

Matriz 3. Desafíos específicos por actores: áreas de tecnología y desarrollo rural.

Area de Desafíos	Actores Sociales		
	Organismos Públicos y Privados de Investigación	Organismos Públicos y Privados de Extensión	Productores
Tecnología apropiada	<p>Desarrollar y validar tecnologías apropiadas y con bajo uso de insumos importados.</p> <p>Inventariar las tecnologías elaboradas y disponibles en el país.</p>	<p>Participar y apoyar el desarrollo y validación de tecnologías apropiadas.</p> <p>Transferir a los productores las tecnologías apropiadas; facilitar su adopción y uso.</p> <p>Apoyar y participar en el inventario de tecnologías elaboradas y disponibles y difundirlas en el país.</p>	<p>Apoyar los procesos de desarrollo y validación de tecnologías apropiadas.</p> <p>Adoptar y usar con criterio propio las tecnologías apropiadas.</p>
Biología y recursos fitogenéticos	<p>Crear y mantener uno o más bancos de germoplasma de especies nativas con potencial para su uso en el mejoramiento genético en el país.</p> <p>Desarrollar métodos de conservación y manejo de variabilidad genética.</p>	<p>Apoyar la recolección y creación de bancos de especies nativas.</p> <p>Apoyar el desarrollo y transferir a los productores, para su adopción y uso, métodos de conservación y manejo de variabilidad genética.</p>	<p>Apoyar la recolección de especies nativas de interés para el mejoramiento genético en el país.</p> <p>Incorporar a sus sistemas productivos semillas de alto valor genético.</p>

Matriz 3. (Cont.)

Area de Desafíos	Actores Sociales		
	Organismos Públicos y Privados de Investigación	Organismos Públicos y Privados de Extensión	Productores
Sostenibilidad	Desarrollar tecnologías y programas que incorporen y promuevan la protección del medio ambiente y que sean rentables para los productores.	Coauspicar el desarrollo de programas para la conservación del ambiente. Coparticipar en la definición y establecimiento de los costos ambientales en los sistemas productivos. Facilitar a los productores la adopción y uso de tecnologías compatibles con la protección del medio ambiente, y que a la vez sean rentables.	Incorporar en sus procesos productivos el cálculo de los costos ambientales. Incorporar en sus procesos productivos tecnologías compatibles con la protección del medio ambiente.
Agroindustria y poscosecha	Desarrollar tecnologías y métodos para la transformación y conservación de productos agropecuarios.	Transferir y promover el uso y desarrollo de tecnologías apropiadas para la transformación y conservación de los productos agropecuarios.	Incorporar y desarrollar técnicas y métodos de transformación y conservación de los productos agropecuarios, a fin de agregar valor a la producción.

Matriz 3. (Cont.) Area de Desafíos	Actores Sociales		
	Organismos Públicos y Privados de Investigación	Organismos Públicos y Privados de Extensión	Productores
Enfoque tecnológico	<p>Cambiar la tendencia a hacer investigación de monocultivos, por otra de sistemas de producción.</p> <p>Concentrar el mayor volumen de trabajos de investigación en las fincas de los productores.</p>	<p>Encargar la transferencia de tecnología y asistencia al productor en función de los sistemas de producción y no de monocultivos.</p> <p>Apoyar los trabajos de investigación en fincas; facilitar y estimular la participación de los productores en los mismos y en la adopción de las recomendaciones formuladas.</p>	<p>Orientar el trabajo en las fincas en términos de sistemas de producción.</p> <p>Facilitar la realización de los trabajos de investigación en las fincas; participar activamente en estos, y analizar la viabilidad de su adopción e implementación.</p>
Sistemas de Información	<p>Participar en la generación, mantenimiento y funcionamiento de sistemas de información que hagan llegar al productor datos útiles para la toma de decisiones.</p>	<p>Participar en generar, mantener y hacer funcionar sistemas con informaciones útiles para los productores.</p> <p>Hacer accesibles a los productores las informaciones que les son útiles para la toma de decisiones.</p> <p>Facilitar y estimular en los productores, el uso de la información disponible en las decisiones que toman.</p>	<p>Racionalizar la gestión de sus propias fincas, utilizando la información disponible.</p>

Matriz 3. (Cont.)

Area de Desafíos	Actores Sociales		
	Organismos Públicos y Privados de Investigación	Organismos Públicos y Privados de Extensión	Productores
Vinculación entre el sector público y el privado	Generar mecanismos que faciliten la coordinación de los esfuerzos de investigación tecnológica entre el sector público y el privado, y al interior de estos.	Generar mecanismos que faciliten la coordinación entre organismos públicos y privados y al interior de estos, de los trabajos de extensión y asistencia al productor.	Incorporar en organizaciones y empresas mecanismos de coordinación, y establecer relaciones con organismos públicos y privados de generación y transferencia de tecnología.

Matriz 3. (Cont.)	Actores Sociales		
	Area de Desafíos	Organismos Públicos y Privados de Investigación	Organismos Públicos y Privados de Extensión
Enfoque tecnológico	<p>Cambiar la tendencia a hacer investigación de monocultivos, por otra de sistemas de producción.</p> <p>Concentrar el mayor volumen de trabajos de investigación en las fincas de los productores.</p>	<p>Encargar la transferencia de tecnología y asistencia al productor en función de los sistemas de producción y no de monocultivos.</p> <p>Apoyar los trabajos de investigación en fincas; facilitar y estimular la participación de los productores en los mismos y en la adopción de las recomendaciones formuladas.</p>	<p>Orientar el trabajo en las fincas en términos de sistemas de producción.</p> <p>Facilitar la realización de los trabajos de investigación en las fincas; participar activamente en estos, y analizar la viabilidad de su adopción e implementación.</p>
Sistemas de Información	<p>Participar en la generación, mantenimiento y funcionamiento de sistemas de información que hagan llegar al productor datos útiles para la toma de decisiones.</p>	<p>Participar en generar, mantener y hacer funcionar sistemas con informaciones útiles para los productores.</p> <p>Hacer accesibles a los productores las informaciones que les son útiles para la toma de decisiones.</p> <p>Facilitar y estimular en los productores, el uso de la información disponible en las decisiones que toman.</p>	<p>Racionalizar la gestión de sus propias fincas, utilizando la información disponible.</p>

Matriz 3. (Cont.)

Area de Desafíos	Actores Sociales		
	Organismos Públicos y Privados de Investigación	Organismos Públicos y Privados de Extensión	Productores
Vinculación entre el sector público y el privado	Generar mecanismos que faciliten la coordinación de los esfuerzos de investigación tecnológica entre el sector público y el privado, y al interior de estos.	Generar mecanismos que faciliten la coordinación entre organismos públicos y privados de los trabajos de extensión y asistencia al productor.	Incorporar en organizaciones y empresas mecanismos de coordinación, y establecer relaciones con organismos públicos y privados de generación y transferencia de tecnología.



PERFIL DE LAS DEMANDAS DE CAPACITACION PARA EL MEDIANO PLAZO: CAPACIDADES NECESARIAS PARA ENFRENTAR LOS RETOS DEL DESARROLLO

En este capítulo se desarrollan criterios que permiten identificar agentes, sujetos claves y áreas de conocimientos estratégicas para el desarrollo del medio rural.

Se presentan dos áreas: gestión empresarial y tecnología, con los mismos criterios expresados en el capítulo anterior. Cada área se organizó por temas, los que también pueden servir de referencia para un programa operativo. Los agentes fueron definidos de acuerdo con la naturaleza de cada área de capacitación. Del grupo de los agentes con responsabilidades directas en los procesos productivos, se consideran estratégicos los que integran formas de cooperación rural y los que pertenecen al sector de pequeños y medianos productores.

A continuación se presentan matrices con un nivel desagregado por tema, sobre las capacidades mínimas necesarias de cada agente para enfrentar desafíos específicos en los próximos años en el sector agropecuario y en el desarrollo rural del país.

Demandas en gestión empresarial

Las áreas temáticas tratadas no responden a un orden de prioridades, dado que sólo es posible definirlo a un nivel microlocalizado. A continuación se listan las capacidades necesarias en gestión empresarial agraria:

- Organización empresarial
- Gestión en mercadeo agropecuario
- Gestión y autogestión financiera
- Gestión de tecnología y transferencia
- Gestión local y gremial
- Elaboración y ejecución de proyectos
- Control gerencial de costos
- Análisis del entorno empresarial
- Gestión para la sostenibilidad del medio ecológico

Por otra parte, los agentes claves se desglosan según su rol en la empresa y la naturaleza de la institución donde actúan. Ese nivel de detalle es importante, dado que no se puede partir de una tipología de actores con retos y obstáculos comunes, y permite una mejor aproximación a la realidad y una mayor identificación y caracterización de los agentes reales que operan en el medio rural y en la actividad agropecuaria.

Para determinar los agentes que pasarán a ser sujetos de capacitación, se toma como variable su poder de decisión en las unidades productivas, de servicio o a nivel institucional.

Los agentes que se proponen son los siguientes:

- **Jefe de la unidad productiva familiar campesina.** Se aproxima al que toma las decisiones a nivel de una unidad campesina. Al momento de definir un programa de capacitación esta categoría debe desglosarse aún más, de acuerdo con la complejidad de la administración campesina, según la ubicación de la finca, su integración a la estructura local y la racionalidad económica.
- **Finquero.** Se aproxima al que toma las decisiones a nivel de una empresa campesina con capacidad de reproducción, con una administración simple personificada en el dueño. Tipifica al que dirige una finca que opera bajo una lógica campesina y se integra al mercado sólo a nivel microlocal, teniendo un estrato de campesino acomodado. Culturalmente es portador activo de la vida local-rural y posee potencial para influir en las relaciones comarcales y municipales.
- **Gerentes y/o administradores de empresas.** Se aproximan a los que típicamente influyen en los dueños/socios de las empresas agropecuarias o agroindustriales y que ejecutan y administran las operaciones en las mismas. Se consideran dentro de esta categoría cuadros generales y gerentes de área funcionales. No se definen específicamente directivos porque estos efectúan en la actualidad labores de gerencia.
- **Directores/gerentes/promotores de programas de desarrollo rural.** Se refiere a aquellos agentes que intervienen a nivel local en actividades de definición de políticas de fomento y en ejecución de capacitación y educación popular rural, de asistencia o transferencia tecnológica, de promoción de exportaciones, de conservación del medio ambiente, de inversión pública, de administración municipal y de administración de fondos de crédito no bancario.
- **Gerentes/administradores de empresas e instituciones de servicio a la producción.** Se refiere particularmente a los bancos, redes comerciales y de transporte, servicios de información y de educación.

Matriz 4: Capacidades necesarias por áreas temáticas y agentes claves en gestión empresarial.

Area Temática	Agentes Empresariales del Agro				
	Jefes de Unidad de Producción Campesina	Jefe Finquero del Interior	Gerente/Administ. de Empresa	Gerente/Promotor Programas Locales	Gerente/Administ. Empresas Servicio
Organización	<p>Identificar formas de asociación que sean rentables.</p> <p>Asumir obligaciones y derechos jurídicos.</p> <p>Identificar grado de decisión en organización.</p>	<p>Precisar nuevas áreas de gestión.</p> <p>Identificar beneficio real de su organización.</p> <p>Ejercer autonomía local de su organización.</p>	<p>Manejar criterios de selección, promoción e incentivos a empleados.</p> <p>Manejar estilos de animadores de procesos locales.</p> <p>Ejercer relaciones públicas.</p> <p>Proponer ajustes al marco legal de empresa.</p> <p>Definir/aplicar política de productos y estrategia de reactivación y crecimiento.</p>	<p>Diseñar formas organizativas de participación local.</p> <p>Hacer promoción empresarial por tipologías de productores.</p> <p>Alimentar métodos de participación y promoción.</p>	<p>Disponer de una organización flexible, adaptada a cada localidad donde opera.</p> <p>Manejar políticas de personal con gente local.</p> <p>Realizar estudios técnicos, financieros y de mercado.</p>

Matriz 4. (Cont.)

Área Temática	Agentes Empresariales del Agro				
	Jefes de Unidad de Producción Campesina	Jefe Finquero del Interior	Gerente/Administrador de Empresa	Gerente/Promotor Programas Locales	Gerente/Administrador Empresas Servicio
Gestión de mercado agropecuario	<p>Identificar opciones ventajosas para vender.</p> <p>Negociar con canales de acopio y abastecimiento.</p> <p>Manejar precios y controles de calidad.</p>	<p>Identificar opciones ventajosas para vender.</p> <p>Negociar precios a nivel local.</p> <p>Conocer sobre tendencias de precios.</p> <p>Comprender la operación de bandas de precios y bolsas de productos.</p>	<p>Proponer proyectos de comercialización y abastecimiento.</p> <p>Formular estrategias de mercadeo.</p> <p>Cooperar para estudios de mercadeo y productos alternativos.</p> <p>Efectuar análisis de precios y demanda.</p> <p>Conocer sobre bandas de precios, aranceles, bolsas de productos agropecuarios.</p>	<p>Entrenar en comercialización local y asociada.</p> <p>Evaluar la infraestructura e inversión local para hacer comercio ventajoso.</p> <p>Conocer tendencias de precios, demandas y productos alternativos.</p>	<p>Aplicar control de calidad en servicio.</p> <p>Gestionar proyectos de mercadeo local.</p> <p>Formular estrategias de integración local para bajar costos de comercialización.</p>

Matriz 4. (Cont.)

Area Temática	Agentes Empresariales del Agro				
	Jefes de Unidad de Producción Campesina	Jefe Finquero del Interior	Gerente/Administ. de Empresa	Gerente/Promotor Programas Locales	Gerente/Administ. Empresas Servicio
Gestión y autogestión financiera	<p>Emplear mecanismos para bajar costos.</p> <p>Interpretar los estados financieros.</p> <p>Formular estrategia de flujo de caja a bajo costo financiero.</p> <p>Hacer presupuesto mínimo.</p>	<p>Diseñar un sistema básico de contabilidad.</p> <p>Interpretar estados financieros.</p> <p>Montar presupuesto y flujo de caja.</p> <p>Definir estrategia de deuda diversificada.</p> <p>Emplear modalidades locales de crédito.</p> <p>Cálculo el costo del dinero (tasas de interés).</p>	<p>Diseñar y manejar programas para obtener efectivo, colocar y recuperar capital.</p> <p>Incorporar costo financiero del inventario y efectivo.</p> <p>Diversificar fuentes financieras no bancarias.</p> <p>Hacer, evaluar y ajustar presupuestos.</p> <p>Establecer una política para el manejo de cajas.</p> <p>Hacer análisis financiero interno.</p>	<p>Incorporar cálculo de rentabilidad.</p> <p>Hacer proyecciones financieras.</p> <p>Estimar punto de equilibrio.</p> <p>Promover ahorro local.</p> <p>Definir tasas de interés e impacto proyectado de subsidio.</p> <p>Introducir análisis financiero con ejecutores de proyecto.</p> <p>Aplicar sostenibilidad financiera.</p>	<p>Incorporar concepto de costo de dinero e inventarios y en crédito de proveedores.</p> <p>Hacer análisis financiero y proyección.</p> <p>Conocer concepto de elasticidad-precio y ganancia por volumen o margen.</p> <p>Elaborar flujos de caja.</p>

Matriz 4. (Cont.)

Area Temática	Agentes Empresariales del Agro				
	Jefes de unidad de Producción Campesina	Jefe Finquero del Interior	Gerente/Administ. de Empresa	Gerente/Promotor Programas Locales	Gerente/Administ. Empresas Servicio
Gestión de tecnología y transferencia	<p>Valorar opciones de uso intensivo de recursos propios.</p> <p>Cooperar para experimentación, análisis financiero/organización del cambio tecnológico.</p>	<p>Valorar opciones de uso intensivo de recursos propios.</p> <p>Integrar redes locales de transferencia.</p>	<p>Hacer renovación tecnológica de empresa.</p> <p>Decidir con base en rentabilidad/flexibilidad.</p> <p>Hacer estándares tecnológicos propios.</p>	<p>Crear capacidad local para hacer gestión tecnológica.</p> <p>Saber adaptar tecnología.</p>	<p>Saber informar sobre los pros y los contras de una tecnología.</p> <p>Asesorar participativamente, con base en demostración.</p>
Elaboración y ejecución de proyectos	<p>Identificar problemas y soluciones.</p> <p>Proponer objetivos y cursos de acción.</p>	<p>Manejar técnicas de autodiagnóstico.</p> <p>Saber planear y evaluar.</p>	<p>Saber técnica participativa para diagnosticar y planear.</p> <p>Diseñar perfiles de proyectos y medir impacto social/económico y financiero.</p> <p>Saber hacer análisis de rentabilidad en diferentes escenarios.</p>	<p>Entrenar promotores en diseño y evaluación participativa de proyectos.</p> <p>Asesorar a productores sobre gestión de proyectos.</p> <p>Saber hacer análisis de rentabilidad en diferentes escenarios.</p>	<p>Saber autodiagnosticar lugares donde opera empresa.</p> <p>Formular proyectos con retroalimentación de usuarios.</p> <p>Identificar información local como insumos para planes globales de la empresa.</p>

Matriz 4. (Cont.)

Area Temática	Agentes Empresariales del Agro				
	Jefes de Unidad de Producción Campesina	Jefe Finquero del Interior	Gerente/Administ. de Empresa	Gerente/Promotor Programas Locales	Gerente/Administ. Empresas Servicio
Gestión local y gremial	<p>Identificar oportunidades de cooperación micro y local.</p> <p>Proyectar intereses en organismos de carácter asociativo.</p>	<p>Identificar oportunidades de cooperación micro y local.</p> <p>Proponer formas autónomas de gestión a los asociados.</p> <p>Llegar a acuerdos de grupo.</p> <p>Identificar líderes locales.</p> <p>Gestionar en conjunto con autoridades municipales.</p>	<p>Identificar oportunidades de cooperación micro y local.</p> <p>Hacer integración empresarial flexible.</p> <p>Hacer análisis de impacto social y reactivo de las empresas en el medio local.</p> <p>Gestionar en conjunto con autoridades municipales.</p>	<p>Identificar oportunidades de cooperación micro y local.</p> <p>Incorporar técnicas de autodiagnóstico participativo y animar procesos de planificación y ejecución de programas y proyectos locales.</p> <p>Fortalecer instituciones productivas locales.</p>	<p>Identificar oportunidades de cooperación micro y local.</p>
Control gerencial de costos	<p>Montar registro de costos y estimados reales.</p>	<p>Registrar, comparar, interpretar costos reales de inversión.</p> <p>Proyectar costos con diferentes tecnologías.</p>	<p>Diseñar estrategias para reducir costos.</p> <p>Generar controles de costos y análisis de variaciones de costos.</p>	<p>Realizar evaluación y retroalimentación sobre costos en proyectos promovidos.</p>	<p>Diseñar estrategias para reducir costos.</p> <p>Aplicar conceptos de economía de escala y de pedido mínimo en operaciones.</p>

Matriz 4. (Cont.)

Area Temática	Agentes Empresariales del Agro				
	Jefes de Unidad de Producción Campesina	Jefe Finquero del Interior	Gerente/Administ. de Empresa	Gerente/Promotor Programas Locales	Gerente/Administ. Empresas Servicio
Análisis del entorno empresarial	<p>Identificar tendencias de mercado y de precios.</p> <p>Tener más capacidad de negociación.</p> <p>Acceder a información sistematizada de otros productores.</p> <p>Hacer análisis mínimo de políticas macroeconómicas.</p>	<p>Diseñar estrategias para negociar de acuerdo con auto-diagnósticos del entorno.</p> <p>Saber identificar oportunidades y amenazas del entorno en el corto plazo.</p> <p>Hacer análisis mínimo de políticas macroeconómicas.</p>	<p>Saber diagnosticar impacto de políticas de gobierno.</p> <p>Interpretar estado político del sector empresarial.</p> <p>Informarse sobre tendencias mundiales.</p> <p>Saber clasificar oportunidades y amenazas del entorno.</p> <p>Diseñar estrategias individuales y grupales de negociación.</p>	<p>Saber diagnosticar impacto de políticas de gobierno.</p> <p>Promover reflexión entre productores sobre la situación de su entorno.</p> <p>Adaptar análisis del tipo FODA como herramienta de planeamiento participativo.</p> <p>Saber asesorar sobre negociación local y nacional.</p>	<p>Saber diagnosticar impacto de políticas de gobierno.</p> <p>Saber clasificar oportunidades y amenazas.</p> <p>Medir situaciones según tipo de producción y localidades.</p>

Matriz 4. (Cont.)

Area Temática	Agentes Empresariales del Agro				
	Jefes de Unidad de Producción Campesina	Jefe Finquero del Interior	Gerente/Administ. de Empresa	Gerente/Promotor Programas Locales	Gerente/Administ. Empresas Servicio
Gestión para la sostenibilidad del medio ecológico	<p>Hacer valoración de recursos naturales.</p> <p>Hacer cálculo de rentabilidad de corto y largo plazo de acciones de conservación.</p>	<p>Hacer valoración de recursos naturales.</p> <p>Hacer cálculo de rentabilidad de corto y largo plazo de acciones de conservación.</p> <p>Diagnosticar impacto de corto y largo plazo de efectos depredadores.</p> <p>Conocer legislación y alternativas de programas nacionales.</p>	<p>Gestionar programas de conservación del medio ambiente.</p> <p>Saber hacer cálculo financiero considerando el recurso natural, reposición o consumo.</p>	<p>Ser consultor para la gestión de programas locales de conservación.</p> <p>Promover que las acciones de conservación sean coherentes con necesidades de corto plazo y acordes con racionalidad de los tipos de empresarios.</p>	<p>Elaborar estrategia de transferencia para promover conservación del medio.</p>

Demandas en tecnología

En el aspecto tecnológico, los agentes estratégicos que desempeñarán un papel primordial en la modernización del agro nicaragüense son los siguientes:

Sector productivo

- Pequeños y medianos productores

Sector de servicio público y privado

- Investigadores
- Extensionistas

Organismos no gubernamentales

- Investigadores
- Extensionistas

En lo que corresponde a las áreas temáticas, siempre en el aspecto tecnológico, se identificaron las siguientes:

- Adopción de tecnologías
- Diversificación agropecuaria
- Fisiología de los cultivos
- Manejo integrado de plagas
- Manejo de conservación de suelo y aguas
- Manejo de malezas
- Fertilización
- Manejo y producción de cultivos no tradicionales
- Producción de leña
- Alimentación animal
- Agroindustria
- Biotecnología

Matriz 5. Capacidades necesarias por área y agentes claves en tecnología.

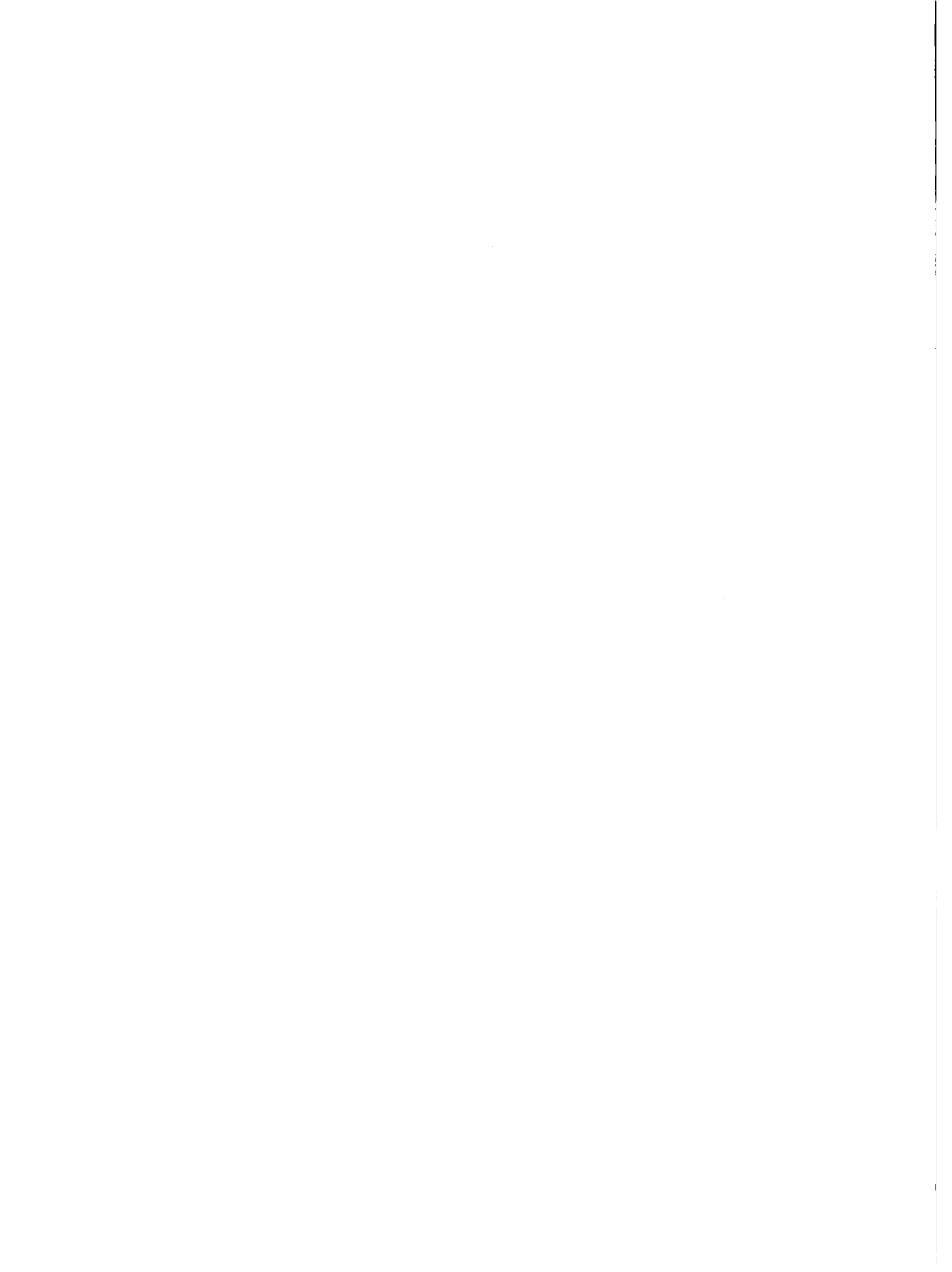
Area Temática	Agentes			Pequeños y Medianos Productores
	Investigadores	Extensionistas	Pequeños y Medianos Productores	
Adopción de tecnología	Garantizar que tecnologías generadas corresponden a necesidades del productor.	Elaborar y utilizar metodologías e instrumentos confiables para evaluar adopción tecnológica de productores.	Analizar y utilizar tecnologías que generen aumento en productividad y/o ingresos.	
Diversificación agropecuaria	Generar tecnología en sistemas de producción agropecuario.	Transferir tecnología en sistema de producción agropecuario.	Decidir qué rubros diversificar.	Saber manejar los sistemas de producción.
Fisiología de cultivos	Generar tecnologías en manejo adecuado de fases críticas de cultivos.	Transferir tecnología y capacitar a productores en manejo de fases críticas de cultivos principales.	Aplicar técnicas de manejo en forma y tiempo adecuados según las etapas críticas de manejo de cultivos.	
Manejo integrado de plagas	Generar tecnología referida a manejo integrado de plagas y enfermedades, niveles de daño, umbrales económicos de técnicas rentables y de menor daño ambiental.	Capacitar y transferir tecnologías de manejo integrado de plagas en cultivos principales.	Utilizar prácticas de manejo integrado de plagas; niveles de daño para tomar decisiones adecuadas de métodos.	
Manejo de conservación de suelo y agua	Generar tecnología de práctica de conservación de suelos y aguas a bajo costos.	Capacitar y transferir prácticas de conservación de suelos y agua de bajo costo con viabilidad de aplicación por productores.	Usar diferentes prácticas de conservación de suelos y aguas, cuyo empleo en las fincas sea viable.	
Manejo de malezas	Generar tecnología de manejo y control integrado de maleza en principales cultivos nacionales.	Capacitar y transferir tecnología de control integrado de malezas en principales cultivos del productor.	Aplicar diferentes prácticas de control integrado de malezas en los cultivos.	

Matriz 5. (Cont.)

Area Temática	Agentes		
	Investigadores	Extensionistas	Pequeños y Medianos Productores
Fertilización	Generar tecnología referida al uso óptimo de fertilizantes orgánicos e inorgánicos, considerando el costo-beneficio en principales cultivos.	Validar, capacitar y transferir tecnología de los fertilizantes orgánicos e inorgánicos recomendados considerando el costo-beneficio en cultivos.	Poner en práctica las mejores recomendaciones de fertilizantes orgánicos e inorgánicos.
Manejo de productos de cultivos no tradicionales	Generar información sobre cultivos potenciales según condiciones naturales del país. Identificar mejores variedades de acuerdo con adaptabilidad, productividad y calidad. Generar información sobre técnicas de producción, manejo poscosecha y almacenamiento.	Capacitar y transferir técnicas de producción, manejo, poscosecha y almacenamiento de principales cultivos no tradicionales.	Aplicar recomendaciones técnicas de producción, manejo, poscosecha y almacenamiento en cultivos no tradicionales.
Producción de leña	Generar tecnología para especies de árboles de leña de crecimiento rápido, que se adapten a las condiciones agroecológicas de Nicaragua.	Divulgar y transferir recomendaciones técnicas de mejores especies de leña para uso comercial y familiar.	Cultivar especies de leña para uso comercial y familiar a fin de evitar la deforestación en las fincas.
Alimentación animal	Validar las mejores y más económicas técnicas de alimentación animal.	Divulgar recomendaciones y capacitar en técnicas de alimentación animal especialmente para la estación de verano.	Utilizar recomendaciones técnicas de alimentación animal.

Matriz 5. (Cont.)

Area Temática	Agentes		
	Investigadores	Extensionistas	Pequeños y Medianos Productores
Agroindustria	Accesar información técnica de alternativas de uso de sub-productos y desarrollo agro-industrial de principales rubros nacionales.	Divulgar y capacitar en el empleo de diferentes técnicas de uso de sub-productos y técnicas artesanales agro-industriales de rubros principales.	Emplear subproductos y técnicas artesanales agroindustriales en sus rubros de producción.
Biotecnología	Generar tecnología en esta área.	Conocer y transferir tecnología viable en biotecnología.	Adquirir conocimientos básicos para manejo de materiales generados con estas técnicas.



ANALISIS SOBRE LA OFERTA ACTUAL DE SERVICIOS DE CAPACITACION PARA EL SECTOR AGROPECUARIO

Oferta de capacitación por área

La oferta de capacitación en Nicaragua incluye organismos públicos y privados que brindan servicios de educación formal y no formal. Los primeros están constituidos por la red de institutos de secundaria con especialización técnica y los centros de capacitación técnica que forman parte del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).

Entre los privados destacan los institutos subvencionados que trabajan fundamentalmente con presupuesto estatal y brindan educación formal (Cuadro 1); las ONGs que han venido aumentando su presencia¹ como oferentes de capacitación no formal; los organismos integrados por las universidades e institutos de educación superior.

En lo que respecta a las ONGs se identifican dos niveles distintos: el primero es el de la promoción de capacitación sistemática, y el segundo, el del impulso de capacitación como parte de programas y/o proyectos de naturaleza temporal.

El sistema de educación formal cuenta con 25 centros distribuidos en distintos departamentos del país, nueve de los cuales son de educación superior y 16 de educación técnica.

Es notorio que a nivel de oferta no existe en el país un sistema articulado de educación a distancia para apoyar no solo la educación formal, sino sobre todo la capacitación para el desarrollo rural.

La información se presenta de acuerdo con las áreas de estudio: gestión empresarial agraria, tecnología agropecuaria y desarrollo rural. Cabe señalar que muchos de los organismos que brindan servicios no son especializados y laboran en más de un área o disciplina de capacitación.

1 Según el Directorio de ONGs de Nicaragua 1991-1992, en el país trabajan 152 organizaciones, 40 de las cuales llevan a cabo acciones de capacitación en el sector agropecuario.

Tradicionalmente, la atención a los sectores más frágiles y desfavorecidos en el área rural ha sido competencia del Servicio de Extensión Rural del MAG. Este cuenta con un departamento de Asistencia Técnica y otro de Capacitación, y con una red de 42 agencias distribuidas en todo el país y aproximadamente 220 técnicos. Eventualmente, este Servicio se convertirá en un centro para la transferencia tecnológica, cuyas características serán la descentralización y la venta de los servicios. En la actualidad ya ha habido reducción en la red de asistencia técnica, especialmente por el retiro de la banca, lo que ha disminuido el acceso de los productores a información directa.

Las universidades campesinas de Managua y Estelí, el Instituto Nicaragüense de Investigación y Educación Popular (INIEP), el Centro de Educación y Promoción Popular (CANTERA), el Centro de Medicina Popular de Estelí y el Programa de Campesino a Campesino de la UNAG, se destacan por el uso de la metodología de educación popular combinada con la prestación de servicios, como asistencia técnica y crédito, para la formación de productores autogestionarios.

Una oferta importante de capacitación es la relativa a mecanización, que incluye centros de educación formal, programas y proyectos como la Escuela Nacional de Mecanización Agropecuaria (ENMA), el Centro de Capacitación Nicaragüense-Alemán (CECNA) y el Programa Móvil Agropecuario. Este tema, sin embargo, ha perdido relevancia por la sustitución o reducción de la mecanización que los pequeños productores se han visto obligados a hacer como producto del ajuste.

Hay que considerar también la oferta de capacitación brindada directamente por proyectos de cooperación externa, a través de programas que procuran el fortalecimiento de una o varias instituciones o regiones del país, como es el caso del Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados (PRODERE).

Las posibilidades de estudios de posgrado en el área tecnológica se limitan a la UNAN-León, con una maestría en control integrado de plagas y a la UNA con un curso sobre producción bovina.

Los organismos de capacitación incorporan temas variados en desarrollo rural y tecnología como: uso de tecnología alternativa, mecanización, organización campesina y desarrollo comunal, cooperativismo, desarrollo de microempresas, educación ambiental, temas agronómicos y otros (Cuadro 3).

Cuadro 2. Resumen de la oferta temática. Área: gestión empresarial.

Temas Principales	Tipo de Centro	Ubicación
Administración	Posgrado/Universidad Técnico Organismo de desarrollo	Managua Regional
Contabilidad	Universidad Técnico Organismo de desarrollo	Managua Regional
Mercadeo	Posgrado Universidad Técnico Organismo de desarrollo	Managua Regional
Formulación, gestión y evaluación de proyectos	Posgrado Universidad Organismo de desarrollo	Managua Local
Comercio internacional	Posgrado Organismo de desarrollo	Managua
Cooperativismo	Organismo de desarrollo Programas de extensión	Regional Managua
Administración pública	Posgrado	Managua

Cuadro 3. Resumen de la oferta temática. Área: tecnología y desarrollo rural.

Temas Principales	Tipo de Centro	Ubicación
Producción de cultivos	Universidad/Técnico Organismo de desarrollo/Programas de extensión	Regional Managua
Conservación de suelos	Universidad/Técnico Organismo de desarrollo/Programas de extensión	Regional Managua
Agricultura orgánica y alternativa	Organismo de desarrollo	Regional
Medicina y nutrición alternativa	Organismo de desarrollo Programas de extensión	Regional
Manejo forestal	Universidad/Técnico Organismo de desarrollo	Regional Managua
Producción animal	Universidad/Técnico Organismo de desarrollo	Regional Managua
Sanidad animal	Universidad/Técnico Organismo de desarrollo	Regional Managua
Poscosecha	Programas de extensión	Regional
Hortalizas	Técnico/Organismo de desarrollo Programas de Extensión/Escuela Trabajo	Regional
Educación ambiental	Organismo de desarrollo	Regional
Educación popular y desarrollo comunal	Organismo de desarrollo	Regional Managua
Mantenimiento y/o operación de maquinaria	Técnico medio/Escuela Trabajo	Local
Control de plagas	Posgrado	Local

Algunos de estos temas, como el de tecnología apropiada, se encuentran muy focalizados o cuando se imparten se hace con base en los objetivos de programas específicos que usualmente tratan de promover nuevos cultivos o tecnologías, cuando lo que debería promoverse es una capacitación que parta de lo que los productores saben hacer. La principal limitante sigue siendo la falta de una coordinación temática que promueva la capacitación integral en desarrollo rural.

Capacidades físicas, humanas y de financiamiento

A nivel de instalaciones físicas se cuenta con unos 70 centros entre públicos y privados; de estos, 54 pertenecen al sistema nacional de educación (educación formal) y 16 son centros de capacitación no formal promovidos por ONGs y vinculados a proyectos de desarrollo rural. Aproximadamente el 80% de los oferentes de capacitación tiene algún tipo de infraestructura para hacerlo.

La subutilización de las instalaciones del sector agropecuario destinadas a la capacitación es evidente y ya ha sido puesta de manifiesto por estudios previos. Este problema está vinculado, en el caso de las capacitaciones con financiamiento no gubernamental, a la existencia de esfuerzos atomizados y de corto plazo; en lo que respecta a los centros estatales, prevalece hasta cierto punto la desvinculación del sistema educativo con la realidad del sector agropecuario y la falta de financiamiento. 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 actuales del sector.

El 70% del personal docente tiene formación técnica y solo un 30% es profesional. En general son capacitadores o instructores empíricos, sin embargo, han tenido poca formación práctica en su área de trabajo y no cuentan con las herramientas pedagógicas y metodológicas adecuadas para garantizar una eficiente transmisión de los conocimientos. Lo anterior, aunado a la falta de actualización técnico-profesional, pone en evidencia la necesidad de capacitación del cuerpo docente, especialmente de los instructores y capacitadores de nivel técnico.

La mayor parte del financiamiento para capacitación proviene de fuentes externas no reembolsables, siendo estas bilaterales, de ONGs en su mayoría, y en muy pocos casos multilaterales. Sólo un 14% proviene de organismos nacionales. La inseguridad en la obtención de los recursos financieros y en los desembolsos genera dependencia de parte de los organismos oferentes de capacitación y limita, por lo tanto, las posibilidades de planificación, ejecución y evaluación de los programas.

La mayoría de los cursos de capacitación dirigidos a pequeños y medianos productores, ya sea que trabajen individualmente o agrupados en cooperativas, son gratuitos y forman parte de proyectos de desarrollo. Parece haber una tendencia entre los usuarios a minimizar el valor formativo de los mismos y considerarlos solo un requisito para recibir apoyo técnico o financiero.

A nivel estatal, hay serios problemas de financiamiento que impiden mejorar la calidad de la formación que se brinda. Un problema crucial es el de los bajos salarios, lo que incrementa la rotación del personal docente y desestimula su labor, por lo que hay pocas muestras de creatividad en términos de desarrollar iniciativas extracurriculares o acciones de impacto social.

Solamente en las instituciones que brindan cursos de posgrado el financiamiento es proporcionado por los propios participantes y/o sus instituciones de trabajo, aunque también cuentan con programas de becas.

Planificación de la capacitación: contenidos y metodologías

La planificación de las actividades de capacitación se encuentra condicionada por la falta de mecanismos para la detección de las necesidades, la inadecuada metodología de seguimiento y evaluación y por la falta de coordinación entre las diferentes instancias y organismos que promueven la formación y capacitación en el campo agropecuario nacional.

Sobre la detección de las necesidades hay tres elementos importantes que considerar: los beneficiarios, las áreas temáticas y los contenidos. Saber a quiénes dirigir los cursos, qué temas impartir y con cuáles contenidos es indispensable para garantizar un máximo nivel de aprovechamiento de los recursos invertidos. Sin embargo, para la toma de decisiones se carece de mecanismos ágiles y fiables, razón por la cual la planificación no es totalmente coherente con las necesidades.

En este sentido, la mejor experiencia es la de algunas ONGs que practican diagnósticos previos a la realización de sus proyectos de desarrollo, dentro de los cuales se inscriben sus esfuerzos de capacitación. Además, brindan atención continua a los grupos de productores, comunidades o zonas definidas para la ejecución del proyecto, manteniendo una amplia comunicación. Sin embargo, estos esfuerzos son por lo general temporales y altamente costosos para el país, descontinuándose una vez que se consumen los fondos, sin que se generen mecanismos sistemáticos de capacitación o actualización.

Otras formas utilizadas por algunas ONGs e instituciones y programas estatales para la detección de necesidades de capacitación son las demandas directas de eventuales usuarios, las encuestas efectuadas después de los cursos o percepciones puntuales.

Por otro lado, la acción de cobertura a los beneficiarios de la capacitación no está distribuida de manera que exista equilibrio entre las distintas regiones (Cuadro 1). En desarrollo rural hay una sobreatención a ciertas áreas del país y subatención a otras. Existe una numerosa presencia de programas estatales y ONGs en la Región IV (cercana a Managua), mientras se desprotegen zonas que en la actualidad están cobrando importancia productiva estratégica para el mediano plazo.

Estos problemas se relacionan con el de la coordinación intra e interinstitucional. A nivel nacional la coordinación es casi inexistente y no se han concertado planes de capacitación del sector agropecuario, ni se ha definido una estrategia de mediano plazo. Algunas ONGs logran establecer acciones conjuntas a nivel local solo cuando coinciden en las mismas zonas de trabajo.

El seguimiento y la evaluación son también deficientes. A nivel gubernamental el principal problema parece ser la falta de recursos y los bajos salarios del personal, que no se siente estimulado. Para las ONGs la principal limitante la constituyen las evaluaciones efectuadas por el organismo financiador, ya que estas se refieren al proyecto en general y no a la actividad de capacitación.

Los recursos metodológicos asumidos para la capacitación son muy variados. Los métodos de educación popular y participativa se encuentran muy difundidos, promoviéndose a la vez una transferencia horizontal de conocimientos y habilidades. En estos métodos la función del agente de desarrollo, capacitador o extensionista es la de detectar líderes o promotores y trabajar con ellos. Otra actividad muy difundida es la de visitas de intercambio de experiencias entre comunidades rurales y cooperativas.

En el área tecnológica, algunas instituciones u organismos cuentan con "centros de referencia" o "fincas didácticas" para brindar una metodología que combine teoría y práctica.

Finalmente, no se aprecian esfuerzos consistentes ni del Estado, ni de organismos privados en la promoción de la alfabetización y la educación de adultos. Esto representa un serio obstáculo para la promoción de capacitación y el desarrollo a mediano y largo plazo.

Conclusiones

La oferta de capacitación en el sector agropecuario de Nicaragua no obedece a una formulación estratégica, ni a la ejecución de un plan concertado por los diferentes organismos e instituciones oferentes. Una consecuencia inmediata de esto es la descoordinación, la que provoca efectos negativos en distintos ámbitos y niveles.

Las principales limitantes que se manifiestan en relación con la oferta de capacitación para el agro son:

- La subutilización de la infraestructura de capacitación.
- La duplicación de esfuerzos de capacitación en una misma localidad o zona, realizándose inversiones innecesarias en recursos humanos y materiales.
- La subatención de algunas zonas, aun siendo prioritarias, mientras en otras se evidencia una alta concentración de esfuerzos y recursos.
- Poca inversión en la actualización técnica y metodológica de los docentes o instructores.
- Una amplia variedad de temas que se ofrecen de manera aislada y que no siempre tienen relación de complementariedad. Se privilegian algunos temas clásicos mientras se excluyen otros también importantes y que responden a necesidades inmediatas de los productores.
- A nivel de posgrado la capacitación en gestión empresarial tiene un énfasis no agropecuario, mientras en tecnología y desarrollo rural es totalmente incipiente.
- Por problemas de planificación, y especialmente de financiamiento, los organismos de desarrollo impulsan programas que se discontinúan.
- Amplio subsidio a la capacitación que no siempre es bien aprovechado por los usuarios.
- Las redes extensionistas lejos de aumentar y mejorar cualitativamente su nivel de atención tienden a disminuir.

- Poca integración entre los programas formales y no formales de educación, la investigación y la realidad del agro.
- Predomina el desconocimiento de las verdaderas necesidades de capacitación.
- La capacitación al sector campesino es prioridad por el tamaño e importancia económica, sin embargo, aun siendo de los grupos que más la necesitan, hay serias deficiencias de cobertura por problemas de ubicación y adecuación de la capacidad instalada. El tamaño, la diversidad local y la dispersión hacen que la capacitación al sector campesino tenga costos altos.
- Mínimo desarrollo de alternativas como la de educación a distancia para el desarrollo rural.

RELACION ENTRE LA OFERTA ACTUAL Y LA DEMANDA EVENTUAL DE CAPACITACION

En este capítulo se parte del análisis comparativo de la oferta y la demanda para determinar los vacíos principales que se evidencian en el campo de la capacitación agropecuaria. Tales vacíos deberán considerarse como elementos claves para el diseño de los planes o programas futuros de capacitación.

Temáticas principales

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

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

- Ausencia, en algunos casos total, del perfil agropecuario en los distintos temas que conforman el área de gestión empresarial. Tal comportamiento es especialmente evidente a nivel de cursos de posgrado, aunque también a nivel técnico y en menor medida en la capacitación no formal.
- Pocos esfuerzos coherentes en relación con el tema de la gestión del crédito, a pesar de la importancia que reviste tanto entre los empresarios como entre las redes de oferentes.
- El impacto financiero y el ecológico no son considerados en forma integrada dentro de las acciones de capacitación en gestión empresarial.
- Falta de integración del análisis del entorno empresarial agropecuario en los distintos niveles de capacitación, especialmente micro y regional, así como de elementos para la negociación, como herramientas para desarrollar las capacidades de autogestión local y gremial de los empresarios.
- Los temas clásicos de la gestión empresarial, mercadeo y contabilidad, no se han adecuado a las necesidades actuales, de manera que contribuyan al impulso de una gestión individual y/o gremial empresarial dinámica y eficiente.

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

- Los programas de posgrado a nivel agropecuario, los que son prácticamente inexistentes, a pesar de ser Nicaragua un país eminentemente agropecuario.
- Los esfuerzos de capacitación en producción y manejo de cultivos no tradicionales que son aún incipientes, pese a su importancia estratégica en el mediano plazo.
- La ausencia de capacitación en producción de leña, a pesar del creciente despale y las consecuencias palpables como efecto de la deforestación.
- La poca divulgación de los esfuerzos de transferencia tecnológica para sistemas de producción agropecuaria.
- El escaso impulso de la capacitación y la generación de programas de fomento de la agroindustria, que evidencian una inconsistencia con las opciones de desarrollo consideradas para el mediano y largo plazo.

Cobertura de capacitación

La cobertura de capacitación en el sector agropecuario nicaragüense implica esfuerzos mayúsculos, si se considera la magnitud y dispersión de esta, especialmente cuando por consenso se prioriza a los pequeños y medianos productores como objetos-sujetos de capacitación.

En relación con la cobertura en gestión empresarial debe mencionarse lo siguiente:

- El ámbito de proyección de los cursos de posgrado, a nivel de los temas de gestión empresarial, se reduce fundamentalmente a Managua.
- La cobertura de los cursos formales a nivel técnico, tanto públicos como privados, aunque es regional, se limita por lo general a las cabeceras departamentales.
- Los cursos no formales promovidos por las instituciones estatales y las ONGs de desarrollo se recargan en algunas zonas (como la Región IV), mientras desprotegen otras de importancia, especialmente de la zona central del país.

En relación con la cobertura en el área tecnológica destacan los siguientes vacíos:

- Las carreras universitarias del área agropecuaria se ubican principalmente en Managua y en León.
- Las carreras de técnicos superiores agropecuarios tienen una cobertura limitada a dos centros, ubicados en Rivas y Estelí.
- Las carreras de técnicos medios agropecuarios se ofrecen fundamentalmente en algunas cabeceras departamentales.

- Los cursos de capacitación no formal en el área tecnológica están microlocalizados y su cobertura no es racionalizada, ya que obedece a planes y proyectos propios de diversos organismos que actúan sin ninguna vinculación.

AGENTES DESTINATARIOS ESTRATEGICOS

Criterios para definir a los destinatarios

Dada la urgencia de racionalizar los esfuerzos de las ofertas de capacitación agraria formal y no formal, es indispensable que el destinatario primario posea:

- Capacidad en el corto plazo para generar un efecto multiplicador de la capacitación.
- Capacidad para influir, a nivel local, en la creación de mayor capacidad de gestión agropecuaria para implementar iniciativas privadas de desarrollo.
- Capacidad para ser, en el corto plazo, un agente de crecimiento económico, ya sea porque logre desarrollar capacidad institucional e integradora, o porque se perfila como el sujeto económico más dinámico en la reactivación agropecuaria.

Un último criterio para definir a los destinatarios parte de la necesidad de reconocer que la modernización debe ser equitativa e incluyente, y por lo tanto, deben considerarse estratégicos aquellos agentes que por su naturaleza sean capaces de estimular la participación eficiente y autogestionaria de los pequeños empresarios en el mercado.

Destinatarios estratégicos: prioridades en capacidades y temas

Los agentes (no excluyentes) considerados estratégicos en un programa de capacitación agropecuaria en Nicaragua son (Cuadro 4):

- Operadores de capacitación para el desarrollo rural/agropecuario: a) directores y gerentes; b) y docentes capacitadores.
- Promotores y/o extensionistas de programas de desarrollo rural gubernamental o no gubernamental.
- Gerentes locales u operadores de instituciones convencionales o no convencionales de crédito agropecuario o rural.
- Finqueros acomodados, principalmente en el interior del país.

A continuación se presentan las áreas temáticas prioritarias por agente estratégico, tomando como referencia las capacidades mínimas requeridas para encarar los desafíos actuales y de mediano plazo. Para cada actor se colocaron en orden de prioridad, tanto las capacidades por desarrollar en su perfil, como los temas claves para su capacitación. Este ordenamiento debería permitir racionalizar los planes de capacitación y tomar decisiones en vista de las limitaciones de recursos y de la gradualidad en la oferta de servicios.

Operadores de capacitación para el desarrollo rural/agropecuario

Los operadores de capacitación representan el núcleo principal en la generación de conocimientos en las distintas áreas que comprende el desarrollo rural. Se incluyen los directores y gerentes, así como los docentes y capacitadores de las instancias formales de educación (superior y media) y los capacitadores de programas no formales, sean públicos o privados.

Se identifican dos niveles de recursos humanos: a) directores y gerentes; b) docentes y capacitadores.

a) Directores y gerentes

Las capacidades principales que deben reforzarse son:

- La articulación entre la estrategia y el plan de su institución, con base en un razonamiento entre demanda potencial-público meta y posibilidades de oferta-recursos disponibles.
- La operación al menor costo posible.
- El seguimiento y evaluación del impacto.
- La coordinación interinstitucional y local.

Para alcanzar dichas capacidades, el entrenamiento y la capacitación deben priorizar:

- Modelos y herramientas: formulación y gerencia de programas de capacitación.
- Técnicas de seguimiento y evaluación de impacto.
- Programación financiera y modelos de control/reducción de costos.
- Negociación y planeamiento interinstitucional.
- Modelos de actualización metodológica e instruccional de docentes.

b) Docentes y capacitadores

Las capacidades principales que deben reforzarse son:

- El dominio y transmisión de metodologías básicas para la reproducción del adiestramiento, así como técnicas diversas en comunicación rural.
- La capacitación participativa, que priorice lo local y desarrolle la visión autogestionaria y la preservación del medio ambiente.
- La actualización sistemática de sus conocimientos en tecnología, gestión y desarrollo rural, con énfasis en sus especialidades, pero sin descuidar la multidisciplinariedad.
- El manejo de la situación coyuntural de la economía nacional y su impacto en el sector agropecuario.

Para alcanzar estas capacidades se hace necesario promover programas de capacitación para docentes/capacitadores que incluyan los temas siguientes:

- Metodologías de capacitación y formulación de diagnósticos participativos.
- Técnicas de comunicación rural.
- Actualización en gestión empresarial agraria.
- Actualización en generación y transferencia de tecnología.
- Entorno macro y microeconómico del sector agropecuario nicaragüense.
- Políticas sectoriales y enfoques de desarrollo rural y de género.

Promotores y/o extensionistas de programas de desarrollo rural

El término "promotores y/o extensionistas" alude a un conjunto de agentes con diferentes funciones y con características multidisciplinarias, cuyo denominador común es el contacto directo con el empresario/productor rural.

Se incluye a las ONGs, agencias locales de desarrollo, funcionarios municipales, directores de empresas de segundo grado o asociativas, y a un grupo de importancia reciente, como son los profesionales independientes del sector agropecuario (asesores, consultores).

Las capacidades que deben reforzarse en el mediano plazo son:

- El diagnóstico del entorno empresarial nacional, regional y local y sus tendencias; y la identificación de oportunidades y diferentes grados de riesgos para hacer negocios y promover el desarrollo.

- El fortalecimiento de habilidades para negociación e integración empresarial de los grupos económicos y gremiales locales, especialmente para comercialización y para la compra y adopción de nuevos rubros y/o tecnologías.
- El adiestramiento masivo en gestión empresarial rural/agraria de las fincas y de la pequeña empresa familiar campesina, incorporando como prioridades la diversificación, el control de costos, el mercadeo y el manejo de flujo de efectivo.
- La capacitación en el uso de tecnologías apropiadas, así como en el costo/beneficio de las mismas, sobre todo para cultivos no tradicionales.
- La formulación y evaluación de proyectos de investigación/ extensión en las fincas.
- La promoción de las prácticas de conservación de suelos, agua y de reforestación.
- La promoción de programas (inversión, tecnología) para el procesamiento agroindustrial y artesanal de productos agropecuarios.
- La utilización máxima de insumos locales y mínima de importados.

A fin de proporcionar las capacidades claves antes descritas, se proponen los siguientes temas estratégicos para la capacitación:

- Entorno económico del sector rural y de las empresas típicas.
- Técnicas y modelos de organización local y de integración/asociación empresarial.
- Técnicas de diagnóstico participativo.
- Formulación y análisis de factibilidad de proyectos en tres tipos: experimentales, de inversión y de transferencia o extensión.
- Enfoques aplicados de sistemas de producción de fincas.
- Actualización tecnológica.
- Fomento de alternativas agroindustriales y artesanales rurales.
- Legislación agraria.

Gerentes u operadores de crédito agropecuario y/o rural

En este grupo podemos encontrar cuatro agentes claves: agentes privados locales que podrían potencialmente crear sus fondos rotatorios o cajas/financieras locales comunales; los gerentes de ONGs que intermedian fondos; los gerentes de sucursales o agencias locales de la banca comercial

formal, quienes hacen únicamente crédito no convencional o que lo combinan con la comercialización o acopio de productos agropecuarios.

Las capacidades de estos agentes que deben reforzarse son:

- La adopción de formas de organización y de colocación de crédito flexible a nivel local, que se adapten a las necesidades de los productores, del sistema de producción de sus fincas y de los ciclos productivos completos.
- La generación de formas autogestionarias locales alrededor del financiamiento, tales como mecanismos no convencionales de garantías no tradicionales y de recuperación del crédito y la educación popular bancaria.
- La aplicación del concepto de sostenibilidad financiera de los programas de crédito, fondo rotatorio o bancos/cajas comunales.
- La introducción de mecanismos de ahorro local y de crédito rural y no solo agropecuario.
- La elaboración de análisis financieros participativos con los usuarios del crédito como uno de los factores promotores del desarrollo.
- La evaluación de capacidades de pago y contrato de crédito a nivel de la unidad de producción y no por rubros.

Los temas estratégicos propuestos para estos agentes son:

- Técnicas de diagnóstico local.
- Metodología de evaluación de fincas.
- Gestión financiera de la institución.
- Modelos de organización de la producción y de los usuarios de los servicios financieros.
- Técnicas de comunicación rural y de extensionismo.

Finqueros líderes

En este grupo se ubican aquellos agentes del mundo rural que además de tener un fuerte potencial económico y de iniciativa privada individual poseen liderazgo local real o potencial. Son identificados como "buenos productores", gozan de legitimidad como finqueros, tienen capacidad para adoptar mayores niveles de riesgo y por lo tanto, de experimentar nuevos rubros, tecnologías y canales de comercialización.

Interesan principalmente los finqueros acomodados de montaña (del interior del país), quienes pueden ser eje de acciones locales en lugares aislados y de casi ninguna presencia institucional. Podrían llegar a ser un enlace auténtico entre los intereses locales y el mundo exterior. El término finquero no se refiere aquí al gran empresario tradicional, quien generalmente no tiene vínculos de pertenencia con su mundo comarcal o local.

Dependiendo de la zona geográfica, las demandas y temas estratégicos de capacitación para este agente tienden a variar más que en los otros casos definidos también como estratégicos.

Las capacidades por reforzar son:

- **El liderazgo local, animación de procesos experimentales en lo productivo y en lo organizativo.**
- **La adopción de tecnología y de utilización de los insumos y subproductos presentes en la localidad, a fin de minimizar el uso de insumos importados y reducir costos.**
- **El manejo de principios básicos de administración financiera (costo/beneficio) y de gerencia en las fincas.**
- **La promoción de alternativas y gestión de programas para la conservación del medio ecológico (suelo, agua, reforestación).**
- **La promoción de iniciativas de ahorro y crédito autogestionario y otras formas de cooperación entre los productores.**
- **La gestión de mercadeo para beneficio de pequeños empresarios vecinos y del desarrollo de su localidad.**

Los temas estratégicos son los siguientes:

- **Promoción local del desarrollo.**
- **Aprovechamiento de tecnología y diversificación agropecuaria.**

- **Gerencia y administración financiera básica de fincas.**
- **Mercadeo local y/o regional.**
- **Formulación y gestión de proyectos productivos sostenibles.**
- **Promoción de crédito alternativo y de ahorro local.**
- **Comercialización y procesamiento de productos campesinos.**
- **Legislación agraria.**

Cuadro 4. Perfil de temas claves por agente estratégico.

Destinatario: 1a) Directores/gerentes de instituciones oferentes de capacitación	
Temas Claves	Perfil de los Temas Claves
Formulación y gerencia de programas de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas para identificación de demanda. - Planificación participativa. - Herramientas de administración gerencial. - Proyecciones de recursos institucionales.
Técnicas de seguimiento y evaluación de impacto.	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de evaluación: fases. - Parámetros y selección de los mismos por tipo de capacitación. - Planeamiento del seguimiento. - Técnicas de retroalimentación.
Programación y control de costos.	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de reducción de costos (uso de capacidad). - Proyecciones y análisis de variaciones de costos. - Establecimiento de estándares y de costos compartidos.
Negociación y planeamiento interinstitucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Concertación de oferta local. - Diseño de estrategias interinstitucionales. - Mecanismos de intercambio interinstitucional.
Modelos de actualización de docentes y capacitadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de retroalimentación docente. - Profesionalización (métodos). - Actualización (diseño de estrategia).

Cuadro 4. (Cont.)

Destinatario: 1b) Docentes/capacitadores	
Temas Claves	Perfil de los Temas Claves
Metodologías de capacitación, formulación de diag-nósticos participativos y proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y práctica de aplicación de metodologías y técnicas participativas con un enfoque hacia la identificación de necesidades y oportunidades locales. - Manejo de los métodos y técnicas para la formulación de diagnósticos y proyectos participativos. - Reproducción de las metodologías y técnicas de capacitación.
Técnicas en comunicación rural.	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámicas de grupo. - Diseño de instrumentos pedagógicos con recursos locales. - Educación participativa: ayuda de líderes, demostración. - Metodologías experimentales y de demostración.
Actualización en gestión empresarial agraria.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los programas de capacitación en gestión agropecuaria en uso y reformulación. - Actualización vía estudios de casos. - Reconocimiento de nuevo entorno para la ejecución de la gestión empresarial agraria.
Actualización en generación y transferencia tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los programas de capacitación en el área de tecnología. - Actualización a partir de necesidades reales, disponibilidad en recursos de los productores y perspectivas a mediano plazo. - Establecimiento de prioridades del área por región y/o rubro.
Entorno macro y micro económico del sector agropecuario.	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la situación de la coyuntura económica agropecuaria. - Análisis de los efectos por sectores, regiones y rubros.
Políticas agrarias y sectoriales.	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de desarrollo rural. - Enfoque de cadenas productivas/comercio. - Análisis del entorno internacional y nacional - Temas específicos: género, medio ambiente.

Cuadro 4. (Cont.)

Destinatario: 2) Promotores/extensionistas	
Temas Claves	Perfil de los Temas Claves
Entorno económico rural y de empresas típicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar redes y cadenas productivas en las que participen productores locales, las interrelaciones y la evolución que han tenido. - Definir criterios claves y la aproximación de un modelo para promocionar formas organizativas locales de acuerdo con sus características. - Identificar distorsiones en el mercado local o en su relación con el mercado extralocal, promover acciones antimonopólicas, negociaciones de márgenes comerciales, análisis de liquidez financiera local, oferta-demanda local, otros.
Diagnóstico participativo en gestión y tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar metodologías y técnicas participativas ajustadas a la realidad local en la que se quiere intervenir. - Las metodologías y técnicas por reforzar deben: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar expectativas e intereses de grupos locales • Identificar condiciones, oportunidades y potencialidades de una finca o empresa ubicada en un medio específico • Desarrollar capacidad para analizar con productores, las causas y efectos de los problemas en sus empresas e identificar soluciones
Técnicas y modelos de organización e integración empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de redes locales de experimentación y transferencia. - Formas de integración horizontal y vertical. - Figuras empresariales. - Modelos de cuatro niveles de cooperación campesina.

Cuadro 4. (Cont.)

Destinatario: 2) Promotores/extensionistas	
Temas Claves	Perfil de los Temas Claves
Formulación y análisis de factibilidad de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar necesidad de formular proyectos según expectativas y capacidad de gestión y/o investigación/experimentación potencial local. - Identificar elementos locales claves para la formulación del proyecto desde lo local: <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño, comportamiento y ciclos de mercado. • Criterios para decidir la escala del proyecto y su localización. • Formas de gestión e investigación/experimentación local requeridas. • Impacto esperado. • Peligros de fracaso. - Manejar indicadores financieros y sociales de evaluación. - Identificar estructura de costos, capital inicial, flujos de caja, necesidad de financiamiento, contraparte local individual o asociativa. - Medir posibilidades de sostenimiento de un proyecto local en diferentes escenarios. - Apoyar la captación de recursos financieros para ejecutar el proyecto.
Enfoque aplicado de sistemas de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de diversificación. - Enfoque de estrategias de reducción de riesgos. - Enfoque de autosuficiencia. - Enfoque de ingresos escalonados. - Enfoque de unidad de producción familiar.
Actualización de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativas y experiencias en tecnologías no tradicionales. - Metodologías para fomentar adopciones tecnológicas. - Montaje de red de líderes en tecnología.
Inversiones agroindustriales y artesanales	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de cadenas. - Experiencias de agroindustrias individuales y asociaciones. - Metodología para formular proyectos.
Legislación agraria	<ul style="list-style-type: none"> - Principales leyes agrarias y su interpretación.

Cuadro 4. (Cont.)

Destinatario: 3) Gerentes u operadores locales de crédito	
Temas Claves	Perfil de los Temas Claves
Diagnóstico local	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de metodología apropiada para identificar interrelaciones locales, oportunidades del medio, causa y efectos de problemas que afectan productividad, diversificación e inserción de fincas al mercado. - Crear formas institucionales de retroalimentación participativa de los diagnósticos locales. - Identificar distorsiones del mercado que afectan a nivel local (monopolios, iliquidez, demanda local, situación de la mano de obra, etc.). - Caracterizar los sujetos económicamente más dinámicos y los que por su naturaleza son sujetos que integran la cadena productiva local.
Metodologías de evaluación de fincas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar comportamiento de flujos de caja de unidades productivas, incluyendo necesidades de reproducción de la familia. - Analizar racionalidad de productores, sus intereses de corto y mediano plazo, su estrategia de diversificación de riesgos, su interés por la reproducción del medio ecológico y otros para determinar la forma de colocación del crédito (plazos, montos, trámites, garantías, etc.). - Involucrar al productor en análisis de la situación financiera de la finca. - Evaluar integración y asociaciones naturales de productores para diseñar formas alternativas de intermediación o autogestión de crédito. - Evaluar potencialidad de ahorro local y modalidades tradicionales de la finca para generar ahorro.

Cuadro 4. (Cont.)

Destinatario: 3) Gerentes u operadores locales de crédito	
Temas Claves	Perfil de los Temas Claves
Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar necesidades de proyectos por financiar a partir de expectativas y recursos locales. - Saber estimar punto de equilibrio de operaciones locales de crédito. - Hacer proyecciones de cartera para concertar localmente los intereses entre oferta y demanda de recursos financieros. - Determinar tasas de interés positivas que permitan la sostenibilidad de las operaciones en el corto plazo. - Hacer eficiente control de la morosidad en la medida en que hay presión social, adecuadas garantías y apropiación local de la administración de los recursos financieros. - Diseñar metodologías de colocación y recuperación de cartera ajustadas a la realidad local.
Organización de la producción	<ul style="list-style-type: none"> - Saber diseñar formas participativas locales. - Ubicar segmentos de la cadena productiva que requieren mayor liquidez para la economía local y establecer con ellos formas de intermediación. - Saber animar sesiones con productores para planificar y evaluar programas locales de crédito, así como su autogestión y sostenibilidad. - Identificar capacidad local para reducir costos de intermediación financiera y bajar los niveles de riesgo en la colocación de fondos. - Hacer del crédito un factor aglutinante a nivel local o microlocal.

Cuadro 4. (Cont.)

Destinatario: 4) Finqueros acomodados	
Temas Claves	Perfil de los Temas Claves
Promotor local	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo actuar como promotor local del desarrollo? - Aplicación de metodologías participativas para la promoción y/u organización de los productores.
Aprovechamiento de tecnologías y diversificación agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de tecnologías viables y rentables que favorezcan el aumento de la productividad. - Manejar criterios técnicos básicos para selección y manejo de rubros nuevos (tradicionales o no tradicionales). - Aprovechar insumos y subproductos locales para disminuir uso de insumos, imputados y bajar costos.
Gerencia y administración básica de fincas	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y hacer uso de los instrumentos básicos para la gerencia y administración financiera de las fincas. - Algunos elementos principales son: <ul style="list-style-type: none"> • Relación costo/beneficio • Aspectos básicos de contabilidad • Aspectos básicos de mercado • Aspectos de organización de la producción
Mercadeo local y/o regional	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo promover mercadeo a través de la cooperación entre productores de la zona? - ¿Cómo eliminar formas monopolísticas de las redes de comercio local para reducir márgenes comerciales y que la mayor ganancia quede a productores de la zona? - ¿Cómo diagnosticar las oportunidades del mercado, las alternativas de producción y de abastecimiento local, y los cambios en la demanda?
Formulación de proyectos productivos	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar instrumentos básicos para formular proyectos productivos con participación de los productores. - Diagnosticar situación de la producción a nivel local y en su interrelación regional como base para la formulación de proyectos.

Cuadro 4. (Cont.)

Destinatario: 4) Finqueros acomodados	
Temas Claves	Perfil de los Temas Claves
Administración de crédito y ahorro local	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las alternativas metodológicas para organizar a la comunidad alrededor de la autogestión financiera de fondos? - ¿Cuáles son las experiencias acerca de lo que se debe o no hacer en la intermediación local de fondos?
Comercialización y procesamiento de productos campesinos	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de cadenas por rubro. - Experiencias de procesamiento artesanal/agroindustrial a pequeña escala. - Integración empresarial para mercadeo/procesamiento. - Formulación de proyectos de inversión.
Legislación agraria	<ul style="list-style-type: none"> - Principales leyes agrarias y su interpretación.

CONSIDERACIONES PARA LA FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION PARA EL SECTOR AGROPECUARIO EN NICARAGUA

El presente capítulo es una panorámica de reflexiones y criterios importantes que pueden ser útiles para el diseño de un programa de capacitación en el sector agropecuario. Se exponen las premisas básicas y los posibles peligros que deben considerarse para la implementación de un plan de capacitación nacional, regional y/o local; y se proponen de manera precisa algunas recomendaciones para las instituciones públicas y privadas, las que son resultado de la valoración actual del campo de la capacitación agropecuaria nacional y que resultan de importancia.

Es necesario asumir que las opciones estratégicas de capacitación están sujetas a la combinación de múltiples factores que condicionarían no solo la intensidad de los esfuerzos, sino también su viabilidad. Estos factores del entorno agropecuario que flexibilizarían cualquier programa son:

- a) La aparición de nuevos actores capaces de asegurar efectos multiplicadores no previsibles en la actualidad.
- b) La disponibilidad de recursos públicos y privados que hagan variar las ofertas de capacitación.
- c) La relevancia que puedan adquirir los diferentes actores, en cuanto a su potencial para la reactivación productiva, lo que podría hacer variar la definición de sujetos estratégicos.
- d) La capacidad de las organizaciones productivas de los empresarios para presionar a las instituciones encargadas de la capacitación a sujetar sus planes a la demanda y no a la inversa.

Premisas para formular un programa de capacitación viable y racional

Es oportuno considerar las siguientes premisas para la elaboración de cualquier estrategia o programa de capacitación en el agro, de manera que lo haga viable y racional.

Un programa de capacitación agraria debe:

- Tener como escenario lo local. Tiene que diseñarse de acuerdo con la realidad en la que operan los usuarios de la capacitación. Para ello será necesaria la participación de los

usuarios potenciales en la realización de diagnósticos espacialmente reducidos, pero diversificados territorialmente conforme las características productivas de cada zona. Tales investigaciones permitirían conocer, y adecuar de manera flexible, los temas y destinatarios de acuerdo con las necesidades reales. La ejecución de los programas mismos debe, en ciertos casos, desarrollarse localmente a través de programas flexibles.

- Ser participativo, y por ende, concertado entre los diferentes usuarios y entre estos y los oferentes. Debe involucrar a los actores claves para retroalimentarse de ellos en los distintos niveles de la planificación del programa; por lo tanto, deberán seleccionarse metodologías participativas para la discusión entre oferentes y demandantes, que permitan el enriquecimiento mutuo, previo a la toma de decisiones.
- Ser integral, multidisciplinario y práctico. Los componentes del programa deben separarse solo para facilitar la planificación y administración de los mismos. Deberá consultarse y ejecutarse interdisciplinariamente, considerando las premisas anteriores, para diseñar un programa que incluya áreas temáticas diversas y necesarias a partir de las características de cada usuario. A su vez tendrán que integrarse las áreas de investigación-experimentación a la capacitación, de manera que se establezca un aprovechamiento de doble vía.
- Ser suficiente. No debe sujetarse a un único esquema y debe fomentar alternativas no convencionales de capacitación para llegar a aquellos sectores considerados importantes o estratégicos y cuyas demandas no han sido satisfechas. Es decir, la suficiencia debe entenderse, por un lado, como no exclusión, y por el otro, como flexibilización y adecuación de la definición temática y de los mecanismos de ejecución.
- Ser susceptible de crear efectos multiplicadores, incluso medibles en el mediano plazo. Esto implica que tendrán que considerarse prioritarios para la capacitación aquellos sujetos que contribuyan de manera formal o no formal a la reproducción de los contenidos programáticos definidos para el sector agropecuario. Buscar efectos multiplicadores no pone en cuestión que la capacitación sea directa.

Posibles peligros en un programa de capacitación agraria

- La ausencia de indicadores que permitan de manera sistemática medir el impacto de los programas aplicados; además de la falta de conocimiento de las necesidades reales y de retroalimentación por parte de los usuarios.
- El diseño de paquetes de capacitación que no corresponden a la expectativa y los obstáculos del usuario dentro de su entorno local, y que no le ayudan a identificar ventajas y oportunidades en su medio, ya sea porque no se renuevan y por tanto se desfasan, o porque son demasiado convencionales y por ende no flexibles. Estos "paquetes" incluso promueven metodologías de capacitación inadecuadas para el medio en donde se imparten.
- La dispersión de esfuerzos institucionales que duplican acciones o no las ofrecen al usuario como parte de un esfuerzo sistemático, o que, por otra parte, no desarrollan programas integrales.

- La ausencia de diagnóstico local y de las empresas, previo al diseño de las ofertas de capacitación (enfoques y énfasis temáticos, estudios de casos apropiados, metodología de acuerdo con la cultura empresarial, otros).
- Los altos costos de la capacitación, y en muchos casos, el exceso no compensado de subsidios al usuario (campesino), para quien la capacitación no representa un costo. Por lo tanto, este no asume responsabilidad, ni el riesgo de la capacitación como inversión. Como resultado, no se apropia de los programas ni se interesa por la eficacia y eficiencia en la aplicación de los mismos.
- La no integración de la investigación-experimentación y la capacitación podrían generar efectos muy negativos en términos de alejar a la primera de la realidad agropecuaria nacional, y en el caso de la segunda, distorsionar las verdaderas necesidades tecnológicas.
- La centralización en la ejecución de los programas de capacitación agropecuaria.

Recomendaciones institucionales

A continuación se presentan algunas ideas, a manera de propuestas, como resultado del análisis de la situación actual de la oferta y la demanda de capacitación en el campo agropecuario nacional.

1. Crear una instancia de coordinación mixta de las instituciones involucradas en la capacitación agropecuaria que permita:
 - racionalizar recursos
 - ampliar la cobertura de capacitación
 - impulsar programas integrales de capacitación
 - integrar la investigación/experimentación con la capacitación
 - promover la capacitación sistemática
2. Hacer que el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), como organismo rector del área tecnológica, promueva la capacitación a través de licitaciones con los organismos oferentes que ya están funcionando. Esto permitirá disminuir costos y potenciar la capacidad instalada.
3. Revisar y actualizar los contenidos de los programas formales de capacitación agropecuaria a nivel técnico, universitario y de posgrado.
4. Promover campañas de divulgación de la oferta global de capacitación agropecuaria que existe en el país y que estimule a los sectores de interés.
5. Priorizar el perfeccionamiento pedagógico-metodológico y la actualización de los instructores o docentes del sector agropecuario.
6. Apoyar la alfabetización y educación de adultos en las áreas rurales del país.

7. Promover la reducción del subsidio en capacitación, de manera que el empresario lo razone con la relación costo/beneficio.
8. Crear un proyecto demostrativo local o regional de capacitación agropecuaria, a fin de que se pueda replicar en otras localidades del país.
9. A la par de un proyecto demostrativo de capacitación agropecuaria, que tenga como unidad de ejecución una localidad, iniciar otro a nivel de un rubro específico (podría ser no tradicional) diseñando la relación oferta-demanda para satisfacer todas las necesidades del proceso concatenado en su dimensión de gestión tecnológica, gerencial y de fomento.

Propuestas para un proceso operativo

En este último acápite se sugieren algunos mecanismos que contribuyen al mejoramiento de la capacitación en el sector agropecuario nicaragüense. Así, los elementos básicos para la operación de los resultados del análisis de la demanda y oferta de capacitación nacional son:

1. Compartir con representantes calificados del sector público y el privado los resultados del presente trabajo.
2. Sobre la base del consenso establecido en la convocatoria anterior, proceder a la elaboración de un programa concreto de capacitación a nivel nacional, a partir de las estrategias definidas en este documento. Dicho programa incluiría todos los aspectos operativos, metodológicos y de presupuesto. El plan nacional serviría de elemento rector, de coordinación y articulación de la oferta, y solo se validará una vez que se asuma como paso operativo estratégico la definición de planes con base en demandas consultadas y concertadas localmente o con los usuarios potenciales principales.
3. Definir cuáles serían los mecanismos y la estrategia operativa del programa, de acuerdo con los siguientes elementos:
 - La articulación de esfuerzos entre el sector público y el privado, mediante la estipulación de convenios en los que se considere a todos los actores involucrados en el proceso de modernización de la agricultura. Esto se reflejaría en la estructura del programa, su conducción y operación.
 - La creación de una Comisión Nacional de Capacitación Agropecuaria, autónoma, integrada por representantes de organismos públicos y privados por definirse, con personería jurídica propia, la cual designaría, por concurso, un Director Ejecutivo.
 - La ejecución de las actividades de capacitación previstas en el programa se llevarían a cabo mediante contratación de organismos que desarrollan actividades de capacitación en el país, acorde con la especialización de cada uno en áreas temáticas, y sobre la base de una calificación de las organizaciones de capacitación previamente hecha por la Comisión Nacional según criterios de calidad. La Dirección Ejecutiva de la Comisión Nacional, con el equipo de colaboradores por definirse, canalizaría estas acciones de

calificación, contratación, seguimiento y evaluación. La evaluación del desempeño de las organizaciones contratadas sería de suma importancia para revisar anualmente la lista de instituciones que, por su calidad y desempeño, puedan seguir siendo contratadas.

Esto permitiría una ejecución descentralizada y también más acorde con las especificidades de las distintas regiones del país.

- La operación del programa sobre la base de un fondo debidamente reglamentado, constituido con el aporte nacional (especialmente del Estado, tomando recursos ya destinados a capacitación del sector agropecuario y que se encuentren dispersos en distintos organismos), el internacional y el de los usuarios del programa. La contraparte del usuario es decisiva como mecanismo racionalizador de la demanda. Por otra parte, contribuye a que el usuario vea en la capacitación una inversión que se razona como costo/beneficio y no solo como transferencia.
- En la medida en que el programa nacional defina actores destinatarios estratégicos, temas estratégicos por actores, cantidad de actividades conforme a recursos del fondo y regiones donde realizarlas, la manera de ejecutar las acciones puede variar:
 - * Si hay actores y temas ya atendidos por organismos que trabajan en capacitación, no se requiere duplicar esfuerzos.
 - * En el marco de las necesidades prioritarias definidas por el programa, si algunas no están cubiertas por las acciones de organismos operantes, pueden darse dos alternativas básicas:
 - ▶ Cualquier organización que cumpla con la calificación hecha por la Comisión Nacional, y que esté operando en una región, puede proponer acciones de capacitación previstas en el programa nacional para actores específicos, en una región determinada y en los temas previstos. La Comisión Nacional analiza la propuesta, y si esta es coherente con el programa nacional, contrata a la institución para implementar lo propuesto. Esto permite la descentralización y la adecuación a las especificidades de la región.
 - ▶ Si de todas maneras quedan sin atender demandas de capacitación que el programa nacional tiene previsto cubrir, la Dirección Ejecutiva buscará asegurar, mediante contratación, quien las satisfaga.

Este mecanismo evita la duplicación de acciones, ahorra recursos y asegura que las demandas de capacitación definidas como prioritarias en el programa nacional de capacitación sean atendidas.



SIGLAS

CANTERA:	Centro de Educación y Promoción Popular
CECNA:	Centro de Capacitación Nicaragüense-Alemán
CESADE:	Centro de Estudios y Acción para el Desarrollo
CIPRES:	Centro para Investigación, Promoción y Desarrollo Rural y Social
ENMA:	Escuela Nacional de Mecanización Agropecuaria
FENACOOOP:	Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales
FMM:	Fundación Manolo Morales
FUNDE:	Fundación Nicaragüense de Desarrollo
INAP:	Instituto Nicaragüense de Administración Pública
INATEC:	Instituto Nacional Tecnológico
INCAE:	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INCEG:	Instituto de Comercio Exterior y Gerencia Empresarial
INIEP:	Instituto Nicaragüense de Investigación y Educación Popular
INPRUH:	Instituto de Promoción Humana
INTA:	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
NITLAPAN:	Instituto de Investigación, Educación Popular y Desarrollo Alternativo (UCA)
ONG:	Organización no Gubernamental

PROCOMIN: Programa de Capacitación en Comercio Internacional

PRODERE: Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados

UCA: Universidad Centroamericana

UNA: Universidad Nacional Agraria

UNAG: Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos

UNAN: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UPOLI: Universidad Politécnica

BIBLIOGRAFIA

- BARRIOS, A. 1992. Modernización de la agricultura y sus desafíos en el ámbito de la gestión empresarial agraria: Demandas de capacitación en el sector agropecuario de Nicaragua. IICA.**
- BERRIOS, E. 1992. Modernización de la agricultura y sus desafíos en el área tecnológica: Necesidades de capacitación en el sector agropecuario de Nicaragua. IICA.**
- BERRIOS, F. 1992. Oferta de capacitación para el sector rural: Nicaragua 1992. IICA.**
- COCOM (COMISION COORDINADORA DE LA MICROEMPRESA). 1992. Lineamientos para una estrategia de apoyo al desarrollo de la microempresa: Propuesta para debate. Nicaragua. Borrador.**
- DIRECTORIO ONGs de Nicaragua 1991-1992. 1992. Managua, CAPRI. 244 p.**
- IICA (INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA). Equidad y modernización agropecuaria, transformaciones productivas y competitividad, desafíos de la modernización agropecuaria y requerimientos de capacitación en gestión empresarial: El caso de Ecuador.**
- KAIMOWITZ, D. 1990. El papel de la generación y transferencia tecnológica en la reactivación del sector agropecuario de Nicaragua. San José, C.R., IICA. (Mimeo).**
- MAG (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA). 1991. Propuesta de estrategia agropecuaria, forestal y agroindustrial en Nicaragua 1991-1995.**
- MIRANDA, B. 1992. Modernización de la agricultura y desarrollo rural: Actores estratégicos y necesidades de capacitación en Nicaragua. IICA.**
- POMAREDA, C. 1991. Modernización de la agricultura como requisito para el desarrollo. San José, C.R., IICA. Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos A1/SC-91-02. 31 p.**
- SIECA (SECRETARIA PERMANENTE DEL TRATADO GENERAL DE INTEGRACION ECONOMICA CENTROAMERICANA). 1991. Acciones para la reactivación, fortalecimiento y reestructuración de la integración y la inserción de Centroamérica en la economía internacional. Guatemala.**

**Esta edición se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de junio de 1994,
con un tiraje de 300 ejemplares.**

