

IICA  
E14  
185  
v.5

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

**PROGRAMA SECTORIAL AGROPECUARIO**

**Préstamo BID-831, 832/OC-EC, ECUADOR**

# **Reestructuración del INCCA**



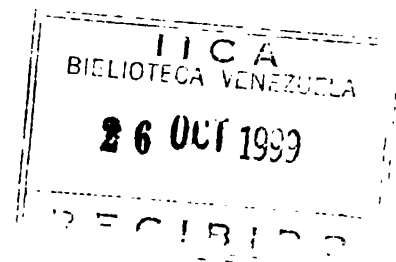
**DOCUMENTO TECNICO Nº 5**



UCLA  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
26 OCT 1999  
SERIALS



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**PROGRAMA SECTORIAL AGROPECUARIO**  
**Préstamos BID 831, 832 / OC-EC**



# **REESTRUCTURACION DEL INCCA**

*José Luis Parissi*

**Enero de 1998**

00004363

102  
100  
185  
105

**Documentos Técnicos del Programa Sectorial Agropecuario**  
Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Préstamos MAG-BID 831, 832 / OC-EC

Copyright: Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1998

Supervisor de edición: Hernán Luna Ponce

Composición e impresión:  
Editorial Fraga

Quito - Ecuador  
Enero, 1998

## PRESENTACION

---

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) se encuentra empeñado en promover una nueva concepción del sector, orientada por una visión que integre los procesos productivos de transformación agroindustrial, agroalimentaria y de comercialización de servicios que eleven su competitividad.

En este marco, el Gobierno del Ecuador suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) los préstamos 831/OC-EC, Subprograma de Políticas, y 832/OC-EC, Subprograma de Cooperación Técnica, para ejecutar a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el apoyo del IICA, el Programa Sectorial Agropecuario cuyo objetivo es el de contribuir a la formulación de políticas que sirvan de instrumentos para modernizar la agricultura, mejorar sus instituciones y beneficiar a los productores del país.

Con estos antecedentes, y como propuestas finales de las consultorías del Programa Sectorial Agropecuario, el Ministerio de Agricultura y Ganadería pone a consideración de planificadores, investigadores, agricultores, ganaderos y organismos públicos y privados esta serie de publicaciones denominada "DOCUMENTOS TECNICOS DEL PROGRAMA SECTORIAL AGROPECUARIO".

Este documento, **Reestructuración del INCCA**, presenta una serie de elementos que fundamentan la necesidad de la reestructuración del Instituto Nacional de Capacitación Campesina -INCCA- en el marco del proceso de reconversión institucional y modernización del Sector Público Agropecuario.

El estudio destaca la importancia que tienen, para el logro de la modernización de la agricultura y el medio rural, los procesos de desarrollo de los recursos humanos. Asimismo, la importancia que dichos procesos tienen en cuanto a los 'nuevos temas' de la agricultura y a las demandas de los países en relación a los mismos.

Otro aspecto a resaltar sobre la necesidad de la reestructuración del INCCA, es la situación actual de la Oferta de Capacitación Agropecuaria en el país, la cual muestra significativas debilidades que la ponen en desventaja para enfrentar -mediante procesos de desarrollo de recursos humanos- los desafíos extraordinarios que la nueva situación nacional e internacional plantean a la agricultura y al medio rural.

El nuevo marco normativo para la capacitación en el ámbito agropecuario y rural añade argumentos en pro de la reestructuración mencionada. Se trata, en efecto, de la Ley de Desarrollo Agropecuario, así como su Reglamento, instrumentos cuyo contenido, significado y alcances ofrecen bases sólidas y orientaciones claras para un emprendimiento de índole nacional en materia de desarrollo de recursos humanos. La tarea de extraordinaria magnitud que representa dicho programa recaerá en el INCCA en cuanto al componente de Capacitación como instancia gerenciadora. Ello implica avanzar, con urgencia, en un proceso de reestructuración institucional que otorgue al INCCA las nuevas capacidades requeridas en el contexto de la modernización sectorial y las nuevas relaciones que deben prevalecer entre el ámbito público y el privado.

Ing. Alfredo Saltos Guale  
Ministro de Agricultura y Ganadería  
Ecuador, enero de 1998





# CONTENIDO

---

<b>I. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA REESTRUCTURACION DEL INCCA</b>	<b>1</b>
1. LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACION DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL EN LA REGION	1
2. LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS FRENTE A LOS NUEVOS TEMAS DE LA AGRICULTURA	3
3. LA SITUACION DE LA OFERTA DE CAPACITACION AGROPECUARIA EN ECUADOR	5
4. LAS PERSPECTIVAS PARA LA CAPACITACION AGROPECUARIA EN ECUADOR	9
4.1. La Ley de Desarrollo Agropecuario	9
4.2. Significado del nuevo Marco Normativo para la Capacitación	10
4.3. La necesidad de un Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología	11
4.4. Alcance de la nueva normativa para la Capacitación	12
4.5. Componentes principales del Programa Nacional, según la Ley y su Reglamento	13
4.6. El Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria	15
<b>II. CRITERIOS, MECANISMOS Y NORMAS PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS DE CAPACITACION Y ASESORIA A LOS PRODUCTORES</b>	<b>21</b>
1. DE LOS CRITERIOS PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS PRIVADOS	23
2. DE LOS MECANISMOS PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS PRIVADOS	33
3. DE LAS NORMAS PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS	38
<b>III. EL PROGRAMA DE SERVICIOS DEL INCCA DE CAPACITACION Y ASESORIA A PRODUCTORES Y SU EJECUCION POR ACTORES PRIVADOS</b>	<b>41</b>
1. LOS SERVICIOS DEL INCCA	43
1.1. Objetivos	43
1.2. Problemas y necesidades en la gestión agroempresarial	48
1.3. La oferta de servicios de capacitación y asesoría del INCCA	54

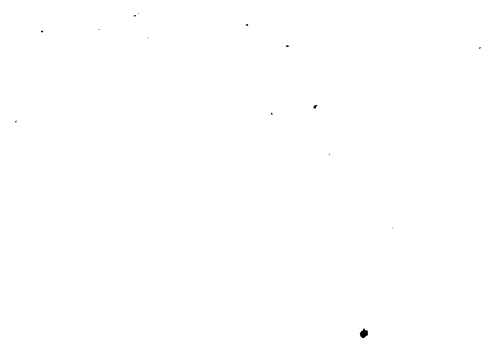
2. PERFILES DEL PERSONAL BASICO REQUERIDO POR EL INCCA	64
<b>2.1. El personal requerido por el INCCA reestructurado</b>	<b>64</b>
<b>2.2. Los perfiles de los profesionales del INCCA</b>	<b>65</b>
3. LOS SERVICIOS PRIVADOS DE CAPACITACION Y ASESORIA: SU OPERACION	71
<b>3.1. La relación de los actores privados (Oferta) con el INCCA</b>	<b>71</b>
<b>3.2. ¿Quiénes son los “operadores”, cómo funcionan actualmente y qué se espera de los mismos?</b>	<b>72</b>
<b>3.3. La “acreditación” de los Operadores de Capacitación y Asesoría</b>	<b>74</b>
<b>3.4. La articulación de los Operadores de la Capacitación</b>	<b>75</b>
<b>3.5. La contratación -por parte del INCCA- de los servicios privados de los Operadores de Capacitación y Asesoría</b>	<b>79</b>
4. EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DEL ‘SISTEMA’ (INCCA Y OPERADORES)	83
<b>4.1. Los sujetos de la Capacitación</b>	<b>83</b>
<b>4.2. Los comportamientos esperados</b>	<b>85</b>
<b>4.3. Los Temas de la Capacitación para INCCA y Operadores</b>	<b>86</b>
<b>IV. LA REESTRUCTURACION DEL INCCA: CONCEPTOS GENERALES Y REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL</b>	<b>89</b>
<b>1. EL INCCA COMO MARCO INSTITUCIONAL DE LA CAPACITACION AGROPECUARIA Y CAMPESINA</b>	<b>91</b>
<b>1.1. Los desafíos para el Instituto Nacional de Capacitación Campesina, INCCA</b>	<b>91</b>
<b>1.2. El por qué de la Reestructuración del INCCA</b>	<b>93</b>
1.2.1. El nuevo escenario	94
1.2.2. La situación actual	95
1.2.3. La discrepancia existente entre el nuevo escenario y la situación actual	96
<b>1.3. Bases para la Reestructuración del INCCA</b>	<b>96</b>
<b>2. EL REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL DEL INCCA</b>	<b>103</b>
TITULO I: <b>DE LA NATURALEZA Y LOS OBJETIVOS DEL INCCA</b>	<b>104</b>
TITULO II: <b>DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DEL INCCA</b>	<b>104</b>
CAPITULO I: EL NIVEL EJECUTIVO	105
CAPITULO II: EL NIVEL ASESOR	106
CAPITULO III: EL NIVEL OPERATIVO	107

<b>TITULO III:</b>		
<b>DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL INCCA</b>		<b>108</b>
CAPITULO I:	DEL INCCA	108
CAPITULO II:	DE LA JUNTA DIRECTIVA	109
CAPITULO III:	DEL COMITE TECNICO ASESOR	111
CAPITULO IV:	DE LA ASESORIA LEGAL	112
CAPITULO V:	DE LAS AUDITORIAS INTERNA Y EXTERNA	113
CAPITULO VI:	DE LA DIRECCION EJECUTIVA	114
CAPITULO VII:	DE LAS DIRECCIONES INTERNAS Y DELEGACIONES REGIONALES DEL INCCA	115
<b>TITULO IV:</b>		
<b>DE LA CONSTITUCION Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA Y EL COMITE TECNICO ASESOR</b>		<b>120</b>
CAPITULO I:	DE LA CONSTITUCION DE LA JUNTA DIRECTIVA	120
CAPITULO II:	DEL FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA	121
CAPITULO III:	DEL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA	122
CAPITULO IV:	DE LA CONSTITUCION DEL COMITE TECNICO ASESOR	123
CAPITULO V:	DEL FUNCIONAMIENTO DEL COMITE TECNICO ASESOR	124
<b>TITULO V</b>		
<b>DE LA DESIGNACION DEL DIRECTOR EJECUTIVO</b>		<b>126</b>
CAPITULO I:	DE LA DESIGNACION	126
CAPITULO II:	DEL PROCESO DE CONCURSO PARA LA DESIGNACION	126
<b>TITULO VI</b>		
<b>DEL PERSONAL BASICO DEL NIVEL OPERATIVO</b>		<b>128</b>
CAPITULO I:	DEL PERSONAL BASICO PROFESIONAL	128
CAPITULO II:	DEL PERSONAL BASICO DE APOYO	129



# I

## **Consideraciones Previas a la Reestructuración del INCCA**



# 1.

## **LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACION DE LA AGRICULTURA Y EL MEDIO RURAL EN LA REGION**

La crisis de la década de los 80's y otros problemas derivados de los modelos de desarrollo aplicados, así como diversas dificultades de los países en la actual coyuntura de ajuste y apertura de las economías, han puesto en evidencia - entre otras - dos situaciones críticas de las instituciones y organizaciones educativas\*, públicas y privadas,

- (a) por un lado, la desactualización y cierto rezago acumulado, que es resultado de debilidades estructurales en el campo de la ciencia y la tecnología, así como de la educación en general;
- (b) por otro, los retos propios de una nueva situación internacional de la agricultura que afecta directamente a los países en términos, entre otros, de (i) mayores presiones y exigencias de competitividad; (ii) demanda de mayor capacidad para luchar contra la pobreza; y (iii) requerimientos de un mejor manejo y conservación de los recursos naturales; todo lo cual añade a lo anterior (el rezago acumulado), el desafío planteado por el **requerimiento nuevos estándares de desempeño**, tanto de los profesionales como de los demás actores sociales vinculados al amplio y complejo campo de la agricultura.

La situación expuesta obliga a las instituciones y organizaciones educacionales vinculadas al desarrollo de la agricultura y del medio rural, a replantearse su rol en la transición hacia nuevos escenarios, reorientando sus estrategias institucionales en materia de investigación, formación de recursos humanos (formal y no formal) y extensión (servicios a la comunidad), a efectos de adelantarse a los cambios y brindar un apoyo sostenido al desarrollo de los países.

El mayor de los riesgos que podrían confrontar las instituciones y organizaciones dedicadas al desarrollo de recursos humanos, públicas y privadas, estaría dado por el conformismo o el inmovilismo, situación que pondría en tela de juicio su justificación social y podría situarlas al borde de la extinción. Es oportuno señalar que una parte importante de la deuda social, está constituida en nuestros países por el desigual desarrollo de las capacidades humanas.

---

\* Se entiende aquí por instituciones y organizaciones educativas no solo las de índole formal, con programas académicos de mediano y largo plazo, sino también aquellas que desarrollan actividades y procesos de Capacitación, destinados a la actualización de los diferentes actores que intervienen en los procesos propios de la agricultura y el desarrollo del medio rural.

**Pareciera que una porción significativa de las distorsiones sociales que aquejan a los países de América Latina y el Caribe, se debe a que ha estado vigente una visión pobre del significado mismo del 'recurso humano'.**

La sociedad y los sujetos sociales pueden considerarse como 'recursos', sólo si prevalece una concepción binómica, en el sentido de que la persona es siempre **fin y medio** de las transformaciones, entendiendo por ello: a) la plena realización humana, como principal finalidad; y b) la plena participación humana como instancia 'artífice' de dicha realización.

Lo anterior debe asumirse como un elemento básico de la dimensión humana inherente al enfoque renovado y sistémico del papel de la agricultura, al cual se le debe añadir el siguiente postulado, propio de la dinámica de las transformaciones requeridas: **sin un incremento generalizado de las capacidades humanas, las transformaciones productivas, comerciales, institucionales y sociales resultarían inviables.**

Una estrategia de significativa importancia para la acción en los países, deberá ser la 'revalorización' de los procesos de desarrollo de recursos humanos. Esto implica redefinir la importancia del desarrollo de recursos humanos en la estructura y estrategias institucionales, reasignándole recursos. De no hacerse, se condicionaría desfavorablemente el logro de las transformaciones y se contribuiría escasamente al desarrollo rural y humano **finalidad que es la superior de los procesos.**

Modificar la situación de rezago en materia de desarrollo de recursos humanos y, al mismo tiempo, lograr actores con las capacidades requeridas en los nuevos escenarios, implica un conjunto de procesos sociales que deben planificarse y ejecutarse atendiendo, entre otros, a los siguientes criterios: 1) priorizar los conocimientos, habilidades y actitudes que tienen una relación directa e inmediata con las transformaciones productivas, comerciales, institucionales y sociales; 2) priorizar, como destinatarios, aquellos actores sociales que - en el contexto actual de relaciones asimétricas e inequitativas - muestran mayores discrepancias con las capacidades requeridas en los nuevos escenarios y en la transición hacia los mismos; 3) destinar esfuerzos tanto a las acciones sistemáticas y formales (escuelas, colegios, universidades, etc.), como a las asistemáticas y no formales (planes y programas de capacitación, procesos comunitarios autoeducativos, campañas a través de los medios de comunicación social, etc.).



## 2.

### **LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS FRENTE A LOS NUEVOS TEMAS DE LA AGRICULTURA**

Priorizar las acciones que tienen como propósito el desarrollo de las capacidades humanas, se basa en una convicción profunda acerca de la necesaria e imprescindible contribución de los procesos de desarrollo de recursos humanos, para alcanzar logros efectivos relacionados con todos los **grandes temas** de la agricultura de la región y las principales demandas que, en relación a los mismos, plantean los países. En efecto:

- i) **la comprensión cabal del nuevo contexto internacional, así como la posibilidad de enfrentar sus retos y aprovechar sus oportunidades**, requiere de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; en otras palabras, de 'cambios de comportamientos' específicos, los cuales no podrían lograrse sin procesos educativos, formales y no formales;
- ii) **la reconversión y modernización productiva y comercial, que permita el paso efectivo hacia una agricultura competitiva**, requiere de numerosas nuevas capacidades a adquirir a través de procesos, programas e iniciativas educacionales, tanto para los agentes privados como públicos;
- iii) **el desarrollo del potencial productivo de los pequeños productores, como una de las formas de superación de los rezagos del medio rural**, pasa también por el logro de una extensa gama de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, a los que no podría accederse sin el apoyo sistemático de programas diferenciados de capacitación en temas tecnológicos, de gestión y de comercio, entre otros;
- iv) **las transformaciones institucionales requeridas por una agricultura moderna que implique - entre otros aspectos - un nuevo equilibrio político institucional y haga viable la concertación de los diferentes actores sociales públicos y privados e induzca una nueva forma de ver el rol de los agentes públicos**, depende principalmente de la generación de capacidades alternativas a las que prevalecieron en el modelo anterior, las cuales están condicionadas por nuevos elencos conductuales que son resultados de la educación formal y no formal;
- v) por otra parte, **el logro del equilibrio ambiental, el uso racional de los recursos naturales y su conservación, como forma de reconstruir el patrimonio de las futuras generaciones sin dejar de satisfacer necesidades actuales**, constituye otra de las empresas ingentes, multiformes y urgentes de nuestra época, la cual reconoce en una serie de nuevas capacidades humanas como a su más importante e imprescindible instrumento de logro.

- vi) **de igual forma, el fortalecimiento de la articulación interamericana en un mundo en proceso de globalización, demanda de la educación el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que permitan - entre otros aspectos - el dominio y manejo de las comunicaciones, la información y la informática.**

**De allí la preocupación - hoy generalizada - de promover que se definan estrategias y programas nacionales de desarrollo de los recursos humanos, en los ámbitos formales y no formales, revalorizando así la importancia fundamental de los procesos educacionales y estableciendo la coherencia necesaria de los mismos con las estrategias de desarrollo y modernización de la agricultura.**

# 3.

## LA SITUACION DE LA OFERTA DE CAPACITACION AGROPECUARIA EN ECUADOR\*

Es importante señalar ciertos aspectos referidos a las limitaciones que manifiesta la oferta institucional en materia de Capacitación para el ámbito agropecuario y rural en el país.

- (1) La superposición de esfuerzos, y limitaciones en la planificación y ejecución de la capacitación, constituyen debilidades presentes en la actual oferta. Como causas de este problema, se han indicado: la falta de coordinación institucional; la proliferación de organismos gubernamentales y no gubernamentales que manejan los mismos proyectos con programas de capacitación similares; la necesidad de organismos gubernamentales de mostrar su presencia en todos los rincones del Ecuador rural; la falta de una organización local que presione a las instituciones para que tales situaciones no ocurran; y la falta de coordinación entre organizaciones no gubernamentales y los organismos del Estado.

Pese a que muchas instituciones y organizaciones expresan que cuentan con una planificación sistemática de los programas y actividades de capacitación, ello no se manifiesta cuando se habla de la superposición de esfuerzos por parte de un gran número de instituciones. No se puede pensar que se desconoce la presencia de otras instituciones en la misma área. Aun cuando en casos se efectúan reuniones de coordinación entre organismos privados y públicos, generalmente no se obtienen los resultados esperados.

A todo esto se puede añadir la falta de seguimiento y evaluación de los programas que se ejecutan. El seguimiento se acaba cuando el proyecto termina y ya no hay posibilidades de realizar una evaluación global de lo impartido. En las ONG's, la evaluación generalmente constituye un compromiso adquirido con las agencias de financiamiento. En estos casos, la realización de seguimientos y evaluaciones están supeditadas al criterio de quienes las efectúan. Algunas ONG's han señalado no tener control sobre ciertas evaluaciones que se efectúan con funcionarios designados por los organismos auspiciadores de los programas. En otros casos, se ha manifestado que la inestabilidad del personal de los proyectos encargados de las actividades de capacitación, constituye un problema grave. En estas circunstancias, los seguimientos son casi imposibles y las evaluaciones ponen de manifiesto debilidades muy grandes. Con el cambio de personal se dispersa el conocimiento y los objetivos del programa sufren modificaciones.

---

\* Ver 'Bases para una Estrategia de Capacitación para la Modernización de la Agricultura en El Ecuador', IICA, Oficina Ecuador, 1993.

Organizaciones privadas relativamente nuevas en el campo de la oferta de la capacitación no tienen los problemas antes señalados; y la ventaja que poseen es el conocimiento de las deficiencias manifestadas en las antiguas instituciones. Pero la característica importante en favor de algunas ONG's y empresas nuevas es el grado de especialización en los proyectos que mantienen y en el tipo de capacitación que imparten.

En materia de coordinación de programas de capacitación, los problemas que se presentan sobre todo en las organizaciones gubernamentales, se relacionan con los "desacuerdos" en los diferentes niveles de la institución. Así, las instituciones generalmente cuentan con un primer nivel de coordinación interno y otro hacia afuera. En el primer tipo de coordinación, la relación se da a nivel de departamentos; por ejemplo, planificación-capacitación o desarrollo agropecuario-capacitación; aparentemente la situación es manejable en este punto. En el segundo nivel, aparece un doble grado de coordinación: por un lado, entre la institución nacional y su filial en la región o en la provincia; y por otro, la coordinación que al parecer debería darse con otras instituciones estatales o privadas con las cuales se mantienen convenios o acuerdos.

Según lo expresan numerosas instituciones, la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de capacitación así como la coordinación intra e interinstitucional a la que aquella da lugar, son temas señalados por casi todos como prioritarios en la vida de las instituciones; sin embargo, muy pocas parecen haberlos asumido con seriedad.

- (2) Con excepción de unas pocas organizaciones, en la mayoría de las ONG's no se efectúa el diagnóstico de las necesidades de capacitación de los destinatarios. En muchos casos se hace referencia a los "diagnósticos implícitos". Los técnicos afirman que gracias a su conocimiento sobre el sector agropecuario y rural y los diversos actores sociales, están en capacidad de determinar qué necesitan las organizaciones en lo referente a capacitación. El énfasis de estos funcionarios se ha puesto más en los criterios de quienes están familiarizados con las rutinas y prácticas campesinas: extensionistas, técnicos agropecuarios y otros. Por tanto, podría pensarse que no existe un entendimiento cabal acerca de lo que es un diagnóstico.
- (3) Como lo han expresado muchos voceros de instituciones y organizaciones, se podría percibir que los oferentes de capacitación imparten lo que creen que saben hacer; o lo que consideran mejor para los beneficiarios.

Como ya se señaló, casi no existe una planificación de los programas y actividades de capacitación y, de existir, éstos sufren modificaciones cuando se ejecutan, debido a las apreciaciones y criterios personales de quienes realizan las acciones. Se ha señalado también, por parte de algunos funcionarios de organizaciones gubernamentales y básicamente por miembros de ONG's, que quienes tienen en sus manos diseñar, planificar y ejecutar la capacita-

ción para el área rural, no siempre respetan al poblador del campo. Se subestima el conocimiento local, la cultura popular y la experiencia del campesino, del indígena y de la mujer rural. Resultaría provechoso tomar en cuenta estos aspectos cuando se plantean los programas de capacitación. Los técnicos podrían analizar la óptica personal que tienen de la oferta, la de los propios destinatarios y aquella que según los diagnósticos se adecua más a las necesidades de los denominados beneficiarios, a fin de que las decisiones que se tomen sean lo menos erradas posible.

- (4) El siguiente aspecto se refiere a las carencias más importantes de las instituciones que ofertan capacitación, especialmente en los organismos gubernamentales:
- a) Se carece de planes y de programas básicos de capacitación. Quienes han sido nombrados para dirigir estos departamentos no cuentan con una base orientadora que pueda modificarse, ajustarse y, finalmente, transformarse en un documento definitivo con la posición de la entidad.
  - b) No existe continuidad en las acciones. Con el cambio de un director se altera lo que ya se programó. Se imponen políticas o líneas de capacitación que, según muchos funcionarios, no están respaldadas por una programación o plan de actividades.
  - c) Los departamentos de capacitación están estructurados deficientemente. Se podrían aprovechar mejor los recursos humanos y materiales que en muchos casos son excesivos y poco útiles.
  - d) Se ha señalado en algunos casos que los presupuestos asignados para llevar a cabo la oferta de capacitación, son insuficientes. Estas afirmaciones son las que más se escuchan en muchas instituciones; sin embargo, por otros indicadores existentes, se podría hablar de un uso de recursos que no busca la aplicación más adecuada u optimización de los fondos. Por otro lado, hay poca comunicación entre las autoridades departamentales sobre todo en cuanto al uso de partidas presupuestarias. Así, en algunos casos no se realizan los trámites necesarios y se pierden ciertas partidas presupuestarias debido al desconocimiento de los requisitos para acceder a los fondos.
  - e) No existe una concepción global de la importancia de la capacitación sistemática, la cual se percibe tan sólo como un instrumento útil en asuntos específicos, y a la que se acude cuando hay demanda de un conocimiento especializado. La capacitación aparece entonces como un ítem aislado del concepto general del desarrollo agropecuario y rural, percibida así en la conceptualización, la metodología y la comunicación interdepartamental. El departamento de capacitación

y los encargados de otros aspectos (agrícola, pecuario, forestal, etc.) deberían conocer los programas y actividades que cada uno desarrolla para planificar conjuntamente las acciones.

De lo señalado hasta ahora, se desprende la necesidad de reorientar la capacitación y analizar sus contenidos a la luz de los desafíos que hoy se le presentan a la agricultura y el medio rural.

Debe tomarse en consideración que la capacitación es una actividad intrínseca a todo proyecto, cuya planificación debería obedecer a un conocimiento real y profundo de las necesidades de los diferentes actores sociales. Ya se sugirió que se tome en cuenta la planificación microrregional y, dentro de ella, la implementación de proyectos de desarrollo agroindustrial y artesanal, entre otros, respetando la diversidad existente en las localidades. El diagnóstico de necesidades de capacitación, de esta forma considerará los diferentes grupos de la población, se percatará de sus intereses puntuales y así se estructurarán programas en los que los diferentes sujetos se sientan integrados conservando su identidad particular. Esto se refiere a los grupos indígenas, a las mujeres, jóvenes, niños, empresarios, pequeños y medianos productores, organizaciones campesinas y otros tipos de agrupaciones.

En los últimos años la capacitación ha sido un tema frecuentemente tratado por el Estado y las organizaciones privadas. Se han implementado múltiples programas y se han creado nuevos departamentos para impartirla. En muchas ocasiones, diversos voceros de instituciones y organizaciones han señalado que los programas y actividades de capacitación 'no llegan' a los beneficiarios ya que fueron planificados por instancias que desconocen aquello que realmente son y quieren los beneficiarios potenciales.

La planificación microrregional, ya mencionada, configura una oportunidad invaluable para el emprendimiento de programas de capacitación de verdadero impacto. No obstante, dicha planificación microrregional no podría abstraerse de prioridades, lineamientos y estrategias comunes para todo el país, lo cual sólo será posible si las acciones mencionadas logran llevarse a cabo en el marco de un Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria, tal como lo prevé la Ley de Desarrollo Agrario.

# 4.

---

## LAS PERSPECTIVAS PARA LA CAPACITACION AGROPECUARIA EN ECUADOR

### 4.1. La Ley de Desarrollo Agropecuario

La LEY DE DESARROLLO AGROPECUARIO (Junio de 1994, que entró en vigencia el 15 de agosto), en su Artículo 5, dispone lo siguiente:

“El Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá, en el plazo improrrogable de seis meses contados a partir de la promulgación de esta Ley, poner en marcha un programa nacional de capacitación y transferencia de Tecnología, que incluya además la potenciación e innovación de los conocimientos y técnicas ancestrales”.

Por su parte el **Reglamento** de la misma (septiembre de 1994) en su Artículo 3, dispone lo siguiente:

“El Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Secretaria Nacional de Asuntos Indígenas y Minorías Etnicas, en coordinación con las organizaciones nacionales indígenas, campesinas, montubias, afroecuatorianas, agricultores en general y empresarios agrícolas, según el caso, formulará, ejecutará y actualizará periódicamente el ‘Programa Nacional de Capacitación y transferencia de Tecnología Agraria’. En el desarrollo de estos programas se incluirán los conocimientos y técnicas ancestrales, tomando en cuenta los diversos ecosistemas, así como las características, condiciones y naturaleza propias de las organizaciones participantes. La capacitación deberá tomar en cuenta la participación de las mujeres en el trabajo agrícola y las involucrará activamente en los programas respectivos.

Las acciones de cooperación MAG/INCCA-IICA destinadas a dar cumplimiento a lo establecido por la Ley de Desarrollo Agropecuario y el Reglamento correspondiente en materia de Capacitación y Transferencia de Tecnología, incluyeron - en septiembre de 1994 - la colaboración del IICA, Sede Central, a efectos de realizar un **Evento de Consulta** (Taller), convocado por el Sr. Ministro de Agricultura y Ganadería, sobre aspectos a considerar en la preparación del Programa Nacional; y establecer una agenda para las acciones conducentes a dicho propósito. Las conclusiones y recomendaciones de los participantes en el evento mencionado (22 de septiembre de 1994), también constituyen aportes e insumos para la elaboración del Programa Nacional de Capacitación.

Posteriormente, y con base en los resultados del Taller mencionado, se elaboró -con la cooperación del IICA - una primera Propuesta de Programa Nacional de Capacitación

y Transferencia de Tecnología Agropecuaria, presentada en un Segundo Taller (10 de noviembre de 1994), en el cual se solicitó a los participantes hicieran llegar al INCCA sus observaciones, sugerencias y recomendaciones a efectos de ajustar el texto inicial y llegar a una versión definitiva.

Durante los diez primeros días de diciembre, el Equipo Técnico MAG (INCCA)-IICA, revisó e " hizo ajustes a la versión inicial de la Propuesta de Programa Nacional, con base en los aportes recibidos por escrito de diversas instituciones, organizaciones e instancias públicas y privadas que habían venido participando en el proceso. El contenido de este documento expresa dicha versión revisada y ajustada (la cual sería entregada en un Tercer Taller, previsto para el 19 de diciembre).

#### **4.2. Significado del nuevo Marco Normativo para la Capacitación**

La Ley de Desarrollo Agropecuario y el Reglamento de la misma, otorgan un énfasis particular a la **Capacitación y Transferencia de Tecnología (TT)**, como una de las políticas más importantes en el Sector.

Esto constituye una ventaja y una oportunidad excepcionales para, a través de la Capacitación y TT, apoyar significativamente los procesos de desarrollo de la agricultura y las transformaciones que deben producirse con ese propósito.

Debe reconocerse que tanto la Ley como su Reglamento, **constituyen uno de los marcos normativos más avanzados en materia de Capacitación agropecuaria y rural en América Latina y el Caribe**. En efecto, no hay actualmente - en la Región - otro marco legal que otorgue tanta importancia y exprese con mayor claridad y precisión el significado de la Capacitación y Transferencia de Tecnología - en particular la **Capacitación** - para lograr cambios en el ámbito agropecuario y de los Recursos Naturales Renovables (RNR).

Hoy existe un reconocimiento universal en el sentido de que, sin un vigoroso impulso a la formación de los recursos humanos, el desarrollo sostenible es inviable. Sin Capacitación, no podrán llevarse a cabo las transformaciones productivas, comerciales e institucionales que el país ha emprendido en la agricultura.

La ventaja para Ecuador, es que dicho reconocimiento y la voluntad de llevar a la práctica concreta la Capacitación y Transferencia de Tecnología agropecuaria, tiene el rango de Ley.

Esto, también constituye una real oportunidad para todos los actores sociales implicados en el desarrollo agrícola, en particular los campesinos, indígenas, pequeños y me-



dianos productores. En tal sentido, este marco legal abre un verdadero espacio para la equidad en la sociedad rural y en el país en su conjunto.

La Capacitación y TT, conforme a la Ley y su Reglamento, se visualiza no como algo de interés por sí mismo, sino como instrumento privilegiado de apoyo a los procesos productivos, a la gestión y comercialización, y - en suma - a todos los procesos que intervienen en el desarrollo agropecuario y rural, con un enfoque de sostenibilidad.

#### **4.3. La necesidad de un Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología**

En el Ecuador se ha verificado en forma clara que existe una gama amplia y diversa de necesidades de **Capacitación y Transferencia de Tecnología**, en un conjunto muy numeroso de actores sociales relacionados con las actividades agropecuarias, agroindustriales y de los recursos naturales renovables. Esto plantea la necesidad de dar respuestas - en casos, urgentes - si es que se pretende crear las condiciones favorables para una real transformación y modernización de la agricultura. El incremento de la competitividad de los actores sociales relacionados con el sector, en el marco de un desarrollo sostenible y con equidad, requiere que se emprenda un vigoroso Programa Nacional, destinado a la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, así como a la adopción de tecnologías apropiadas que hagan viable dicho desarrollo.

Para lograr lo anterior, la Ley y su Reglamento establecen con claridad la responsabilidad del Estado en materia de Capacitación y TT. Pero muestra asimismo una extraordinaria apertura hacia los actores particulares, quienes son los que ejecutarán la Capacitación y TT concreta a los destinatarios y usuarios de la misma.

Puede afirmarse, sin ninguna duda, que esta Ley conlleva una categórica y urgente convocatoria a todos los actores sociales, a colaborar y participar en el aumento de la competitividad de los productores, mediante la Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.

El ya superado paternalismo estatal, queda definitivamente cancelado en esta materia. Se trata de una tarea de todos, que el Estado debe orientar, normar y facilitar. Por otra parte, la lectura atenta y sensata de esta Ley y su Reglamento, permite comprobar que la Competitividad, la Sostenibilidad y la Equidad - grandes postulados de la Modernización de la Agricultura - están allí presentes.

La elaboración del **Programa Nacional de Capacitación y TT**, previsto por esta Ley, constituye una prioridad nacional. En la misma Ley se establece que la elaboración del

Programa y su periódica revisión, será responsabilidad conjunta del MAG y las organizaciones, asociaciones y agrupaciones de productores, campesinos e indígenas. Se trata de un claro enfoque de **articulación concreta entre el sector públicos y privado**, para impulsar el desarrollo con el protagonismo de todos los actores sociales implicados en el sector agropecuario y de los Recursos Naturales Renovables del país.

El Estado, a través del MAG, seguirá asumiendo cabalmente sus responsabilidades en esta materia. En este proceso, el INCCA será reformulado y fortalecido, a efectos de apoyar en forma efectiva el funcionamiento del Sistema de Capacitación y TT, así como el proceso de diseño y ejecución del Programa Nacional de Capacitación y TT. En esta tarea - y en todas sus otras implicaciones - todos los actores sociales relacionados con el Sector Agropecuario y de los RNR, tienen la corresponsabilidad de facilitar al país un Programa Nacional, en beneficio **del desarrollo**.

#### **4.4. Alcance de la nueva normativa para la Capacitación**

En El Ecuador, la **Ley de Desarrollo Agropecuario**, surge por la necesidad de adecuar el marco jurídico a las actuales circunstancias que viven el país y el mundo, de modo que aquella impulse el progreso socioeconómico, estableciendo **'condiciones propicias para un desarrollo armónico que permita el más amplio desenvolvimiento de los factores humanos, materiales y técnicos, en un ambiente de paz y justicia'**.

Para ello, (Cap. I) la Ley declara como sus propios **objetivos**, los siguientes: **"fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario"** Y añade que **"quienes participan en el proceso de aprovechamiento de la tierra en sus diversas etapas, deben gozar de estímulos por parte del Estado"**.

Tanto el fomento, la protección y el desarrollo integrales - según la Ley en su artículo tercero -, se efectuarán mediante la ejecución de una serie de políticas **(once en total) de las cuales las dos primeras** (incisos 'a' y 'b') se refieren a la capacitación y preparación de los diferentes actores sociales que intervienen en la actividad agrícola.

Y cuando la Ley se refiere en el Cap. II, a **los medios** para el cumplimiento de los objetivos, incluye **cinco artículos** referidos nuevamente a la **Capacitación y Transferencia de Tecnología**, tratando asuntos tales como:

Todos los elementos mencionados anteriormente, se desarrollan, detallan y, en casos, se profundizan, en el Reglamento de la Ley.

Podría afirmarse que, en el marco de las ideas compartidas por los Ministros de Agricultura de la Región, la Ley de Desarrollo Agrario de Ecuador plantea los siguientes elementos, que configuran una base real para la formulación de una Estrategia Nacional de Capacitación Agropecuaria:

#### **BASES PARA UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

- a) La importancia estratégica de la agricultura para el desarrollo del país;
- b) El desarrollo sostenible de la agricultura, como base para un desarrollo rural humano;
- c) La necesidad de una estrategia nacional de capacitación y TT, que se concrete en un Programa y que haga posible todo lo anterior;
- d) La responsabilidad y el compromiso del Estado en este emprendimiento de la capacitación y transferencia de tecnología; y
- e) La participación activa de las diferentes organizaciones de la sociedad civil, tanto en el diseño, la ejecución y el seguimiento y evaluación del Programa.

Todos estos elementos que configuran un marco orientador claro y preciso, permitieron avanzar hacia una propuesta de Programa de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.

#### **4.5. Componentes principales del Programa Nacional, según la Ley y su Reglamento.**

Tanto la Ley como su Reglamento, proporcionan orientaciones claras, en cuanto a los mencionados componentes principales. Y éstos, son:

##### **a) Objetivo**

Mejorar la calidad de vida de los productores mediante la contribución de la Capacitación y la Transferencia de Tecnología, incrementando su competitividad, en el marco de un desarrollo sostenible y con equidad.

##### **b) Destinatarios principales**

Campesinos, indígenas, montubios, agroecuatorianos, agricultores en general y empresarios agrícolas. Y, en relación a todos los grupos, se deberá dar particular atención a la participación de la mujer.

**c) Temas estratégicos**

- Cultivos: preparación y recuperación del suelo, selección y uso adecuado de semillas, tratamiento químico y control biológico de plagas, conservando el equilibrio ecológico;
- Almacenamiento en silos y comercialización local y de exportación de productos agrarios; postcosecha y procesamiento;
- Crédito;
- Gestión empresarial;
- Técnicas y Tecnologías, incluyendo las ancestrales y tradicionales;
- Otras actividades agrarias

En relación a todos estos temas, **la capacitación dará cabida a tecnologías apropiadas y alternativas que se adapten a las particulares características de los grupos, condiciones ambientales y socioeconómicas y ámbito geográfico donde vaya a ser aplicada.**

**d) Ambito geográfico**

Tanto la letra como el fondo de la Ley y su Reglamento permiten considerar que el Programa deberá brindar cobertura a todas las zonas y regiones del país.

**e) Estrategias operativas**

- Coordinación interministerial y articulación de sectores públicos y privado ;
- Funcionamiento con base en el criterio 'de demanda' ;
- Apoyo a los procesos productivos y otros procesos en marcha ;
- Ejecución descentralizada y a cargo de actores privados competentes para la capacitación ;
- Adecuación a las características socioeconómicas y condiciones agroecológicas de los beneficiarios; y
- Revisión periódica del funcionamiento del Programa (seguimiento y evaluación).

**f) Recursos**

El nuevo marco legal establece que, para financiar el Programa de Capacitación y TT, se constituirá un Fondo Dotal, originado en la venta de activos improductivos y otros recursos. Adicionalmente, en el Presupuesto General del Estado a partir de 1995, deberá constar una partida para este objeto (Ley). Y en cuanto al uso de la infraestructura del Ministerio de Educación - para el Programa de Capacitación - el MEC deberá incluir en su presupuesto asignaciones para el mantenimiento y cuidado adicional de los locales utilizados (Reglamento).

Adicionalmente a lo establecido por el marco legal, el Programa deberá incluir una serie de estrategias específicas para captar recursos internos y externos que fortalezcan sus actividades y permitan su expansión, garantizando así el cumplimiento de sus objetivos y metas.

**g) Marco institucional**

Se estructurará un **Sistema** basado en la articulación y concertación del Estado y los actores privados, y en la coordinación interministerial, en el marco de lo establecido por la Ley y su Reglamento.

Conforme a las decisiones políticas del MAG, la responsabilidad principal en cuanto a la Gerencia del Programa, corresponderá al Instituto Nacional de Capacitación Campesina, INCCA, cuyo Decreto Supremo de Creación (N° 3289) esta plenamente vigente. Sin embargo, en el nuevo contexto impulsado por la Ley de Desarrollo Agropecuario, así como en el marco de la reconversión institucional del Sector Público Agropecuario, el INCCA deberá ser reestructurado y fortalecido.

**4.6. El Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria \***

**(Características generales de la propuesta elaborada)**

El Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria tendrá un **carácter permanente**, conforme a la letra y al fondo de la Ley que lo establece. Con apego a sus objetivos, anualmente se definirán sus acciones a través de Planes Operativos .

---

\* Como se indica más adelante, el INCCA se limitará a la Capacitación, quedando en manos de otras instancias públicas y privadas los aspectos correspondientes a la Transferencia de Tecnología.

El **propósito general** del Programa Nacional es brindar - a los diferentes actores sociales involucrados en el sector agropecuario - los conocimientos y habilidades necesarias para lograr un mayor incremento en la productividad y producción agropecuaria sostenible, así como las actitudes requeridas para valorar y optimizar su quéhacer en el contexto de la economía del país.

Este propósito general, tendiente a la competitividad de los actores sociales, es inseparable de la intencionalidad de un desarrollo con equidad, cuyos resultados deberán traducirse en una real participación en los beneficios económicos de las actividades productivas.

En relación a la necesaria equidad, como uno de los fundamentos del enfoque de desarrollo, es oportuno reiterar lo afirmado por los Ministros de Agricultura en la Reunión del Comité Ejecutivo del IICA (setiembre de 1994), en el sentido de que se trata de contribuir a un proceso social, económico y político a través del cual se transformen las sociedades rurales, mejorando su calidad de vida y del espacio vital de sus poblaciones mediante la organización social; y se transformen, asimismo, las relaciones asimétricas que las sociedades rurales mantienen con la sociedad global y la economía nacional.

Según los Ministros, todo ello implica la acción sobre tres tipos de transformaciones en la agricultura: **las productivas, las comerciales y las institucionales, como base para un desarrollo social en el contexto de la integración americana; y también como condición para avanzar hacia un escenario signado por la sostenibilidad, la competitividad y la equidad.**

Por consiguiente, el propósito general del Programa incluye también esta dimensión: contribuir, mediante la Capacitación y Transferencia de Tecnología Agraria, a las tres transformaciones mencionadas.

Dada la índole del Programa dispuesto por la Ley, el desarrollo de nuevas capacidades en los diferentes actores sociales involucrados en el sector, así como la adopción de métodos, procedimientos y sistemas que incrementen la productividad y la producción, se apoyará en una de las estrategias educacionales más apropiadas a tales propósitos: **la capacitación y TT.**

Dicho de otra forma, la Capacitación y TT tendrá la doble finalidad de (i) promover nuevas capacidades humanas y (ii) lograr la adopción y apropiación de las tecnologías requeridas para el desarrollo.

La acción de desarrollo de recursos humanos - que en el caso de la presente propuesta se circunscribirá a la **Capacitación y TT**- debe orientarse a los temas relevantes y

actores prioritarios, de modo que los esfuerzos a realizar se caractericen por ser efectivamente estratégicos, en función del proceso de modernización de la agricultura. En otras palabras:

- a) se privilegiará la Capacitación \* por ser la estrategia educativa más flexible y adecuada al propósito de alcanzar - en períodos cortos y con recursos limitados resultados concretos en términos de nuevos comportamientos (conocimientos, habilidades y actitudes) en diferentes actores sociales-destinatarios del Programa. La Capacitación será acompañada por Servicios de Asesoría a los Productores;
- b) se trabajará sobre áreas temáticas relevantes - tales como **Tecnología Agropecuaria y Gestión Empresarial Agrícola** \*\* dada la particular importancia que las mismas tienen en relación a la necesidad de una competitividad creciente, en función de los procesos de modernización productiva. Las dos áreas mencionadas abarcan los diversos 'temas de capacitación y TT' señalados por la Ley y el Reglamento, según se verá más adelante;
- c) se concentrarán esfuerzos en relación a los pequeños y medianos productores, incluyendo a las organizaciones de campesinos e indígenas, toda vez que representan alrededor del 80% del total de los productores y son los que mayor 'discrepancia' muestran en cuanto al **perfil requerido** (en los nuevos escenarios), de acuerdo al Estudio de la Demanda. Esta preferencia por los productores de recursos limitados no implica la exclusión (del Programa) de productores con otras características, cuya incidencia en el sector es significativa y, por tanto, su competitividad es también necesaria en el desarrollo global del ámbito agropecuario y de los Recursos Naturales Renovables.
- d) como se establece en el Reglamento de la Ley (Art.3), se dará particular atención a la participación de las mujeres en el trabajo agrícola y las involucrará activamente en los programas respectivos.

---

\* En la presente propuesta, por 'Capacitación' se entiende lo siguiente: procesos de enseñanza-aprendizaje destinados a que los participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y modifiquen actitudes, relacionados con necesidades de un campo ocupacional determinado, a través de eventos de corta duración. En esta definición de la Capacitación, va implícita la Transferencia de Tecnología/Adopción, toda vez que se promueve el desarrollo de destrezas/habilidades, además de los conocimientos y actitudes.

\*\* En términos generales, el Artículo 4 de la Ley, pone énfasis en los aspectos tecnológicos - sin excluir otros; en tanto que el Art. 7, pone énfasis en los aspectos de Gestión, referidos al empresario agrícola, comunas, cooperativas y otras organizaciones de autogestión.

- e) se destinarán esfuerzos particulares a fortalecer las capacidades de las instituciones públicas y privadas que realizan capacitación, en especial a aquellas que participarán de las acciones del Programa, a efectos de optimizar sus conocimientos y habilidades en materia de (i) gerencia de la capacitación, (ii) metodología de enseñanza-aprendizaje y, (iii) temas relevantes y nuevos temas de la agricultura;
- f) asimismo, se destinarán algunos esfuerzos en cuanto a Profesionales \*, a Técnicos y Extensionistas, particularmente en el área de Tecnología, ya que en relación a tales actores también se han identificado necesidades de Capacitación. Tales esfuerzos también involucrarán a algunos funcionarios del sector público agropecuario en cuanto al área de gestión, dada la incidencia de sus desempeños en cuanto a las transformaciones institucionales.

Por otra parte, debe destacarse que este Programa, en su ejecución, se apoyará en las instituciones y organizaciones públicas y privadas de Capacitación y TT que existen en el país y que decidan involucrarse en este emprendimiento.

Se trata de los 'operadores' naturales en los procesos de desarrollo de recursos humanos, instancias cuyo fortalecimiento es de vital importancia para lograr una acción que responda efectivamente a la demanda de Capacitación y TT y produzca resultados concretos en los actores destinatarios, de cara a los desafíos que plantea la modernización de la agricultura.

Dicho fortalecimiento de los operadores de la Capacitación y TT se apegará a los resultados del estudio de la Oferta (ver Cap. 3), el cual puso en evidencia tanto su potencial para un programa nacional, como diversas áreas débiles (las que incluyen al INCCA en su situación actual) que requieren de apoyos específicos para lograr una 'puesta a punto' de la Oferta frente a las características de la Demanda.

Y, más allá de las necesidades del Programa, el fortalecimiento de los operadores derivará en un incremento de la capacidad y eficiencia de las instituciones y organizaciones nacionales, públicas y privadas, de Capacitación y TT.

Debe señalarse, por último, que el Programa tiende a proporcionar un **elemento ordenador y de referencia**, que permita una mayor coordinación de esfuerzos, una elimi-

---

\* En esta denominación se comprende a decisores, planificadores, cuadros técnicos y gerenciales, así como a profesionales dedicados a la investigación, generación y transferencia de Tecnología.



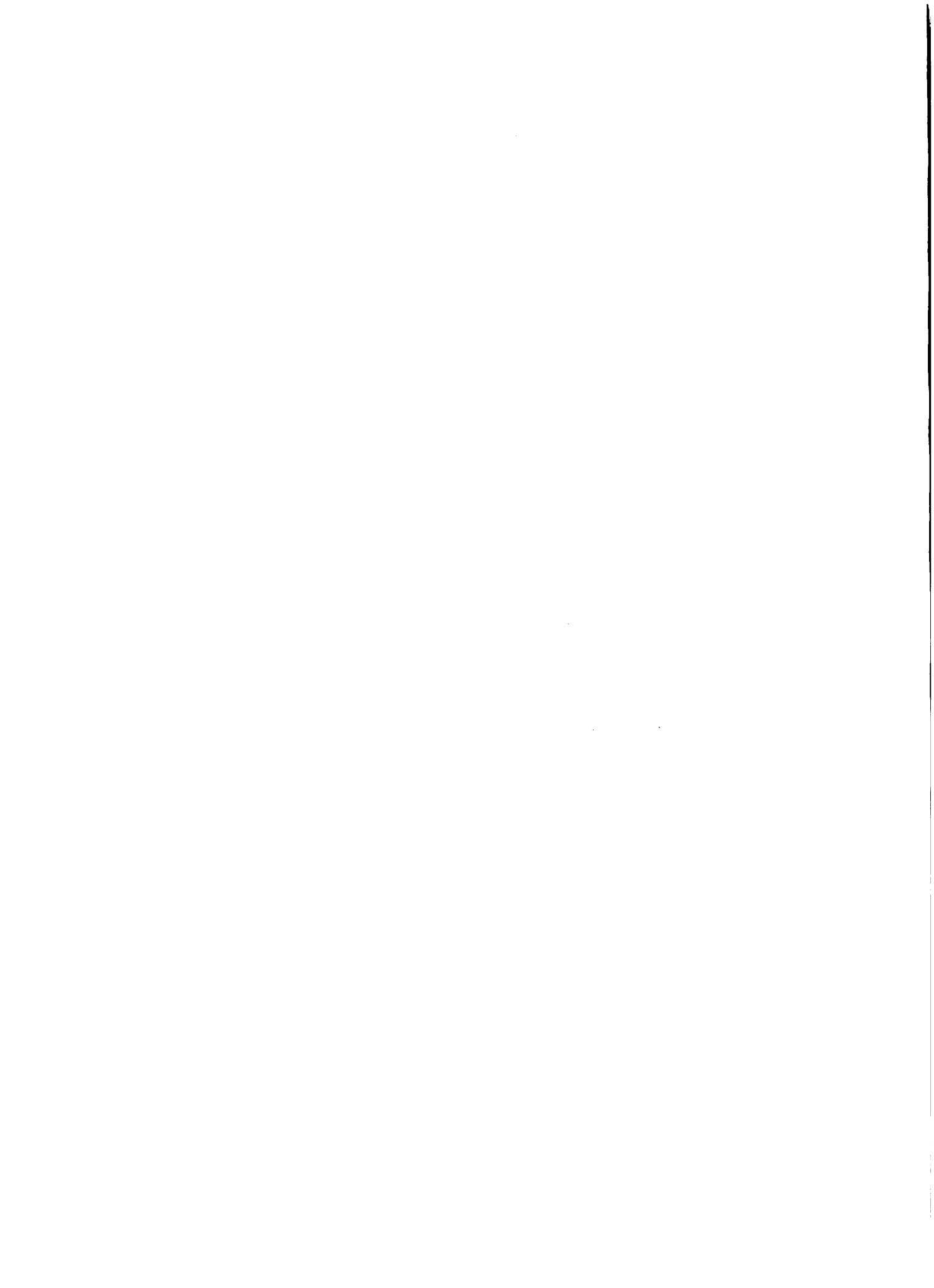
nación - en lo posible - de superposición y duplicación de iniciativas (pérdida de energías), así como una optimización en la utilización de los recursos disponibles en el país.

*Los elementos expuestos en los cuatro capítulos de este documento obligan a pensar en la necesidad de una redefinición del marco institucional de la Capacitación Agropecuaria y Campesina y, en consecuencia, una reestructuración del Instituto Nacional de Capacitación (INCCA). En el documento "La Reestructuración del INCCA: Bases y Nuevo Reglamento Orgánico Funcional", se presentan los elementos necesarios para una reconversión institucional del INCCA y un replanteamiento de las relaciones del mismo con los actores privados que proporcionan los servicios de desarrollo de recursos humanos.*



## **II**

# **Criterios, Mecanismos y Normas para la Contratación de Servicios de Capacitación y Asesoría a los Productores**



# 1.

---

## DE LOS CRITERIOS PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS PRIVADOS

**Artículo 1.** El INCCA se basará siempre en criterios de calidad para la contratación de servicios privados de capacitación y asesoría a pequeños y medianos productores, campesinos e indígenas.

**Artículo 2.** El criterio fundamental de calidad, de carácter general, se refiere al apego de los servicios a las disposiciones contenidas en la Ley de Desarrollo Agropecuario, su Reglamento, el Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria, el Reglamento Orgánico Funcional del INCCA y las políticas definidas por el Sector Público Agropecuario.

**Artículo 3.** Un segundo criterio de calidad se refiere a la solidez de los aspectos institucionales de las instituciones y organizaciones que prestan servicios de capacitación y asesoría. Dichos aspectos, son los siguientes:

- a) Situación jurídico-institucional consolidada.
- b) Acreditada por el INCCA
- c) Preferentemente miembro de la Red de Operadores de Capacitación y Asesoría.
- d) Con Recursos Humanos en la cantidad y calidad requeridas por las actividades que prioriza el INCCA.
- e) Con la cobertura geográfica nacional, regional o provincial requerida por el INCCA para sus actividades prioritarias.
- f) Preferentemente con antecedentes y experiencia en el campo de la capacitación y asesoría agropecuaria y campesina.
- g) Con probada especialización en los temas, asuntos y beneficiarios priorizados por el INCCA, particularmente los pequeños y medianos productores, campesinos e indígenas, para los procesos de capacitación y asesoría.

**Artículo 4.** Un tercer criterio acerca de la calidad se refiere al enfoque de demanda que debe prevalecer en la estrategia institucional, planes y programas de capacitación y asesoría que brinde la institución u organización. Dicho enfoque requiere de una correcta determinación de las necesidades y una apropiada caracterización de los destinatarios de los servicios.

**Artículo 5.** Un cuarto criterio relacionado con la calidad se refiere a la probada capacidad institucional en cuanto a la evaluación inmediata de logros de la capacitación y asesoría, y el seguimiento y evaluación mediata de los procesos, su impacto y resultados

**Artículo 6.** Un cuarto criterio relacionado con la calidad se refiere al enfoque de equidad que debe prevalecer en los procesos de capacitación y asesoría, entendido como la actitud de servicio al usuario, el respeto a sus expectativas y características socioculturales, la oportuna entrega de los servicios demandados, el respeto a su derecho de aprender y resolver problemas y, finalmente, el compromiso de contribuir - mediante el logro de la competitividad - a una mejor calidad de vida del usuario, a través de los servicios que se le brindan.

**Artículo 7.** Un quinto criterio relacionado con la calidad se refiere al impulso, a través de los servicios de capacitación y asesoría, de la sostenibilidad en sus diversas dimensiones, tales como promover el desarrollo socioeconómico sostenible, contribuir al manejo adecuado y conservación de los recursos naturales y medio ambiente y, finalmente, promover aprendizajes y soluciones sostenibles en el tiempo.

**Artículo 8.** Un sexto criterio relativo a la calidad se refiere al enfoque de género que debe prevalecer en todas las actividades de capacitación y asesoría, así como la preocupación constante por la promoción efectiva de la juventud rural, campesina e indígena.

**Artículo 9.** Un séptimo criterio relativo a calidad se refiere al enfoque de modernización que debe estar presente en todas las actividades de capacitación y asesoría, modernización incluyente que ha de procurar una efectiva incorporación de los pequeños y medianos productores, campesinos e indígenas, a los procesos de transformación productiva, institucional y comercial que revaloricen las actividades agropecuarias, faciliten el acceso al mercado y contribuyan a eliminar la asimetría existente entre la sociedad global y las comunidades rurales.

**Artículo 10.** Un octavo criterio relacionado con la calidad se refiere a la probada capacidad gerencial que deben tener las instituciones y organizaciones en la gestión de los servicios de capacitación y asesoría. En forma concreta, dicha capacidad debe reflejarse en el desempeño de los gerentes de tales servicios, cuyo perfil se expone a continuación a través de rasgos operacionales o comportamientos observables.

A los efectos del perfil, se entiende por Capacitación 'Procesos de enseñanza-aprendizaje, destinados a que los participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades - y modifiquen actitudes -, relacionados con necesidades de un campo ocupacional o del desarrollo determinado; y realizados mediante eventos y series de eventos de corta duración'. Y por Asesoría se entiende 'Procesos de apoyo técnico a los productores, mediante los cuales se induce, orienta, acompaña y refuerza la ejecución de determinadas acciones relacionadas con necesidades concretas de optimización de la gestión de la producción, a efectos de facilitar las transformaciones productivas, institucionales y comerciales requeridas por la modernización de la agricultura'.

**En cuanto a la fase de Planificación, el Gerente:**

- a) **Revisa el Marco Orientador del Desarrollo Agropecuario y Rural, así como la Normativa derivada de la Ley de Desarrollo Agrario y su Reglamento, y el Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología, a efectos de dar el encuadre adecuado a la planificación de la Capacitación y Asesorías de su institución u organización.**
- b) **Elabora - o contribuye a la elaboración - del Plan Estratégico (de la Institución u Organización) en materia de Capacitación y Asesoría, definiendo los objetivos, políticas, estrategias, prioridades, metas, marco institucional, recursos y demás aspectos sustantivos de dicho Plan.**
- c) **Identifica las Necesidades de Capacitación y Asesoría (Demanda) de los sectores de usuarios a los que su Institución u Organización dirigirá los principales esfuerzos en materia de desarrollo de recursos humanos. En el Diagnóstico de Necesidades, promueve la participación de los usuarios.**
- d) **Conduce la elaboración del Plan Operativo Anual de Capacitación y Asesoría, en el marco de las orientaciones y disposiciones del Plan Estratégico Institucional.**
- e) **Conduce la elaboración de las Cartas Descriptivas (programas específicos) de las actividades - y series de actividades - de Capacitación y Asesoría, con apego a las cuales se ejecutará el Plan Operativo Anual. Conduce, asimismo, la elaboración de los programas específicos del resto de acciones que promoverán, difundirán y acompañarán las actividades de Capacitación y Asesoría.**
- f) **Toma las previsiones y gestiona los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para la ejecución de las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual.**
- g) **Crea y/o mantiene actualizado un Sistema de Información relacionado con la Demanda, Oferta Técnica, Recursos Humanos, Sistematización de Experiencias y otros factores relevantes para los servicios de Capacitación y Asesoría. Para ello, se apoya y participa en redes adecuadas a tal propósito.**
- h) **Coordina los esfuerzos de su institución u organización a efectos de que todas las actividades guarden adecuada coherencia con la demanda de Capacitación.**
- i) **Conforme a las necesidades, impulsa las acciones necesarias para redefinir y actualizar la estructura organizacional y funcional de la Institución, a efectos de que aquella facilite y haga viables los objetivos y metas de Capacitación y Asesoría.**

- j) **Diseña y conduce la elaboración del sistema e instrumentos de monitoreo, seguimiento y evaluación de las actividades de la institución u organización. En cuanto a la fase de Ejecución, el Gerente:**
- k) **Establece y desarrolla relaciones positivas con los demás directivos de su institución u organización, así como con el personal a su cargo, los usuarios de los servicios y las instancias externas con las que mantiene vínculos de cooperación técnica, financiera y de otros tipos.**
- l) **Supervisa en forma permanente las acciones en ejecución, a efectos de que las mismas se apeguen a las prioridades establecidas por su institución u organización.**
- ll) **Contrata y/o designa personal técnico idóneo y calificado para la ejecución de las acciones de Capacitación y Asesoría y demás actividades relacionadas y afines.**
- m) **Dispone y promueve facilidades y demás apoyos administrativos, técnicos y logísticos para una ejecución óptima de las actividades de Capacitación y Asesoría.**
- n) **Supervisa y controla el desarrollo y ejecución de los eventos de Capacitación y Asesoría, velando por el cumplimiento de la programación, la calidad metodológica, el correcto desempeño de los Instructores y Asesores, el adecuado uso de los recursos, el establecimiento de un ambiente favorable y la atención de situaciones imprevistas.**
- ñ) **Delega responsabilidades conforme a las necesidades de la evolución de la institución u organización, y fomenta en forma permanente una cultura organizacional orientada hacia el trabajo en equipo y la gestión participativa.**
- o) **Conduce la coordinación intra e interinstitucional y promueve la optimización de la misma. Para las relaciones externas, se apoya en las redes existentes y participa en las mismas.**
- p) **Verifica logros a través de indicadores adecuados y realiza los ajustes y correcciones necesarias en todos los procesos de la institución u organización.**
- q) **Coordina y supervisa la evaluación final de logros de aprendizaje, en los eventos y series de eventos de Capacitación y Asesoría.**



**En cuanto a la fase de Evaluación, el Gerente:**

- r) Evalúa en forma sistemática los avances en la ejecución de las estrategias, el Plan Operativo Anual y la metodología de trabajo, verificando el cumplimiento de los objetivos en los diferentes niveles, propiciando la participación de los usuarios en los procesos de evaluación.
- rr) Promueve y realiza los procesos de seguimiento de resultados y evaluación de impacto, favoreciendo procesos participativos en dicho cometido.
- s) Realimenta el Sistema, promoviendo redefiniciones y ajustes en las políticas y estrategias de la institución u organización, manteniendo la coherencia de la oferta con las características de la demanda.
- t) Informa sobre los resultados a todos los involucrados en los procesos de Capacitación y Asesoría que promueve su institución u organización.
- u) Favorece e impulsa, con apoyo en la redes, la sistematización y difusión de las experiencias de Capacitación y Asesoría a los productores.
- v) Promueve y facilita, en forma permanente, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos de su institución u organización, prestando particular atención a los Instructores y Asesores, como forma privilegiada de hacer sostenibles los planes y programas de su institución u organización.
- w) Destina esfuerzos continuos y sostenidos a la búsqueda y consecución de recursos financieros y técnicos adicionales que posibiliten la optimización y continuidad de los servicios de Capacitación y Asesoría.

**Artículo 11.** Un noveno criterio relacionado con la calidad se refiere a la probada capacidad instruccional y de asesoramiento que deben tener las instituciones y organizaciones en la gestión de los servicios de capacitación y asesoría. En forma concreta, dicha capacidad debe reflejarse en el desempeño de los Instructores y Asesores.

**Artículo 12.** La selección y constitución del equipo de Instructores y/o Asesores es una de las responsabilidades de la Gerencia de la Capacitación y Asesoría. Los criterios básicos para la selección son: i) dominio del tema a tratar; ii) capacidad instruccional/comunicacional probada.

**Artículo 13.** Los Instructores y Asesores, deben tener clara conciencia de que son los responsables directos de **propiciar aprendizajes significativos** dentro del grupo de enseñanza-aprendizaje o el grupo al que se asesora para que resuelva determinados problemas.

**Artículo 14.** El propiciar aprendizajes o resolver problemas se concreta en la realización de una serie de operaciones destinadas a proporcionar información, conducir actividades individuales o grupales en las que se 'trabaja' con dicha información (ejercitación), así como otras en las que se resuelven situaciones o construyen alternativas a partir de los nuevos elementos asimilados (aplicación).

**Artículo 15.** Los aprendizajes no se limitan a la asimilación de información (área cognoscitiva), sino que también se orientan a la adquisición de destrezas y habilidades (área psicomotriz) y a la modificación de actitudes (área afectiva). El balance en cuanto a los tres aspectos no es arbitrario sino que se deriva de los **objetivos de aprendizajes** establecidos para el evento de capacitación y/o asesoría y al que tanto instructores/asesores como participantes deben apegarse.

**Artículo 16.** Corresponde a los Instructores el **evaluar** - en el marco del evento de capacitación o asesoría - los logros de aprendizaje y el éxito en la solución de los problemas; y analizar detenidamente la información proveniente del seguimiento de resultados, a efectos de estar en condiciones de realimentar el programa.

**Artículo 17.** Como parte de la programación del evento, corresponde asimismo a los instructores y asesores el seleccionar, diseñar y, si fuere el caso, producir los materiales de apoyo a las actividades de enseñanza aprendizaje y/o asesoría.

**Artículo 18.** Dentro del 'saber hacer' del Instructor y el Asesor, un rasgo de vital importancia es la **capacidad para motivar en forma sostenida a los participantes** en el proceso de aprendizaje y solución de problemas, activando la comunicación horizontal y los procesos participativos; e impulsando una actitud positiva en el cumplimiento de la tarea y logro de los objetivos. El respeto incondicional hacia los participantes y la armonía y coherencia entre Instructores/Asesores son aspectos relevantes para lograr un clima que contribuya a la motivación.

**Artículo 19.** Durante el desarrollo de las actividades de capacitación o asesoría, los instructores y asesores deben evitar la '**tendencia a sobreinstruir**', en el sentido de no saturar a los participantes de información inmanejable dentro del evento. Dicha tendencia conspira contra la posibilidad de lograr los aprendizajes significativos **posibles** y, por otra parte, puede restar tiempo para actividades participativas en las que los sujetos de aprendizaje 'ejerciten' y 'apliquen' lo que están aprendiendo. Por consiguiente, no pueden fijarse objetivos inalcanzables (por su complejidad y/o cantidad) en el marco de un evento de tiempo limitado. Ni tampoco, seleccionar más contenidos y actividades que los estrictamente necesarios para el logro de los objetivos.

**Artículo 20.** En los eventos de Capacitación y Asesoría en que se dispone de un equipo de Instructores o Asesores, es recomendable que uno de ellos (o alguien adicional al equipo, sin

que necesariamente sea instructor/asesor) tenga las funciones específicas de 'coordinar' o 'dirigir' el proceso, apoyando tanto a instructores/asesores como a Participantes en el desarrollo de las actividades, **con apego al programa**. Dicho coordinador o director del evento es también un **observador participante** quien, con mayor objetividad, puede hacer intervenciones oportunas (a nivel grupal o individual) a efectos de corregir desajustes en el proceso e instar a los miembros a mantenerse en la tarea conforme a los roles de cada quien y respetando - con la flexibilidad necesaria - lo establecido en el Programa.

**Artículo 21.** El Instructor/Asesor es un actor cuyo papel es relevante en el proceso educativo y de solución de problemas y, por lo mismo, debe tener determinadas competencias sin las cuales más que un facilitador podría llegar a convertirse en una mediación inútil o en un obstáculo. En el desempeño de sus actividades, debe prestar atención a las actividades previas al evento, a las propias del evento y a las posteriores al mismo. Los siguientes rasgos operacionales o comportamientos observables exponen el perfil del Instructor y Asesor.

**En cuanto a las actividades previas al evento de Capacitación o Asesoría, el Instructor/Asesor:**

- a) Analiza el resultado de la determinación de necesidades manifiestas y encubiertas de Capacitación y Asesoría y de la caracterización de los sujetos que se capacitarán, en cuanto a sus rasgos socioculturales, educacionales, psicosociales y ocupacionales.
- b) Selecciona correctamente la forma o estrategia de Capacitación o Asesoría a utilizar (curso, seminario, taller, demostración, adiestramiento en servicio, reunión técnica, o formas combinadas de ellas).
- c) Planifica detalladamente la actividad de Capacitación o Asesoría a ejecutar (en el marco de las orientaciones y disposiciones institucionales vigentes) elaborando la correspondiente 'carta descriptiva' y el 'programa detallado' del evento, con apego a las necesidades y características de los sujetos beneficiarios, los recursos y el tiempo adecuado y disponible.
- d) Domina el área temática sobre la que versará la actividad de Capacitación o Asesoría, o al menos los temas en los que le corresponderá intervenir como expositor, inductor, orientador o demostrador.
- e) Al elaborar el programa de la actividad, define objetivos, selecciona contenidos, determina la metodología a aplicar, selecciona los materiales instruccionales necesarios (los diseña y elabora, si fuere el caso) y establece la forma e instrumentos mediante los cuales se evaluarán los aprendizajes o los logros en el área en que los usuarios requieren de soluciones.

- f) Se informa y asegura, coordinando acciones con las instancias administrativas, que para el evento de Capacitación o Asesoría estén disponibles todos los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) requeridos para el normal desarrollo de las actividades.
- g) Apoya a la instancia gerencial correspondiente, en la elaboración del texto del Certificado (de participación, o de participación y aprobación, según el caso) que habrá de entregarse a los participantes al finalizar la actividad, cuando ello corresponda.
- h) Antes del evento, examina minuciosamente el 'programa detallado', hace consultas sobre el mismo y lo somete a revisión de otros especialistas; también, se asegura de que dicho programa tenga la aprobación institucional, cuando fuere el caso.

**En cuanto a las actividades propias del evento, el Instructor/Asesor:**

- i) Realiza un encuadre adecuado del evento. Dentro del mismo, da a conocer exhaustivamente el programa a los participantes; lo analiza y discute con ellos y le hace los ajustes - posibles - que resulten necesarios luego de la discusión.
- j) Conduce y coordina adecuadamente las actividades de enseñanza aprendizaje o solución de situaciones a lograr en el evento, velando porque las mismas se apeguen a la programación, con la flexibilidad que las situaciones recomienden.
- k) Informa, induce, orienta, demuestra y acompaña en los procesos mediante los cuales los usuarios deberán resolver problemas y situaciones y, asimismo, a través de ello, adquirir y consolidar nuevas destrezas y habilidades.
- l) Motiva permanentemente a los participantes en cuanto a la realización de todas las actividades y mantiene una actitud respetuosa y positiva en la relación con ellos.
- ll) Ejecuta con solvencia y calidad las actividades que específicamente le corresponde cumplir en el evento (exposiciones, demostraciones, etc.) en cuanto a los aspectos temáticos.
- m) Propicia e impulsa la relación participativa de todos los sujetos en las actividades de enseñanza-aprendizaje del evento.
- n) Proporciona indicaciones, información e instrucciones precisas y oportunas en cuanto al uso de materiales necesarios, disponibles en el evento.
- ñ) Vela porque durante la actividad se logre y mantenga un clima favorable en cuanto a las

relaciones humanas y la comunicación. No niega ni desconoce los conflictos que pueden producirse y contribuye eficazmente a resolverlos.

- o) Evalúa correctamente los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje y/o asesoría, aplicando métodos, sistemas e instrumentos apropiados, que garanticen la objetividad de la evaluación.
- p) Admite y propicia que los participantes evalúen su desempeño como instructor o Asesor, así como el resto de factores que han intervenido en el evento (instalaciones, materiales, administración, servicios, etc.).

**En cuanto a las actividades posteriores al evento, el Instructor/Asesor:**

- q) Realimenta el programa del evento con base en los resultados de la evaluación de aprendizajes y solución de problemas, y de la evaluación hecha por los participantes sobre su desempeño y demás factores que intervinieron en dicho evento. Actualiza y rediseña los aspectos más relevantes del programa.
- r) Elabora un informe sobre el evento de Capacitación o Asesoría. Si fuera necesario y/o recomendable, elabora una memoria del evento para entregar a la(s) institución(es) responsable(s) y distribuir entre los participantes.
- rr) Realimenta el programa con base en la información proveniente del seguimiento de resultados (impacto) del evento de Capacitación o Asesoría.

**Artículo 22.** Un décimo criterio relativo a la calidad, se refiere al dominio de los temas para la capacitación y asesoría, en particular los nuevos temas de la agricultura y aquellos que han sido priorizados por el INCCA en la definición de la oferta de servicios, en respuesta a las necesidades nacionales; y los que, conforme evolucione la demanda, sean también establecidos como prioritarios.

**Artículo 23.** El undécimo criterio relativo a la calidad, se refiere a la necesidad de que los proveedores y los usuarios de los servicios de capacitación y asesoría asuman que, salvo excepciones, los servicios no pueden considerarse gratuitos, al menos en su integridad. Por consiguiente siempre los usuarios habrán de hacer sus aportes a la realización de los eventos, haciéndose cargo total o parcialmente de los gastos que los mismos impliquen.

**Artículo 24.** El duodécimo criterio relativo a la calidad se refiere a la necesidad de que los usuarios siempre evalúen los servicios de capacitación y asesoría recibidos, y puedan requerir ante el INCCA de rectificaciones, reajustes e, incluso, compensaciones, en el caso en que

los resultados insatisfactorios o negativos sean imputables tanto a los proveedores de los servicios como a responsabilidades gerenciales específicas del mismo INCCA.

**Artículo 25.** El decimotercer criterio relativo a la calidad, se refiere a la dinámica permanente que debe prevalecer entre las instituciones proveedoras de servicios de capacitación y asesoría, en el sentido de mejorar en forma continua sus capacidades para gerenciar procesos y brindar capacitación y asesorías de la más alta calidad. Dicho criterio es básico para garantizar la sostenibilidad de las actividades del Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología dispuesto por Ley.

## 2.

---

### DE LOS MECANISMOS PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS PRIVADOS

**Artículo 26.** Los mecanismos se refieren a las formas, procesos, métodos, procedimientos y sistemas aplicables en la relación del INCCA con los proveedores privados de servicios de capacitación y asesoría, así como otras actividades que el Instituto requiriera, tales como estudios especiales, asesorías a la misma institución y diseño y elaboración de materiales y recursos educativos innovadores, entre otros.

**Artículo 27.** El primero de los mecanismos es el de la **acreditación** de los Operadores de Capacitación y Asesoría. Dicha acreditación será, preferentemente, de instituciones y organizaciones, en particular las privadas; y, en segundo término, la acreditación de personas individuales.

**Artículo 28.** La acreditación es un proceso de formal reconocimiento y certificación, por parte del INCCA, de que las instituciones y organizaciones potencialmente proveedoras de servicios de capacitación y asesoría, reúnen las calificaciones necesarias. Dichas calificaciones se relacionan con los criterios referentes a la calidad expuestos en el Capítulo 1.

**Artículo 29.** El INCCA hará, anualmente, una amplia convocatoria para que los potenciales proveedores de servicios de capacitación y asesoría presenten sus postulaciones a efectos de lograr la acreditación. En la convocatoria, fijará los requisitos en cuanto a la información, documentación y atestados a ser presentados, fijando las fechas límites para tal presentación.

**Artículo 30.** Para la revisión de la documentación presentada por los postulantes, así como para posibles entrevistas y evaluaciones objetivas de los mismos, el INCCA: i) elaborará instrumentos apropiados; ii) constituirá un Comité de Acreditación, integrado por académicos, miembros de asociaciones profesionales de educadores, profesionales agropecuarios y de la administración, así como por dos miembros de su Comité Técnico Asesor y el Director de la Dirección de Programación y Evaluación del Instituto.

**Artículo 31.** La acreditación será expedida por la Dirección Ejecutiva del INCCA, en un documento oficial, previo informe del Comité de Acreditación y previa consulta con el Comité Técnico Asesor del Instituto.

**Artículo 32.** La acreditación del INCCA durará tres (3) años, período después del cual el procedimiento deberá reiterarse para quienes ya estaban acreditados.

**Artículo 33.** La acreditación expedida por el INCCA, dará, automáticamente, paso a la incorporación al Registro Oficial de Proveedores Calificados que manejará el INCCA, a menos que la institución u organización acreditada no consintiere en ello.

**Artículo 34.** El segundo de los mecanismos para la relación del INCCA con los proveedores de servicios de capacitación y asesoría, es el Registro Oficial de Proveedores Calificados. Sólo podrán incorporarse al mismo aquellos Operadores de capacitación y asesoría que hayan sido objeto de acreditación.

**Artículo 35.** El INCCA se relacionará, preferentemente con los proveedores incorporados al Registro Oficial, en materia de contratos, para proporcionar servicios de capacitación y asesoría a los beneficiarios principales del Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología. Se vinculará con proveedores no registrados solo en aquellas situaciones en que los proveedores registrados no estén en capacidad de proporcionar los servicios requeridos.

**Artículo 36.** El formar parte del Registro Oficial de Proveedores Calificados de Capacitación y asesoría, otorgará derecho al INCCA a requerir que los servicios que se brinden por cuenta del Instituto y con sus recursos, estén sujetos a las normas establecidas en su Reglamento Orgánico Funcional y las que establezcan sus Reglamentos Internos; y puedan ser auditados técnicamente en cualquier momento, así como en los aspectos administrativo-financieros.

**Artículo 37.** El INCCA podrá cancelar la acreditación cuando mediaren fundados motivos. Los mismos podrán originarse por evaluaciones negativas de los beneficiarios, o por evaluación directa del INCCA sobre el desempeño de los proveedores en las actividades de capacitación y asesoría.

**Artículo 38.** El tercero de los mecanismos para la relación del INCCA con los proveedores de servicios de capacitación y asesoría, es la Red de Operadores de Capacitación y Asesoría.

**Artículo 39.** La Oferta de Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina, se destaca por el hecho de la extraordinaria dispersión, desarticulación y descoordinación que prevalece en el campo de las instituciones y organizaciones - públicas y privadas - que ofrecen tales servicios. Las consecuencias negativas de tal panorama son significativas.

**Artículo 40.** El INCCA, como eje y nodo principal del Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria y Campesina, está llamado a ejercer un liderazgo en el campo del reordenamiento de los factores claves para que el país llegue a disponer de un servicio eficaz de Capacitación y Asesoría que esté a la altura de los desafíos actuales.

**Artículo 41.** Un mecanismo de significativa utilidad en este proceso, es el establecimiento de vínculos concretos entre los Operadores de Capacitación y Asesoría acreditados ante el INCCA, a través de una Red. Para ello, podrá aprovecharse alguna de las redes ya existen-



tes (si es que puede ser ajustada, potenciada y dinamizada en función de los objetivos de optimizar la Oferta de servicios); o generar una nueva Red.

**Artículo 42.** Se trata de un mecanismo que, progresivamente, permita superar el grave escollo que representa la dispersión, la falta de coordinación y la carencia de información. El siguiente es un modelo posible que podría ser revisado y ajustado, con miras a acrecentar el liderazgo del INCCA, fortalecer a los Operadores de Capacitación y Asesoría y optimizar la oferta de servicios, en beneficio de los usuarios productores, campesinos, indígenas y otros actores demandantes.

**Artículo 43.** La Red de Operadores de la Capacitación y Asesoría, es básicamente un 'conjunto de instituciones y organizaciones públicas y privadas que intervienen en la Capacitación y Asesoría Agropecuaria, y que operan con base en criterios de calidad y en el marco de una estrategia y programas nacionales en la materia, potenciando sus capacidades a través de la comunicación e interacción'. Los aspectos básicos son:

a) **Objetivos**

- Intercambiar información sobre enfoques, procesos, actividades, recursos humanos, evaluaciones y resultados de la Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina.
- Intercambiar, cuando fuere posible, materiales educativos referidos a la Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina.
- Constituir un foro de análisis y discusión sobre aspectos relevantes de la Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina, y que fueren de interés tanto de los Operadores como de los usuarios de los servicios.
- Propiciar la comunicación e interacción en cuanto al desarrollo de programas, procesos y actividades de Capacitación y Asesoría Agropecuaria, en el marco de una Estrategia Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.
- Establecer vínculos, cuando fuere conveniente y posible, con otras redes e instancias, nacionales y regionales, que tengan propósitos afines o complementarios.
- **No siempre todos los objetivos pueden impulsarse y lograrse inicialmente y en forma simultánea, aun cuando lo deseable sería el poder alcanzar, gradualmente, una cobertura completa. La experiencia en materia de redes muestra que el primero de los objetivos, referido al intercambio de información, puede ser un excelente punto de partida para la interacción.**

**Artículo 44.** Como aspectos organizativos de la Red, se enuncian los siguientes:

- a) La Red estará constituida por los Operadores de la Capacitación y Asesoría que decidan incorporarse a la misma en el acto fundacional, aceptando los criterios que se expusieron antes.
- b) Tendrá una Secretaría General - o instancia equivalente - que facilite el funcionamiento de la Red, dando seguimiento a los acuerdos y compromisos asumidos por los miembros. Dicha Secretaría será ejercida rotativamente por una de las instituciones miembros.
- c) La institución que ejercerá la Secretaría General será elegida cada vez en asamblea por mayoría de votos de los miembros regulares.
- d) Establecida la Red con sus miembros fundadores, las sucesivas adhesiones serán aceptadas en asamblea, por mayoría de votos de los miembros regulares.
- e) Por Asamblea se aprobará un Reglamento General de la Red, el cual deberá ser preparado por la Secretaría General.
- f) El mecanismo decisorio más alto de la Red será la Asamblea, cuya frecuencia de reuniones será establecida en el Reglamento.
- g) De avanzar en esta iniciativa, deberá producirse un debate entre las organizaciones y entre éstas y el INCCA -así como al interior de aquellas- a efectos de definir la voluntad institucional de adherir a este mecanismo y darse la forma organizativa que resulte más adecuada.

**Artículo 45.** Como se estableció en el Capítulo 1, Artículo 3, el INCCA recurrirá preferentemente a los miembros de la Red, para contratar servicios de capacitación y asesoría.

**Artículo 46.** Se podrá ser miembro de la Red sin ser miembro del Registro de Proveedores Calificados. Sin embargo, esta última situación no proporcionará el beneficio de ser elegido preferencialmente para proporcionar servicios de capacitación y asesoría por cuenta del INCCA.

**Artículo 47.** Los proveedores que estén acreditados e incorporados al Registro Oficial y que, al mismo tiempo, sean miembros de la Red de Operadores de Capacitación y Asesoría, tendrán la primera preferencia para optar a los servicios que sean proporcionados por cuenta del INCCA, sin perjuicio de lo que se establece en el Artículo 35.

**Artículo 48.** El INCCA, a través de sus Direcciones de Operaciones y de Programación y Evaluación, así como de las Delegaciones Regionales, dará todo el apoyo a su alcance, para fortalecer la Red de Operadores de Capacitación y Asesoría. La institución u organización que detente la Secretaría General de la Red, podrá ser invitada como observadora a reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva y del Comité Técnico Asesor del INCCA.

**Artículo 49.** El Director Ejecutivo del INCCA será, ex-officio, miembro observador permanente de la Secretaría General de la Red, en tanto que el Director de Programación y Evaluación del Instituto será, ex-officio, asesor técnico de la misma. Por delegación, podrán cumplir este rol los Delegados Regionales, en aquellas formas organizativas regionales, provinciales o locales que pudiera asumir la Red.

**Artículo 50.** El cuarto de los mecanismos para la relación del INCCA con los proveedores de servicios de capacitación y asesoría agropecuaria y campesina, es el de las contrataciones, el cual deberá ser utilizado siempre por el Instituto, con apego a las leyes, normas y disposiciones vigentes en el país en esa materia.

### 3.

## DE LAS NORMAS PARA LA CONTRATACION DE SERVICIOS

**Artículo 51.** En la utilización de los servicios de instituciones públicas y privadas y otras personas jurídicas o físicas que se desempeñan en el campo de la capacitación y asesoría, así como otros servicios mencionados en el Artículo 26, el INCCA operará mediante contratos.

**Artículo 52.** Todos los proyectos de contratos de servicios deberán ser elaborados por la Dirección de Operaciones, con el apoyo de la Dirección de Administración y Finanzas y de la Asesoría Legal.

**Artículo 53.** El instrumento definitivo a ser suscrito, deberá contar con el visto bueno de la Asesoría Legal y la Auditoría Interna. El responsable por la suscripción de los contratos es el Director Ejecutivo, o quien le sustituya con apego a lo establecido en el Reglamento Orgánico Funcional.

**Artículo 54.** El INCCA podrá hacer contrataciones directas para actividades cuyos costos sean hasta de 1000000 (un millón) de Suces. Dicha contratación se apegará a los mecanismos previstos en los Artículos 35, 36, 45 y 47.

**Artículo 55.** Para la contratación de servicios que superen la cantidad de un millón de Suces, el INCCA deberá recurrir al procedimiento de licitación y concurso público, conforme a las leyes y disposiciones vigentes en la materia y manteniendo el apego a lo establecido en los Artículos 35, 36, 45 y 47.

**Artículo 56.** Para la contratación de servicios que superen la cantidad de diez millones de Suces y hasta cien millones, el INCCA deberá contar con la aprobación expresa del Comité Técnico Asesor y apegarse, además, a lo establecido en el Artículo 55.

**Artículo 57.** Para contrataciones que superen la cantidad de cien millones de Suces, el INCCA requerirá de la aprobación expresa de la Junta Directiva, apegándose además a lo establecido en los Artículos 55 y 56.

**Artículo 58.** La Asesoría Legal y la Auditoría Interna revisarán el cumplimiento de todas las leyes, normas y disposiciones en la ejecución y los resultados de los contratos suscritos por el INCCA, debiendo además preparar la información que sobre esta materia habrá de elevarse a la Dirección Ejecutiva, el Comité Técnico Asesor, la Auditoría Externa y la Junta Directiva.

**Artículo 59.** La Dirección de Programación y Evaluación supervisará, evaluará y realizará la auditoría técnica de las actividades de capacitación y asesoría que se realicen con base en los contratos suscritos por el INCCA.

**Artículo 60.** Todos los proveedores cuyos servicios de capacitación, asesoría, estudios especiales y elaboración de materiales educativos decida contratar el INCCA, deberán:

- i) presentar anteproyectos y proyectos;
- ii) programa de ejecución;
- iii) proformas, cuando correspondiere;
- iv) presupuestos;
- v) informe técnico de las actividades o productos;
- vi) los productos, cuando éstos fueren objeto del contrato;
- vii) informe financiero de la aplicación de los recursos asignados por el INCCA para la realización de actividades o elaboración de productos.

**Artículo 61.** Toda erogación, pago de contratos por servicios, por elaboración de productos o por concepto de remuneraciones o salarios, deberán ser efectuados mediante cheques oficiales, preparados y emitidos conforme a las normas contables y demás disposiciones del Reglamento Orgánico Funcional .

**Artículo 62.** Los recursos fiscales que maneje el INCCA para las actividades de capacitación y asesoría deberán ser aplicados en forma exclusiva a las prioridades establecidas en la Ley de Desarrollo Agropecuario y su Reglamento, el Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología y las políticas del Sector Público Agropecuario.

**Artículo 63.** Los recursos financieros o de otra índole que pudieran ingresar al INCCA por la realización de actividades de capacitación y asesoría, deberán ser recibidos, depositados y registrados en las cuentas oficiales, conforme a las disposiciones que sobre el particular establece el Reglamento Orgánico Funcional .

**Artículo 64.** Corresponde a la Junta Directiva del INCCA la aprobación y modificación de toda la normativa contenida en el presente documento titulado Criterios, Mecanismos y Normas del INCCA para la Contratación de Servicios de Capacitación y Asesoría, con apego a las disposiciones del Reglamento Orgánico Funcional.

**Artículo 65.** Corresponde al Director Ejecutivo del INCCA la principal responsabilidad de cumplir y hacer cumplir lo establecido en el presente documento en cuanto a Criterios, Mecanismos y Normas.



### **III**

## **El Programa de Servicios del INCCA de Capacitación y Asesoría a Productores y su Ejecución por Actores Privados**





# 1.

---

## LOS SERVICIOS DEL INCCA

### 1.1. Objetivos

#### 1.1.1. Objetivo General

Contribuir al incremento de la competitividad de los diferentes actores sociales que intervienen en la agricultura, en particular de los pequeños y medianos productores, campesinos e indígenas, en el marco de un desarrollo sostenible y con equidad.

#### 1.1.2. Objetivos específicos

Contribuir a las transformaciones productivas, institucionales y comerciales agropecuarias, mediante la capacitación y asesoría a los productores, en aspectos relevantes de (i) tecnología agropecuaria y agroindustrial; (ii) gestión agroempresarial; y (iii) comercio internacional y comercialización interna de productos agropecuarios.

Para lograrlo, la Capacitación y Asesoría que se brinde a los productores se orientará a que:

- (1) adopten métodos, procedimientos, sistemas e instrumentos de análisis de información que les permitan evaluar el entorno económico e indagar en cuanto a tendencias inmediatas y mediatas;
- (2) evalúen correctamente alternativas de producción, incluyendo aspectos de costo y rentabilidad;
- (3) incrementen su capacidad de gestión, toma de decisiones y actitud empresarial en un nuevo contexto de modernización de la agricultura, con énfasis en la microempresa;
- (4) evalúen y gestionen la contratación de servicios agropecuarios; realicen con efectividad transacciones destinadas a la adquisición de tierras, registro de la propiedad de la tierra y concesiones de uso de agua, acceso al crédito, tecnología e insumos;
- (5) seleccionen procesos productivos adecuados y adquieran un dominio básico de la planificación y administración de la producción, contabilidad, manejo de personal y control de insumos;

- (6) se incorporen a la producción sostenible, identificando el impacto ambiental y económico de los modelos de producción que apliquen, así como la congruencia de los mismos con las políticas, legislación y mercados;
- (7) identifiquen y evalúen proyectos integrados de producción agropecuaria y agroindustria que les articulen mejor al mercado y otros sectores de la economía;
- (8) adopten instrumentos básicos de 'inteligencia' y estrategias de mercadeo que les permitan monitorear y hacer ajustes en las unidades productivas y sus procesos;
- (9) establezcan organizaciones productivas caracterizadas por la autogestión y logren la participación efectiva en organizaciones de productores;
- (10) se incorporen efectivamente a procesos de comercio internacional de productos agropecuarios, adquiriendo un manejo básico de los instrumentos de política en esa materia y participando en las negociaciones.

### 1.1.3. Destinatarios Principales de los Servicios del INCCA

i) Elementos establecidos por el nuevo marco legal

Conforme a lo establecido por la Ley y el Reglamento, los destinatarios principales de las actividades de Capacitación son los campesinos, indígenas, montubios, afroecuatorianos, agricultores en general y empresarios agrícolas. Y, en relación a todos los grupos, se deberá dar particular atención a la participación de la mujer.

ii) Población potencialmente destinataria del programa

Se ensaya a continuación un análisis de la población que vive en el sector rural de Ecuador, con base en los datos del 'V Censo de Población y IV de la Vivienda', realizado en 1990; asimismo en la 'Encuesta de Hogares Rurales', realizada por el Instituto Nacional de Empleo, noviembre de 1990, y los resultados de la investigación sobre 'Empleo Rural en El Ecuador', realizada en 1992 por Luciano Martínez-INEM-IADIS. En cuanto a la clasificación de la tenencia de la tierra se toman como referencia algunos estudios de Manuel Chiriboga.

El análisis de los indicadores demográficos, empleo, pobreza y clasificación de tenencia de la tierra - y sus interrelaciones - posibilitan una aproximación de la población potencialmente destinataria de las acciones del Programa de Capacitación y Transferencia de Tecnología, así como del Subprograma de Servicios de Asesoría.

- (1) Según datos del V Censo de Población y IV de la vivienda (1990), la población de Ecuador ascendía a 9.648.189 (nueve millones, seiscientos cuarenta y ocho mil, ciento ochenta y nueve) habitantes. El 44.6% de la población total fue clasificada como rural (poblados de menos de 2000 habitantes). Este porcentaje representa 4.303.092 (cuatro millones, trescientos tres mil, noventa y dos) personas. Si el promedio de miembros por familia en el Ecuador se estima en 5.2, se podría llegar a la apreciación de que en el sector rural viven 827.518 (ochocientos veintisiete mil, quinientas dieciocho) familias.

Los resultados de la Encuesta de Hogares Rurales realizada por el Instituto Nacional de Empleo (Nov. 1990), estima la población económicamente activa (PEA) en 1.811.975 (un millón, ochocientos once mil, novecientos setenta y cinco) personas. De la PEA identificada, un 60% (1.087.248) trabajaban en actividades agropecuarias. El 40% restante (724.727) trabajaban en actividades no agropecuarias.

De lo anterior puede deducirse que el número potencial de personas necesitadas de capacitación y transferencia de Tecnología en el sector privado de el Ecuador llegaría a un millón de personas, hombres y mujeres, como PEA, entre los que se encuentran productores empresariales, grandes, medianos y pequeños y campesinos.

- (2) A esta población potencial de un millón de personas habría que restarle los beneficiarios del Proyecto de Modernización de Servicios Agropecuarios del MAG, que se precisan en 113.600 productores viables para transformarse en empresarios; asimismo a los beneficiarios del Programa Nacional de Desarrollo Rural del MBS, estimados en 250.000 pequeños productores y campesinos de áreas de Proyectos DRI; y, finalmente, una cifra probable de 100.000 pequeños productores y campesinos atendidos por Organismos No Gubernamentales (ONG's).
- (3) En consecuencia, el Programa de Capacitación tendría que atender a una población de quinientas mil personas, hombres y mujeres, que viven en el campo y que están en edad económicamente activa.

De estas 500.000 personas - según el estudio de L. Martínez-INEM-IADIS ('El empleo Rural en Ecuador') -, el 35% de la población empleada es pobre indigente, el 50% es pobre no indigente y el 15% no es pobre. En otras palabras (y en cifras aproximadas):

- 75.000 personas no pobres
- 250.000 personas pobres no indigentes
- 175.000 personas pobres indigentes.

**Población No Pobre**, en este caso, hace referencia a personas dedicadas a la producción y negocios agropecuarios en forma empresarial que: (a) tienen más de 20 has. de tierra en la Sierra y 100 has. en la Costa; (b) contratan mano de obra; (c) recurren a la banca para lograr crédito; (d) tributan; (e) producen para vender en el país y/o para exportar; (f) demandan asistencia técnica; y (g) utilizan insumos agropecuarios extra finca.

**Población Pobre No Indigente**, hace referencia a personas dedicadas a cultivos y cría de animales, que: (a) tienen más de 1 ha. y menos de 5 en la Sierra, y hasta 100 en la Costa; (b) participan personalmente en el trabajo en la finca y esporádicamente contratan mano de obra; (c) no tienen acceso al crédito de la banca comercial y lo tienen, en forma limitada, en el BNF; (d) producen para el autoconsumo y para vender; y (e) combinan, frecuentemente, la actividad agropecuaria con otras actividades tales como las artesanías y el comercio.

**Población Pobre Indigente**, hace referencia a un estrato formado, mayoritariamente, por indígenas y minorías étnicas, que: (a) tienen menos de 1 ha. o no tienen tierra; (b) utilizan mano de obra familiar para trabajar sus minifundios o la venden en calidad de jornaleros; (c) no son sujetos de crédito por problemas de tenencia de la tierra que les impiden ofrecer garantías; (d) producen casi exclusivamente para el autoconsumo; y (e) constituyen el estrato social marginado de los servicios del Estado.

A partir de las consideraciones anteriores, se podría establecer una cierta tipificación de actores a atender, relacionados - en este caso - con determinados roles y desempeños en el sector agropecuario. Dicha tipificación no es excluyente de otras tipificaciones y de otros posibles destinatarios, cuya identificación deberá efectuar el Programa en el proceso permanente de estudio de la demanda y de determinación de necesidades de Capacitación y otros servicios. Los tipos de actores a capacitar y asesorar, son:

**Pequeños y Medianos Productores, Campesinos e Indígenas  
Organizaciones de Productores, Campesinos e Indígenas  
(gremiales y productivas)  
Gerentes y directivos de empresas agrícolas y ONG's  
Instituc. públicas y privadas que imparten Capacitación y Servicios de  
Asesoría a los Productores (apoyo al fortalecimiento de la Oferta de Ca-  
pacitación).**

#### **1.1.4. Estrategias Operativas del Programa**

- 1) El Programa de servicios del INCCA tendrá dos subprogramas: i) el de Capacitación y ii) el de Asesoría a los productores. Mediante acciones complementarias de ambos subprogramas se buscará el logro de los Objetivos Específicos enunciados en el numeral 1.1.2 \*\*
- 2). Se coordinarán esfuerzos al interior del sector público y, entre éste y el privado, en el logro de los objetivos y metas del programa. Para ello, el esquema institucional del mismo integrará a ambos en su conducción y ejecución.
- 3). La realización de las actividades de Capacitación y Asesoría será descentralizada y estará a cargo de las instituciones y organizaciones públicas y privadas que se vinculen con el Programa en calidad de 'operadores' de dichos servicios, articulados preferentemente - en la forma de una red.
- 4). Se dará preferencia, como destinatarios - al menos en la etapa inicial del Programa -, a los pequeños y medianos productores, campesinos e indígenas, que estén organizados.
- 5). En la selección de los pequeños y medianos productores, campesinos e indígenas, como destinatarios en la etapa inicial, se priorizará a aquellos que tengan una capacidad de liderazgo y garanticen un efecto demostrativo y multiplicador.

---

\*\* La Capacitación es conceptualizada aquí como 'procesos de enseñanza-aprendizaje destinados a que los participantes adquieran nuevos conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con necesidades de un campo ocupacional (o de desarrollo) determinado; y realizados a través de eventos de corta duración'. La Asesoría, se refiere a 'procesos de apoyo técnico a los productores, mediante los cuales se induce, orienta, acompaña y refuerza la ejecución de determinadas acciones relacionadas con necesidades concretas de optimización de la producción, a efectos de facilitar las transformaciones (productivas, institucionales y comerciales) requeridas por la agricultura.

- 6). Se prestará particular atención al fortalecimiento de los Operadores de la Capacitación y Asesoría (instituciones y organizaciones públicas y privadas, en particular estas últimas), a efectos de garantizar calidad en los servicios e incrementar la capacidad y autosuficiencia nacional en la materia.
- 7). Todas las actividades del Programa, deberán partir de una correcta determinación de necesidades ('enfoque de demanda') y se vincularán con procesos (productivos, de desarrollo, agroindustria, comercialización, gestión, etc.) ya en marcha.
- 8). En todas las actividades de Capacitación y Asesoría se prestará particular atención a la evaluación de logros de aprendizaje, así como al seguimiento y evaluación de resultados (impacto) en las actividades concretas de producción y gestión de la producción.
- 9). En cuanto al financiamiento del Programa, se aprovecharán al máximo los recursos locales (en primer término, los dispuestos por la Ley) y, adicionalmente, se apelará a recursos externos.
- 10). En todas las actividades del Programa se prestará particular atención a la participación de la Mujer, tal como lo dispone el nuevo marco legal.
- 11). El Programa coordinará esfuerzos con programas similares, tanto de Capacitación como de Asesoría y Asistencia a los productores, procurando establecer relaciones con los programas regionales que tengan propósitos y objetivos afines.
- 12). Las acciones de Capacitación y Asesoría serán apoyadas, en lo posible, por acciones de amplia cobertura, recurriendo a campañas a través de los medios masivos de comunicación disponibles según zonas y regiones.

## **1.2. Problemas y necesidades en la gestión agroempresarial**

En el Programa Sectorial (Subprograma de Cooperación técnica) se establece que:

"La capacitación se orientará en principio a dar formación sobre funcionamiento de los mercados de factores de producción agropecuaria, especialmente en lo que respecta al mercado de tierras".

En relación a lo anterior, el mencionado Subprograma prevé lo que sigue, como línea de acción complementaria a la Capacitación:

“También comprenderá la asesoría para: evaluar y gestionar la contratación de servicios agropecuarios; decidir entre alternativas de organización para la producción y comercialización; regularizar transacciones para la adquisición de tierras, registrar la propiedad de la tierra y concesiones de uso de aguas, etc. (...)”.

Debe recordarse que, en el contexto nacional, la Ley de Desarrollo Agropecuario, surge por la necesidad de adecuar el marco jurídico a las actuales circunstancias que vive el país y el mundo, de modo que impulse el progreso socioeconómico, estableciendo ‘condiciones propicias para un desarrollo armónico que permita el más amplio desenvolvimiento de los factores humanos, materiales y técnicos, en un ambiente de paz y justicia’.

Para ello, (Cap. I) la Ley declara como sus propios objetivos, los siguientes: “fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario”. Y añade que “quienes participan en el proceso de aprovechamiento de la tierra en sus diversas etapas, deben gozar de estímulos por parte del Estado”.

Tanto el fomento, la protección y el desarrollo integrales - según la Ley en su artículo tercero - se efectuarán mediante la ejecución de una serie de políticas (once en total) de las cuales las dos primeras (incisos ‘a’ y ‘b’) se refieren a la capacitación y preparación de los diferentes actores sociales que intervienen en la actividad agrícola. Y cuando la Ley se refiere, en el Cap. II, a los medios para el cumplimiento de los objetivos, incluye cinco artículos referidos nuevamente a la Capacitación y Transferencia de Tecnología.

#### 1.2.1. Algunos rasgos de la situación de los productores

Si bien la clasificación de los productores en ‘Grandes’, ‘Medianos’ y ‘Pequeños’ hoy es insuficiente para caracterizar a los diferentes actores sociales involucrados en la producción y demás procesos de la cadena agroalimentaria, en este acápite se recurre a ella para una primera identificación de los productores que atenderán el Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología, así como su línea complementaria de acción que consistirá en Servicios de Asesoría a los Productores.

El asignar prioridad a los pequeños y medianos productores en cuanto a la oferta de servicios de capacitación y asesoría, ha sido una constante de las últimas décadas, toda vez que su condición de productores de recursos limitados ha es-

tado relacionada con una determinada situación socioeconómica deprimida y una deficiente calidad de vida que otorgaba - y otorga - justificación a dicha priorización.

Por otra parte, diversos diagnósticos realizados en el país (aspecto ya mencionado en el acápite 3 del documento 'Consideraciones Previas a la Reestructuración del INCCA') han permitido corroborar que las empresas, pequeñas o medianas, de tipo asociativo o propiedad individual, tienen un escaso desarrollo tecnológico y desconocen técnicas y herramientas básicas en las diversas áreas de la gestión, tales como análisis del entorno, manejo de los aspectos contables y financieros, control de insumos, manejo de personal, producción técnica, mercadeo y otros. A ello se añade la incapacidad financiera para la contratación de recurso humano calificado.

Debido a una débil capacidad gerencial, no se hace uso de la información disponible ni se está en capacidad de evaluar y decidir con criterios técnico-económicos sobre la producción, la inversión en Tecnología, la conveniencia de realizar 'encadenamientos' entre las diferentes fases de la actividad productiva y económica, y otros, lo cual pone a los mencionados actores sociales en clara desventaja frente a la competitividad creciente requerida en los nuevos escenarios de la modernización de la agricultura.

Debe reconocerse que se han realizado numerosos esfuerzos nacionales en pro del desarrollo de los Pequeños y Medianos Productores en materia de Gestión Agroempresarial .

No obstante, persiste un perfil limitado, propio de un actor social que, en general, no ha producido para el mercado y que, en alguna medida, está aún inmerso en una agricultura de subsistencia y en el sector informal de la economía.

Si se entra en detalles, puede señalarse que los Pequeños y Medianos Productores muestran debilidades - en casos, significativas - en cuanto a los aspectos siguientes:

- (1) instrumentos de análisis de información que les permitan evaluar el entorno económico;
- (2) capacidad técnica para evaluar alternativas de producción, incluyendo aspectos de costo y rentabilidad;
- (3) capacidad de gestión, toma de decisiones y actitud empresarial en un nuevo contexto de modernización de la agricultura;



- (4) capacidad para regularizar transacciones destinadas a la adquisición de tierras, registrar la propiedad de la tierra y concesiones de uso de agua;
- (5) aspectos básicos en cuanto a selección de procesos productivos, planificación y administración de la producción, contabilidad, manejo de personal y control de insumos;
- (6) producción sostenible, impacto ambiental y económico de los modelos de producción que aplica, así como la congruencia de los mismos con las políticas, legislación y mercados;
- (7) capacidad para identificar y evaluar proyectos integrados entre producción agropecuaria y agroindustria que le articulen mejor al mercado y otros sectores de la economía;
- (8) aspectos básicos en cuanto a 'inteligencia' y estrategias de mercadeo que le permitan monitorear y hacer ajustes en las unidades productivas y sus procesos;
- (9) conocimientos y habilidades para el establecimiento de organizaciones productivas, el logro de la autogestión y la participación en organizaciones de productores;

Precisamente los aspectos resumidos en estos nueve rasgos son - entre otros - los que justifican los objetivos específicos para las acciones de Capacitación y Asesoría expuestos en el numeral 1.1.2. Tanto dichos aspectos, como los que se indican en los tres párrafos siguientes, ponen de manifiesto que el principal cuello de botella se produce en el campo de la gestión agroempresarial de los pequeños y medianos productores.

Por otra parte, en ciertos sectores de los Pequeños y Medianos Productores, la limitada educación básica, la 'inercia de no-aprendizaje' y la escasa disponibilidad de tiempo no ocupacional, constituyen severos obstáculos para su participación en procesos de capacitación.

Adicionalmente, muchas de las pequeñas empresas están, de hecho, débiles en materia de organización, debido a que no es frecuente el disponer de agrupaciones con claridad en cuanto a objetivos e instrumentos necesarios, y capacidad gerencial propia que represente sus intereses o les dé mayor poder de negociación en los mercados de

insumos y bienes terminados, así como en las fuentes de crédito y en las esferas políticas.\*

Si bien es cierto que en el país hay grupos que se han incorporado o están incorporándose a procesos de modernización productiva, es preciso insistir en que los Pequeños y Medianos Productores deberán adoptar nuevas formas de desempeño, hacia la configuración de empresas de producción de bienes y servicios colectivos que operen bajo la perspectiva de viabilidad técnica, financiera, social y de mercado. Sin embargo este imperativo se ve seriamente obstaculizado por las deficiencias en cuanto a conocimientos y habilidades en Gestión Agroempresarial, entre otros factores.

### 1.2.2. ¿Cómo superar el 'cuello de botella'?

#### A). **Algunas premisas de las acciones de asesoría como complemento de la Capacitación**

- a) el logro de la competitividad en los productores no puede atribuirse sólo a las actividades convencionales de Capacitación, si bien ésta constituye un factor de importancia decisiva en relación a dicho logro. Existe un conjunto adicional de factores requeridos, a los cuales debe prestarse particular atención, tal como lo establece la misma Ley de Desarrollo Agropecuario. La advertencia no es ociosa, ya que en muchos ámbitos persiste la convicción de que las actividades educativas (y, entre ellas, la Capacitación) pueden por se provocar cambios significativos en la realidad social, económica y cultural, haciendo abstracción de los demás factores;
- b) la Ley de Desarrollo Agropecuario es muy clara en cuanto a la denominación del Programa Nacional, designándolo como de 'Capacitación y Transferencia de Tecnología' lo cual amplía la naturaleza y alcance de las acciones a realizar, incorporando la noción de

---

\* Un actor social que debe ser considerado por las políticas diferenciadas de desarrollo es la mujer rural, quien - como agente productivo - ha puesto en evidencia un gran potencial para, entre otros, atemperar la desarticulación de la economía campesina y el abandono de la producción agrícola por parte de amplios sectores del medio rural. Las condiciones de adaptabilidad demostradas por la mujer rural a cambios profundos, acelerados y adversos y su habilidad para desempeñar nuevos roles, connotan un sujeto social con características especiales que hacen prever su mayor inserción en el proceso de modernización. Algo similar puede afirmarse de los jóvenes rurales, quienes habitualmente se incorporan al mundo de la producción y concretan el relevo, con un bagaje de escasa o nula educación básica, así como puramente empírico e insuficiente en cuanto a gestión de las unidades productivas, reproduciendo la situación de los mayores y sin perspectivas de dinamizar el cambio.

'transferencia' (destinada, obviamente, a procesos de adopción) la cual no se logra solamente mediante las ya mencionadas actividades convencionales de Capacitación. Esta, siempre será una condición necesaria - e imprescindible -, aunque no suficiente.

- c) la Capacitación requiere, muy a menudo, ser complementada por acciones y operaciones específicas de práctica, ejecución y aplicación, que ponen énfasis particular en técnicas tales como la 'demostración' y lo que ha dado en llamarse 'adiestramiento en servicio', entre otras. Para muchos educadores, ambos aspectos son inseparables de la Capacitación y deben considerárselos parte de la misma, sobre todo cuando se trata de que los sujetos del aprendizaje lleguen efectivamente a adquirir destrezas y habilidades, además de conceptos o conocimientos \*.

## **B). Conceptualización de las Acciones de Asesoría**

En el marco del Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología (en el que al INCCA le cabe la responsabilidad principal del Componente de Capacitación), las Acciones de Asesoría podrían entenderse como:

“Procesos de apoyo técnico a los productores, mediante los cuales se induce, orienta, acompaña y refuerza la ejecución de determinadas acciones relacionadas con necesidades concretas de optimización de la gestión de la producción, a efectos de facilitar las transformaciones productivas, institucionales y comerciales requeridas por la modernización de la agricultura”.

En esta conceptualización, importa destacar los siguientes elementos:

- i) se trata de procesos que, al igual que en la Capacitación, rebasan los eventos aislados o acciones puntuales, determinando una relación con los productores de serie o secuencia en el tiempo, que ase-

---

\* Este enfoque induce a tomar en consideración 'acciones de asesoría' dentro del Programa Nacional, propiciando una concepción más integral de la Capacitación que pone énfasis en el 'aprender haciendo'. La posibilidad de la 'adopción' está significativamente condicionada (en sentido favorable) por procesos u operaciones de **aprender haciendo**, lo cual determina una relación adicional y diferente entre quien aprende y quien apoya ese aprendizaje en calidad de instructor. (Como ya se afirmó, las 'asesorías' no serán responsabilidad principal del INCCA).

gure la calidad de las acciones (operaciones), propicie su aprendizaje/adopción y los haga sostenibles en el tiempo;

- ii) la acción de asesoría implica tanto la 'demostración' de una o varias operaciones, como el 'adiestramiento en servicio', lo cual conlleva: a) la posibilidad de que el productor se apropie efectivamente de nuevas destrezas (vía demostración); y, b) lo haga en procesos reales (y no simulados) de la vida cotidiana. Tal es la razón por la que se afirma que - además de inducir y orientar - el asesoramiento también acompaña y refuerza la ejecución de las operaciones;
- iii) las acciones de apoyo técnico a los productores deben, generalmente, estar asociadas a los temas y asuntos desarrollados en las actividades de Capacitación del Programa, dado que como línea de acción del Programa, la asesoría es complementaria de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- iv) las acciones de asesoría, al igual que las de Capacitación, deben responder a necesidades debidamente determinadas, de modo tal que en Programa Nacional siempre prevalezca el 'enfoque de demanda' y no el de oferta;
- v) la optimización de la gestión de la producción incluye las áreas de Tecnología y Gestión. Sin embargo, es importante subrayar que tanto la Ley de Desarrollo Agropecuario como el Subprograma de Cooperación Técnica del Programa Sectorial, ponen énfasis en el principal cuello de botella que es la gestión agroempresarial;

La coordinación efectiva del quehacer del INCCA con las instancias de Transferencia de Tecnología - así como la eventual participación en la promoción de servicios de Asesoría-hará posible un cabal cumplimiento de los Objetivos Específicos de Capacitación y Asesoría señalados en el numeral 1.1.2.

### **1.3. La oferta de servicios de capacitación y asesoría del INCCA**

#### **a) Aspectos establecidos en el nuevo marco normativo**

Conforme a lo establecido por la Ley y el Reglamento, los temas principales de la capacitación y Transferencia de Tecnología serán los siguientes

- Cultivos: preparación y recuperación del suelo, selección y uso adecuado de semillas, tratamiento químico y control biológico de plagas, conservando el equilibrio ecológico;
- Almacenamiento en silos y comercialización local y de exportación de productos agrarios; postcosecha y procesamiento;
- Crédito;
- Gestión empresarial;
- Técnicas y tecnologías, incluyendo las ancestrales y tradicionales;
- Otras actividades agrarias.

En relación a todos estos temas, se afirma en la Ley que 'la capacitación y transferencia de Tecnología dará cabida a tecnologías apropiadas y alternativas que se adapten a las particulares características de los grupos, condiciones ambientales y socioeconómicas y ámbito geográfico donde vaya a ser aplicada'.

**b) Ordenamiento por áreas temáticas**

Los diferentes temas y asuntos expuestos en el literal anterior (que se derivan de la Ley y su Reglamento), pueden agruparse en dos grandes áreas temáticas de concentración del Programa, referidas a las necesidades de capacitación y transferencia de Tecnología de los destinatarios finales. Tales áreas son: Tecnología y Gestión.

El siguiente cuadro procura representar lo afirmado arriba:



<b>AREA DE TECNOLOGIA</b>	
<b>TECNOLOGIA DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA SOSTENIBLE</b>	
<b>TEMATICAS PARA LA CAPACITACION Y ASESORIA</b>	<b>DETALLE DE CONTENIDO DE LOS GRUPOS TEMATICOS</b>
<b>MODULO 1</b>  <b>ASPECTOS GENERALES DE LA PRODUCCION SOSTENIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles</li> <li>- Manejo de cosecha y postcosecha</li> <li>- Uso apropiado y conservación de suelos</li> <li>- Principios de biotecnología</li> <li>- Principios de la agroindustria</li> <li>- Princ. de sanidad y nutric. animal</li> </ul>
<b>MODULO 2</b>  <b>ASPECTOS INSTRUMENTALES DE LA PRODUCCION SOSTENIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos de siembra y fertilización,</li> <li>- Prospección y control de plagas y de enfermedades,</li> <li>- Métodos de recolección,</li> <li>- Manejo de especies menores,</li> <li>- Manejo de pastos,</li> <li>- Uso y control biológico productos hormonales,</li> <li>- Inseminación artificial</li> <li>- Primeros auxilios veterinarios,</li> <li>- Manejo y explotac. subproductos agropecuarios,</li> <li>- Vacunación y desparasitación de ganado,</li> <li>- Manejo y reproducción de hatos,</li> <li>- Técnicas de riego,</li> <li>- Manejo de maquinaria y equipo agrícola apropiado,</li> <li>- Técnicas de almacenamiento,</li> <li>- Manejo y embalaje de productos perecederos</li> <li>- Cultivo de tejidos,</li> <li>- Técnicas de transformación (agroindustria).</li> </ul>

<b>AREA DE TECNOLOGIA</b> <b>TECNOLOGIA DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA</b> <b>Y EL DESARROLLO FORESTAL</b>	
<b>TEMATICAS PARA LA</b> <b>CAPACITACION Y ASESORIA</b>	<b>DETALLE DE CONTENIDO</b> <b>DE LOS GRUPOS TEMATICOS</b>
<b>MODULO 3</b>  <b>MARCO ORIENTADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Los postulados básicos de la modernización de la agricultura,</li> <li>ii) La estrategia nacional de modernización del sector agropecuario,</li> <li>iii) El Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología en el sector,</li> <li>iv) Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario y forestal,</li> <li>v) La sostenibilidad y la rentabilidad en la producción agropecuaria.</li> </ul>
<b>MODULO 4</b>  <b>ASPECTOS INSTRUMENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Sistemas sostenibles de producción Investigación en Finca/Extensión,</li> <li>ii) Técnicas participativas de comunicación y capacitación,</li> <li>iii) Promoción de la organización productiva, agricultura orgánica: elementos básicos,</li> <li>iv) Agroindustria: elementos básicos</li> <li>v) Procesamiento de textos y manejo de base de datos,</li> <li>vi) Las tecnologías ancestrales, su manejo, revisión, perfeccionamiento y validación.</li> </ul>



<b>AREA DE TECNOLOGIA</b>	
<b>TECNOLOGIA DEL DESARROLLO FORESTAL</b>	
<b>TEMATICAS PARA LA CAPACITACION Y ASESORIA</b>	<b>DETALLE DE CONTENIDO DE LOS GRUPOS TEMATICOS</b>
<p><b>MODULO 5</b></p> <p><b>ASPECTOS GENERALES DEL DESARROLLO FORESTAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Componentes soc., ambientales, econ. y tecnológico del desarrollo sustentable,</li> <li>ii) Función múltiple del recurso forestal y su aprovechamiento por la soc.civil en el desarrollo campesino e indígena,</li> <li>iii) El manejo integrado de los RNR en función de recuperación y conservación de las cuencas hidrográficas,</li> <li>iv) Prácticas agroforestales, transformación y comercialización de productos forest. con particip. campesina e indígena,</li> <li>v) Participac. social en la planif., ejec. seg. y evaluac. del desarrollo forestal,</li> <li>vi) Organizac. comunitaria y formas empresariales asociativas para el desarrollo rural integral, equitativo y sostenible.</li> </ul>
<p><b>MODULO 6</b></p> <p><b>ASPECTOS INSTRUMENTALES DEL DESARROLLO FORESTAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Manejo Integrado de los R.N.R.,</li> <li>ii) Principios de Economía Forestal,</li> <li>iii) Manejo de bosques y plantaciones forestales,</li> <li>iv) Conservación de suelos de vocación forestal,</li> <li>v) Cultivo de árboles de uso múltiple,</li> <li>vi) Manejo integ. plagas en rec. forestal,</li> <li>vii) Manejo de sistemas agroforestales,</li> <li>viii) Manejo de sistemas agrosilvopastoriles,</li> <li>ix) Elementos de biotec. para desarrollo forestal.</li> </ul>

<b>AREA: GESTION INSTITUCIONAL</b> <b>GESTION EMPRESARIAL AGRICOLA, PARA</b> <b>GERENTES Y DIRECTIVOS DE EMPRESAS AGROPECUARIAS</b>	
<b>TEMATICAS PARA LA</b> <b>CAPACITACION Y ASESORIA</b>	<b>DETALLE DE CONTENIDO</b> <b>DE LOS GRUPOS TEMATICOS</b>
<b>MODULO 7</b>  <b>ASPECTOS GENERALES DE LA</b> <b>GESTION EMPRESARIAL AGRICOLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Evaluación del entorno y del mercado,</li> <li>ii) Análisis de información y evaluación de alternativas de producción,</li> <li>iii) Elementos de Planificación Estratégica,</li> <li>iv) Toma de decisiones,</li> <li>v) Producción sostenible (impacto ambiental de los modelos de producción),</li> <li>vi) Identificación y evaluación de proyectos integrados de agricultura y agroindustria,</li> <li>vii) Inteligencia y estrategias de mercadeo.</li> </ul>
<b>MODULO 8</b>  <b>ASPECTOS INSTRUMENTALES PARA</b> <b>LA GESTION EMPRESARIAL AGRICOLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Organización y manejo de empresas (producción, agroindustria, comercialización),</li> <li>ii) Organización y manejo de agrupaciones gremiales de productores,</li> <li>iii) Promoción y organización de servicios (de las organizaciones) a los productores y de 'encadenamientos' de las diferentes fases de actividad económica,</li> <li>iv) Desarrollo de capacidad de autosugestión,</li> <li>v) Exportaciones y libre comercio,</li> <li>vi) Administración de la producción (análisis y selección de procesos productivos),</li> <li>vii) Gestión de calidad total en los procesos de producción y distribución,</li> <li>viii) Organización, manejo y autogestión de la Microempresa,</li> <li>ix) La participación de la mujer y el enfoque de género en las organizaciones de productores y campesinos; y en la gestión agroempresarial.</li> </ul>

<b>AREA: GESTION EN COMERCIO</b> <b>COMERCIO PARA CUADROS TECNICOS Y GERENCIALES</b> <b>DE EMPRESAS AGROPECUARIAS</b>	
<b>TEMATICAS PARA LA</b> <b>CAPACITACION Y ASESORIA</b>	<b>DETALLE DE CONTENIDO</b> <b>DE LOS GRUPOS TEMATICOS</b>
<b>MODULO 9</b>  <b>POLITICAS Y NEGOCIACIONES</b> <b>COMERCIALES INTERNACIONALES</b> <b>DE PRODUCTOS AGRICOLAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados de exportación,</li> <li>- Acceso a mercados,</li> <li>- Acuerdos comerciales,</li> <li>- Acuerdos de integración,</li> <li>- Instrumentos de política comercial,</li> <li>- Operación en el mercado internacional,</li> <li>- Sistema arancelario y para-arancelario,</li> <li>- Red de transporte,</li> <li>- Normas de calidad y precios,</li> <li>- Normas fitozoosanitarias,</li> <li>- Sistemas de información de mercados,</li> <li>- Sistemas de mercadeo, empaques, embalaje,</li> <li>- Sistemas de pago,</li> <li>- Legislación de import. y exportaciones,</li> <li>- Negociaciones comerciales internacionales.</li> </ul>
<b>MODULO 10</b>  <b>ESTRATEGIAS DE</b> <b>PERFECCIONAMIENTO DE</b> <b>MECANISMOS DE</b> <b>COMERCIALIZACION INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado nacional,</li> <li>- Bolsas de productos agropecuarios,</li> <li>- Naturaleza del mercado,</li> <li>- Normas de calidad,</li> <li>- Sistemas de mercados,</li> <li>- Formación de precios,</li> <li>- Características de mercados nacionales,</li> <li>- Legislación nacional sobre mercados,</li> <li>- Almacenamiento y empaques,</li> <li>- Mercado bursátil,</li> <li>- Sistemas de transporte,</li> <li>- Régimen impositivo,</li> <li>- Mercado de tierras,</li> <li>- Propiedad y arriendo de tierras,</li> <li>- Normas para regularización de tierras,</li> <li>- Procedimientos para titulación,</li> <li>- Legislación sobre aguas y riego.</li> </ul>

<b>AREA: GESTION EN COMERCIO</b> <b>COMERCIO PARA CUADROS TECNICOS Y GERENCIALES</b> <b>DE EMPRESAS AGROPECUARIAS Y ORGANIZACIONES</b> <b>DE PRODUCTORES, CAMPESINOS E INDIGENAS</b>	
<b>TEMATICAS PARA LA</b> <b>CAPACITACION Y ASESORIA</b>	<b>DETALLE DE CONTENIDO</b> <b>DE LOS GRUPOS TEMATICOS</b>
<b>MODULO 11</b>  <b>ASPECTOS GENERALES</b> <b>FITZOOSANITARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación de los mercados y las implicaciones sanitarias,</li> <li>- Los bloques comerciales y sus limitantes sanitarias,</li> <li>- Regulaciones internacionales, fitozoosanitarias del comercio internacional y el GATT 94,</li> <li>- Concepto de seguridad sanitaria de los productos agropecuarios</li> <li>- Situación de las instituciones de sanidad agropecuaria, públicas y privadas en el nuevo contexto del comercio internacional.</li> </ul>
<b>MODULO 12</b>  <b>ASPECTOS INSTRUMENTALES Y AREAS</b> <b>ESPECIFICAS FITZOOSANITARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El GATT y las medidas fitozoosanitarias,</li> <li>- Conceptos de armonización, equivalencia y evaluación del riesgo,</li> <li>- Seguridad versus cuarentena,</li> <li>- Métodos de vigilancia en sanidad agropecuaria,</li> <li>- País libre vs. Región libre de una enfermedad o plaga de importancia económica,</li> <li>- Seguridad (cuarentena) en los puntos de ingreso y salida de productos agropecuarios del país,</li> <li>- Procedimientos de inspección de productos de origen pecuario para la importación y exportación.</li> </ul>

<b>AREA: GESTION INSTITUCIONAL</b>	
<b>GESTION PARA CUADROS TECNICOS Y GERENCIALES</b>	
<b>TEMATICAS PARA LA CAPACITACION Y ASESORIA</b>	<b>DETALLE DE CONTENIDO DE LOS GRUPOS TEMATICOS</b>
<p><b>MODULO 13</b></p> <p><b>PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Formulación y evaluación de proyectos :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de oportunidades de inversión,</li> <li>- Formulación de proyectos (Perfil),</li> <li>- Evaluación de proyectos (ex ante y ex post).</li> </ul> </li> <li>ii) Gerencia de proyectos,               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de ejecución,</li> <li>- Sistemas de organización y administración,</li> <li>- Parámetros de evaluación,</li> <li>- Sistemas de seguimiento y control.</li> </ul> </li> <li>iii) Financiamiento :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de fuentes de financiamiento,</li> <li>- Obtención y manejo de crédito.</li> </ul> </li> </ul>

## 2.

### PERFILES DEL PERSONAL BASICO REQUERIDO PARA EL INCCA

#### 2.1. El personal requerido por el INCCA reestructurado

En el Título VI, Artículos 68 y 69 del Nuevo Reglamento Orgánico Funcional del INCCA, se indica cuál será el **personal básico** del Instituto, tanto en materia profesional como de apoyo. Se dice, en efecto:

**“Artículo 68.** El personal profesional básico del INCCA será el siguiente:

- a) Un profesional, titular de la Asesoría Legal
- b) Un profesional, titular de la Auditoría Interna
- c) Una empresa (Firma) para la Auditoría Externa
- d) El Director Ejecutivo
- e) Un profesional, Director de la Dirección de Programación y Evaluación,
- f) Dos profesionales de apoyo, para la Dirección de Programación y Evaluación
- g) Un profesional, Director de la Dirección de Operaciones
- h) Un profesional de apoyo para la Dirección de Operaciones
- i) Un profesional, Director de la Dirección de Administración y Finanzas
- j) Un profesional de apoyo para la Dirección de Administración y Finanzas
- k) Un profesional, titular de la Delegación del INCCA en la Sierra y Amazonía, que se denominará Delegado
- l) Un profesional de apoyo para la Delegación del INCCA en la Sierra y Amazonía
- ll) Un profesional, titular de la Delegación del INCCA en el Litoral Sur y Galápagos, que se denominará Delegado
- m) Un profesional de apoyo para Delegación del INCCA en el Litoral Sur y Galápagos
- n) Un profesional, titular de la Delegación del INCCA en el Litoral Norte, que se denominará Delegado
- ñ) Un profesional de apoyo para la Delegación del INCCA en el Litoral Norte”.

**(Se trata de un total de 17 profesionales, de los cuales 8 se desempeñarán en el nivel central, 3 en el nivel central y regional (auditores y asesor legal) y 6 en el nivel regional).**

**“Artículo 69.** El personal básico de apoyo del INCCA, será el siguiente:

- a) Una Secretaria Ejecutiva Bilingüe, una Secretaria Asistente y un Chofer-Mensajero para la Dirección Ejecutiva,
- b) Una Secretaria Asistente para la Dirección de Programación y Evaluación,

- c) Una Secretaria Asistente para la Dirección de Operaciones,
- d) Una Secretaria Asistente para la Dirección de Administración y Finanzas,
- e) Una secretaria Ejecutiva y una Secretaria Asistente para la Delegación del INCCA en la Sierra y Amazonía,
- f) Una Secretaria Ejecutiva y una Secretaria Asistente para la Delegación del INCCA en el Litoral Sur y Galápagos,
- g) Una Secretaria Ejecutiva y una Secretaria Asistente para la Delegación del INCCA en el Litoral Norte”.

**(Se trata de 12 personas, de las cuales 6 se desempeñarán en el nivel central y 6 en el nivel regional)\***

## **2.2. Los perfiles de los profesionales del INCCA**

Se exponen a continuación los perfiles de los profesionales requeridos en el INCCA reestructurado, asociándolos a las diversas unidades de la estructura organizativa (con excepción de lo correspondiente a Auditorías y Asesoría Legal, cuyas funciones y perfiles son obvios).

---

\* El personal de mantenimiento, limpieza y (eventualmente) vigilancia, será incorporado por contratación de servicios con empresas especializadas en dichos rubros.

### 2.2.1. La Dirección Ejecutiva

a) Características Generales y Funciones	b) Perfil del Profesional
<p>El nivel gerencial inmediato estará a cargo del Director Ejecutivo, quien será designado por la Junta Directiva previo proceso de concurso, (que será instrumentado) técnicamente por el Comité Técnico-Asesor. El candidato que resulte elegido, deberá contar con la 'no objeción' del Ministro de Agricultura y Ganadería. Las atribuciones específicas del Director Ejecutivo y la duración de su mandato, estarán establecidos en el Reglamento Orgánico-Funcional, así como las causales de su remoción.</p> <p>El Director Ejecutivo será responsable por la administración del INCCA, con apego al Decreto Ejecutivo que lo reestructure, al Reglamento Orgánico-Funcional y a las políticas y disposiciones de la Junta. Le corresponderá preparar los proyectos de reglamentos internos (o sus modificaciones), los planes operativos anuales, el proyecto de programa-presupuesto, los proyectos de convenios, y otros que establezca el Reglamento Orgánico Funcional, para ser sometidos al dictamen técnico del Comité Técnico Asesor y a la aprobación de la Junta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ecuatoriano</li> <li>2. Con Doctorado preferentemente - o Maestría - en el campo Agropecuario y/o de los Recursos Naturales Renovables. También puede ser con formación de grado en tales campos y Doctorado o Maestría en Educación o Administración.</li> <li>3. Preferentemente con estudios cortos (adicionales) en aspectos de alta gerencia.</li> <li>4. Con dominio básico de la Informática aplicada a su campo profesional.</li> <li>5. Con una mínimo de diez (10) años de experiencia en programas de Educación y/o Capacitación Agropecuaria y Campesina.</li> <li>6. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia en desempeño gerencial en programas educativos.</li> <li>7. Con demostrada capacidad de liderazgo técnico y gerencial en los campos mencionados anteriormente.</li> <li>8. Con dominio del idioma inglés.</li> <li>9. Con aportes concretos realizados a la capacitación agropecuaria y campesina, a través de publicaciones sobre el particular.</li> </ol>



## 2.2.2. Funcionarios de la Dirección de Programación y Evaluación

<b>a) Características Generales y Funciones</b>	<b>b) Perfil de los Profesionales</b>
<p>a) <b>Programación y Evaluación</b> incluida la auditoría técnica, relacionada con:</p> <p>i) El estudio sistemático de necesidades de Capacitación, que permita una planificación y programación adecuada a la demanda y haga prevalecer siempre el enfoque de demanda en las actividades del Programa. Dicho estudio habrá de apegarse a los sistemas, métodos y procedimientos científicos y modernos de diagnóstico, para lo cual el personal que lo realice deberá reunir las calificaciones necesarias.</p> <p>ii) La Planificación y programación de las actividades del Programa, con base en el resultado del estudio permanente de la demanda. Dichas actividades habrán también de apegarse a los sistemas, métodos y procedimientos científicos y modernos en la materia.</p> <p>iii) La evaluación de procesos y auditoría técnica de las actividades de Capacitación, que permitan ajustar, corregir, reorientar y optimizar las acciones que realicen (en forma descentralizada) los diferentes Operadores de la Capacitación que intervendrán directamente en la Capacitación y otros servicios.</p> <p>iv) La realimentación permanente y sistemática del Programa, con base en el resultado del seguimiento y evaluación de las actividades de Capacitación.</p> <p>v) Responsabilidades técnico-pedagógicas, relacionadas con:</p> <p>a) La promoción (para ser ejecutada por actores privados) de la investigación, experimentación, diseño y producción de enfoques e instrumentos metodológicos para la Capacitación, que permita fortalecer a los Operadores de la Capacitación/Asesoría y demás multiplicadores, y asegurar la calidad de los procesos de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en los destinatarios del Programa.</p> <p>b) La promoción (para ser ejecutada por actores privados) del diseño y producción de materiales y recursos instruccionales; así como la adaptación de materiales y recursos ya existentes, a efectos de dotar al Programa de apoyos apropiados a las características diversas de los usuarios de la capacitación.</p> <p>c) La promoción (para ser ejecutada por actores privados) de la formación de los Gerentes e instructores - públicos y privados - de la Capacitación, actividades en las cuales es dable pensar que, al menos en el período inicial, podría ser ejecutada directamente por el personal del INCCA.</p> <p>d) La difusión y divulgación sistemática de la oferta y programación de las actividades del Programa, de sus experiencias y logros, de sus metodologías, enfoques, instrumentos y materiales, como forma de contribuir al desarrollo educativo del país, en particular del área de Capacitación Agropecuaria y Campesina.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado en Economía, Sociología o Administración, preferentemente con Maestría.</li> <li>2. Con dominio básico de la Informática aplicada a campo profesional</li> <li>3. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia en planificación en instancias públicas privadas.</li> <li>4. Con *experiencia en gestión de planes y programas de capacitación agropecuaria y campesina.</li> <li>5. Con demostrada capacidad de liderazgo técnico y gerencial en el campo de la planificación y evaluación institucional, así como de programas y proyectos.</li> <li>6. Preferentemente: dominio del inglés.</li> <li>7. Preferentemente con aportes concretos al campo de la planificación, a través de publicaciones.</li> </ol> <p><b>El Profesional de apoyo (1) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado en Economía, Sociología o Administración.</li> <li>2. Con dominio básico de la Informática aplicada a su campo profesional.</li> <li>3. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia en planificación en instancias públicas o privadas.</li> <li>4. Con experiencia en gestión de planes y programas de Capacitación agropecuaria y campesina.</li> <li>5. Con demostrada capacidad de liderazgo técnico y gerencial en el campo de la planificación y evaluación institucional, así como de programas y proyectos.</li> </ol> <p><b>El Profesional de apoyo (2) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado en Ciencias de la Educación, de la Comunicación o Diseño</li> <li>2. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia técnica en investigación y desarrollo educativo.</li> <li>3. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia en el campo de la capacitación agropecuaria y campesina.</li> <li>4. Con dominio básico de la Informática aplicada a su campo profesional.</li> <li>5. Preferentemente con dominio del idioma inglés.</li> <li>6. Preferentemente con aportes concretos al campo de las ciencias y técnicas de la educación a través de publicaciones.</li> </ol>

### 2.2.3. Funcionarios de la Dirección de Operaciones

a) Características Generales y Funciones	b) Perfil de los Profesionales
<p><b>b) Operaciones, relacionada con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) las licitaciones, concursos y contrataciones con las instituciones y organizaciones capacitadoras 'Operadores' de la Capacitación;</li> <li>ii) la coordinación con las instancias institucionales vinculadas al Sistema de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria;</li> <li>iii) el manejo del funcionamiento de las Delegaciones Regionales del INCCA)</li> </ul>	<p><b>El Director :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado en Administración, preferentemente con Maestría.</li> <li>2. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia gerencial en el sector público o el privado, con énfasis en relaciones interinstitucionales.</li> <li>3. Con un dominio básico de la informática aplicada a su campo profesional.</li> <li>4. Con demostrada capacidad de liderazgo técnico y de gestión en materia institucional, así como en la gerencia de proyectos y el manejo de personal.</li> <li>5. Preferentemente con dominio del idioma inglés.</li> <li>6. Preferentemente con aportes concretos al campo de la gestión, a través de publicaciones.</li> </ol> <p><b>El Profesional de apoyo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado en Administración..</li> <li>2. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia administrativa en el sector público o el privado, con énfasis en relaciones interinstitucionales.</li> <li>3. Con un dominio básico de la informática aplicada a su campo profesional.</li> <li>4. Con demostrada capacidad de liderazgo técnico en administración institucional, así como en la ejecución de proyectos y el manejo de personal.</li> <li>5. Preferentemente con dominio del idioma inglés; y publicaciones en su campo profesional.</li> </ol>

### 2.2.4. Funcionarios de la Dirección de Administración y Finanzas

a) Características Generales y Funciones	b) Perfil de los Profesionales
<p>d) <b>Administración y Finanzas</b>, relacionada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Manejo de los recursos humanos, técnicos y materiales del Instituto;</li> <li>ii) Relaciones directas con el Fondo Dotal, así como con las instituciones públicas y privadas que aportan recursos al INCCA;</li> <li>iii) Manejo de las actividades derivadas de las funciones contables y financieras, en la ejecución del presupuesto general del Instituto;</li> <li>iv) Asesoramiento al Director Ejecutivo en todos los aspectos relativos a la correcta administración de recursos, con apego a las normas generales vigentes en el país y las específicas contenidas en el Reglamento Orgánico-Funcional del INCCA.</li> </ul>	<p><b>El Director:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado en Administración, Finanzas o Economía, preferentemente con Maestría.</li> <li>2. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia en gerencia institucional y gestión de la administración financiera.</li> <li>3. Con dominio básico de la Informática aplicada a su campo profesional.</li> <li>4. Con demostrada capacidad de liderazgo técnico y gerencial en el campo de la administración y las finanzas.</li> <li>5. Preferentemente con dominio del idioma inglés.</li> <li>6. Preferentemente con aportes a su campo profesional a través de publicaciones.</li> </ol> <p><b>El Profesional de apoyo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado en Administración, Finanzas, Contaduría o Economía.</li> <li>2. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia en gestión de la administración financiera.</li> <li>3. Con dominio básico de la Informática aplicada a su campo profesional.</li> <li>4. Con demostrada capacidad de liderazgo técnico en el campo de la administración y las finanzas.</li> <li>5. Preferentemente con dominio del idioma inglés.</li> </ol>

## 2.2.5. Funcionarios de las Delegaciones Regionales

a) Características Generales y Funciones	b) Perfil de los Profesionales
<p>e) <b>Delegaciones Regionales</b>, unidades relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Cumplimiento de las políticas institucionales, planes y programas correspondientes a las regiones;</li> <li>ii) determinación de demanda de servicios de capacitación y asesoría;</li> <li>iii) articulación de la oferta y demanda de capacitación y asesoría en el ámbito regional;</li> <li>iv) supervisión, seguimiento y evaluación de las actividades de capacitación en el ámbito regional.</li> </ul>	<p><b>El Delegado:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado en Administración, Educación, Economía, Sociología o Trabajo Social. Preferentemente con estudios de Postgrado.</li> <li>2. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia en el Sector Agropecuario.</li> <li>3. Con experiencia en manejo de programas o proyectos de Desarrollo Rural y/o Capacitación Agropecuaria y Campesina.</li> <li>4. Con dominio básico de la Informática aplicada a su campo profesional.</li> <li>5. Con probada capacidad de liderazgo en materia de gestión institucional.</li> <li>6. Preferentemente con dominio del idioma inglés.</li> </ol> <p><b>El Profesional de apoyo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduado en Administración, Educación, Economía, Sociología, Trabajo Social o Ciencias Agropecuarias.</li> <li>2. Con un mínimo de cinco (5) años de experiencia en el Sector Agropecuario.</li> <li>3. Con experiencia en manejo de programas o proyectos de Desarrollo Rural y/o Capacitación Agropecuaria y Campesina.</li> <li>4. Con dominio básico de la Informática aplicada a su campo profesional.</li> <li>5. Con probada capacidad de liderazgo en materia de gestión institucional.</li> </ol>

# 3.

## LOS SERVICIOS PRIVADOS DE CAPACITACION Y ASESORIA: SU OPERACION

### 3.1. La relación de los actores privados (Oferta) con el INCCA

En el nuevo Reglamento Orgánico Funcional del INCCA, se afirma que éste será un organismo autónomo y descentralizado funcionalmente del Sector Público Agropecuario, al que - dentro del nuevo enfoque institucional relativo al rol del Sector Público -corresponderá el orientar, normar, regular y facilitar los procesos, programas, proyectos y actividades de Capacitación agropecuaria y campesina del país, sin que le competa el rol de ejecución. Le corresponderá, asimismo, velar por la correcta implementación de la política nacional de Capacitación, en el marco de las políticas y estrategias sectoriales de desarrollo. Dada su índole peculiar, será el eje central y nodo principal del Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria, Sistema que estará integrado por otros organismos públicos y privados con propósitos y objetivos afines. También se afirma que, en cuanto al **Componente de Capacitación** del Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología establecido por la Ley de Desarrollo Agrario y su Reglamento, corresponderá al INCCA la función gerencial, con apego a las necesarias coordinaciones y articulaciones con otras instancias, conforme lo establece el nuevo marco legal mencionado.

**Por otra parte, también se afirma que la prestación de servicios de capacitación y asesoría y la ejecución concreta de las acciones corresponderá a las instituciones y organizaciones públicas y privadas - en particular las privadas - que tienen vocación, mandato y capacidad para ello.**

Se pone así de relieve la figura de los '**Operadores de la Capacitación y Asesoría**' es decir las instituciones que ya están desempeñándose en el país en estas materias y a las cuales recurrirá el INCCA - vía contratos y otros mecanismos - para que las mismas presten servicios a los destinatarios principales. Queda también en claro que el INCCA no será el ejecutor de los procesos y actividades de Capacitación y Asesoría. Como ya se señaló, su rol, dentro del nuevo enfoque del Sector Público - y de las relaciones público-privadas **no será, por tanto, el de 'ejecutor'**.

Por otra parte, el nuevo Reglamento Orgánico Funcional del INCCA desarrolla ampliamente los diferentes roles de las Direcciones internas del INCCA ('Programación y Evaluación', 'Operaciones' y 'Administración y Finanzas'), así como de las Delegaciones Regionales, en términos del apoyo técnico, comunicación continua, normatividad, apoyo a la organización, seguimiento y evaluación, para con los Operadores de Capacitación y Asesoría.

**3.2. ¿Quiénes son los 'Operadores', cómo funcionan actualmente y qué se espera de los mismos?**

**a) ¿Quiénes son?**

Como ya se indicó, se trata de las instituciones y organizaciones públicas y privadas - en particular las privadas - que realizan capacitación y asesoría agropecuaria y campesina en el país. Ellas constituyen básicamente la Oferta de Capacitación y Asesoría y a las mismas deberá recurrir el INCCA. La categorización de Operadores se concreta, a los efectos de la presente propuesta, en dos figuras claves al interior de dichas instituciones y organizaciones: los Gerentes de Organizaciones que brindan Capacitación y Asesoría; y los Instructores y/o Asesores.

- Los Gerentes, principalmente de organizaciones privadas, son los responsables directos de la Capacitación y Asesoría en Organizaciones No Gubernamentales, Cooperativas, Fundaciones, Organizaciones Indígenas y de Pequeños y Medianos productores. Estos actores, en cuyas manos está el nivel operativo de la gestión de la Capacitación y Asesoría, requieren de un apoyo sólido en materia gerencial de los procesos, en el marco de las nuevas disposiciones y regulaciones propias de la modernización. Su nivel educacional habitualmente responde a grado académico y, en casos, a educación terciaria no universitaria, aun cuando su formación administrativo-gerencial es casi siempre de índole empírica.
- Los Instructores de Capacitación y/o Asesores son quienes propician o promueven técnicamente los aprendizajes de los usuarios de los servicios de Capacitación y Asesoría, mediante las acciones instruccionales directas a través de diferentes estrategias educativas adecuadas a las necesidades y características de los capacitandos. Ellos prestan sus servicios generalmente dentro de las instituciones y organizaciones de Capacitación y Desarrollo, formando parte del equipo técnico de las mismas; o siendo contratados puntualmente o con cierta regularidad para actividades específicas. Estos actores requieren, en general, de un sólido apoyo en materia de (a) los nuevos temas de la agricultura; y (b) las metodologías didácticas y comunicacionales para los procesos y actividades de Capacitación y Asesoría. El nivel educacional y cultural de estos actores es heterogéneo y se sitúa en la Educación Media concluida y, en casos, en Estudios Superiores concluidos o inconclusos.

**b) ¿Cómo realizan actualmente su trabajo?**

Los Gerentes e Instructores/Asesores dentro de las organizaciones privadas, en términos generales (y salvo algunas excepciones), prestan servicios y desarrollan actividades de capacitación y asesoría, caracterizados por los siguientes rasgos verificables:

- (1) carencia de un Marco Orientador que encamine los servicios hacia las prioridades nacionales;
- (2) marcadas debilidades en materia de determinación de necesidades de capacitación/asesoría y caracterización de los usuarios;
- (3) ausencia de planificación, seguimiento que asegure resultados verificables en términos de cambios efectivos de comportamientos en los usuarios;
- (4) marcadas debilidades en materia de métodos, procedimientos y sistemas didácticos y comunicacionales, así como de materiales y apoyos para los procesos de enseñanza-aprendizaje y asesoría;
- (5) escasa actualización en cuanto a los 'nuevos temas' de la agricultura en proceso de modernización;
- (6) inexistencia de mecanismos efectivos de intercambio de información y coordinación de esfuerzos con las demás instituciones privadas (y también las públicas) que se desempeñan en el campo de la capacitación y asesoría agropecuaria y campesina.

c) ¿Qué se espera de tales Operadores?

Para los 'Operadores de la Capacitación y Asesoría', en el nuevo escenario, los desempeños requeridos deben concretarse en capacidades específicas para que, en el marco de las orientaciones y regulaciones establecidas por el INCCA, logren desarrollar los procesos y ejecutar las acciones en coherencia con las necesidades de capacitación y procesos y asesoría, y con las características de los usuarios, dominando los temas estratégicos de la agricultura en proceso de modernización (fundamentalmente tecnología y gestión) y con un manejo solvente de los métodos y procedimientos de comunicación y enseñanza-aprendizaje que aseguren resultados aplicables y sostenibles en los beneficiarios. Asimismo, capacidades de coordinar acciones con los demás Operadores de tales servicios, a efectos de evitar superposiciones y duplicaciones de esfuerzos, distribuyendo los servicios en forma equitativa en todo el país.

La comparación entre los requerimientos del nuevo escenario y la situación actual, muestra una discrepancia considerable (en aspectos gerenciales, temáticos, técnico-pedagógicos y comunicacionales) que es preciso resolver a efectos de que el país pueda disponer de una oferta consistente y sostenible de capacitación y asesoría agropecuaria y campesina, adecuada a la demanda y coherente con el proceso de modernización de la agricultura y del SPA.

Concretamente, los comportamientos esperados de los Gerentes de Capacitación y Asesoría de organizaciones privadas se refiere a que desarrollen y con-

soliden las habilidades necesarias para la gestión de procesos y eventos correspondientes a tales servicios, y adopten mecanismos de vínculos interinstitucionales, a efectos de lograr una creciente coordinación de esfuerzos en cuanto a la Oferta de Servicios frente a la demanda creciente de los usuarios potenciales. Asimismo, que dominen los métodos y técnicas para determinar necesidades de capacitación y asesoría, y caracterizar correctamente a los sujetos; programen las actividades, administren correctamente los recursos humanos, técnicos y financieros asignados a las mismas, supervisen y controlen su ejecución y realicen el seguimiento de resultados de procesos y eventos.

Y en cuanto a los Instructores de Capacitación y Asesores, se espera que coordinen técnicamente los eventos de capacitación, propiciando aprendizajes significativos en los usuarios de los servicios de Programa Nacional, mediante un dominio adecuado de los temas y asuntos agropecuarios (tecnología y gestión) relacionados con las necesidades de los participantes; y mediante un manejo solvente de los métodos, procedimientos, sistemas y recursos didácticos propios de la Capacitación.

### **3.3. La 'acreditación' de los Operadores de Capacitación y Asesoría**

El INCCA debe asegurarse una Oferta adecuada de servicios de Capacitación y Asesoría a los Productores, que reúna garantías de calidad. Para ello deberá establecer normas de calidad y, al mismo tiempo, realizar un relevamiento de las instituciones y organizaciones que se desempeñan en el campo de la Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina en todo el país. Dicho relevamiento habrá de concluir en un Registro Oficial de Operadores de Capacitación y Asesoría con probadas capacidades, a los cuales el Instituto recurrirá para que los destinatarios del Programa Nacional puedan recibir servicios oportunos y eficaces.

Para la configuración de un Registro, el INCCA hará una amplia convocatoria a efectos de que los potenciales 'proveedores' de servicios presenten sus antecedentes debidamente documentados y, eventualmente, puedan ser objeto de diagnósticos y evaluaciones sobre sus capacidades.

Los asuntos más relevantes a indagar son, en principio, los siguientes:

- Status legal de la institución u organización
- Antecedentes y experiencia en realizaciones de capacitación y asesoría
- Cantidad y calificaciones de los Recursos Humanos con los que cuenta
- Cobertura geográfica de los servicios que proporciona



- Campo de la capacitación y asesoría en que se especializa
- Capacidad verificable de gestión de procesos y eventos de capacitación y asesoría
- Dominio verificable de las metodologías de enseñanza-aprendizaje y comunicación
- Dominio verificable de los temas (dentro del campo de su especialización)

Una temprana constitución de la Dirección de 'Programación y Evaluación' del INCCA, permitirá avanzar en la tarea de diagnóstico, evaluación y acreditación de los Operadores de Capacitación y Asesoría, asegurando las garantías de calidad antes mencionadas.

En la reglamentación interna del INCCA, se incluirán los elementos necesarios para hacer un análisis de las capacidades de los Operadores, entre los cuales se destacan el Perfil del Gerente de Capacitación y Asesoría, y el Perfil del Instructor / Asesor. Un tercer elemento es el dominio de la Oferta Temática del INCCA (expuesta en el numeral 1.3., págs. 11 a 19 de este documento).

El Registro Oficial de proveedores calificados - 'Operadores de la Capacitación' - del INCCA, deberá formar parte de una Base de Datos más amplia, enlazada con las Delegaciones Regionales, en la que se llegue a disponer de información actualizada sobre fuentes temáticas y metodológicas, recursos didácticos, recursos humanos especializados en áreas críticas, evolución de la demanda de capacitación y asesoría, beneficiarios capacitados, resultados e impacto de la capacitación y asesoría realizadas, trayectoria de los proveedores, etc.

### **3.4. La articulación de los Operadores de la Capacitación**

#### **3.4.1. El Rol del INCCA ante la dispersión de la Oferta**

En las diferentes secciones en que se ha hecho mención de las características actuales de la Oferta de Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina, se ha destacado el hecho de la extraordinaria dispersión, desarticulación y descoordinación que prevalece en el campo de las instituciones y organizaciones - públicas y privadas - que ofrecen tales servicios. Las consecuencias negativas de tal panorama están a la vista y ya también se señalaron.

El INCCA, como potencial eje y nodo principal del Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria y Campesina, está llamado a ejercer un liderazgo en el campo del reordenamiento de los factores claves para que el país llegue a disponer de un servicio eficaz de Capacitación y Asesoría que esté a la altura de los desafíos actuales. El INCCA puede encontrar en la Ley de Desarrollo

Agropecuario y su Reglamento, así como en el proceso de Modernización del Sector Público Agropecuario, importantes apoyos para llevar adelante gradualmente el reordenamiento mencionado.

Un mecanismo que podrá resultar de significativa utilidad en este proceso, es el establecimiento de vínculos concretos entre los Operadores de Capacitación y Asesoría acreditados ante el INCCA, a través de una Red. Para ello, podrá aprovecharse alguna de las redes ya existentes (si es que puede ser ajustada, potenciada y dinamizada en función de los objetivos de optimizar la Oferta de servicios); o generar una nueva Red.

Se trata de apelar a un mecanismo que, progresivamente, permita superar el grave escollo que representa la dispersión, la falta de coordinación y la carencia de información. El siguiente es un modelo posible que podría ser revisado y ajustado, con miras a acrecentar el liderazgo del INCCA, fortalecer a los Operadores de Capacitación y Asesoría y optimizar la oferta de servicios, en beneficio de los usuarios productores, campesinos, indígenas y otros actores demandantes.

### 3.4.2. Ideas básicas para una Red de Operadores \*

#### A. Introducción

El proceso seguido en el estudio de la demanda y oferta de Capacitación, realizado con participación de numerosas instituciones públicas y privadas, posibilitó una mejor comprensión de la necesidad de un mecanismo de comunicación e interacción de dichas instituciones en materia de desarrollo de recursos humanos en el sector agropecuario.

En particular el estudio de la Oferta puso de manifiesto el potencial extraordinario que las instituciones públicas y privadas - 'operadores de la Capacitación' - podrían tener si establecieran algún tipo de vínculos de cooperación. Esto redundaría en un fortalecimiento de las instituciones y, sobre todo, en una mayor eficiencia y eficacia de las acciones que cada institución realiza en beneficio de los usuarios y destinatarios.

---

\* Ver Propuesta de Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología (MAG/INCCA-IICA), Documento II, Anexo V.

La posibilidad de contar con una estrategia y programas nacionales de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria, con verdadero impacto en los diferentes actores involucrados en los procesos productivos (y procesos conexos), depende en buena medida de la interacción y concertación de las instituciones y organizaciones que realizan capacitación y asesoría, con base en un mecanismo ágil, que intercomunique y potencie las capacidades individuales para beneficiar al sector, respetando al mismo tiempo la identidad, autonomía, vocación y mandatos de cada organización e institución, y que no implique ningún tipo de costos adicionales a los normales de aquellas.

Es a partir de tales ideas que, en el marco de la elaboración del Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología, se ha venido considerando la posibilidad de impulsar una Red de Operadores, sin caer en superposiciones y duplicaciones de mecanismos, instancias o esquemas operativos ya existentes. En otras palabras, en una Red que no implique -si fuera el caso- un nuevo acto constitutivo o fundacional sino, eventualmente, el aprovechamiento de instancias ya constituidas y que estén operando en forma eficiente y con propósitos similares o afines.

Estas opciones (establecer una Red o aprovechar alguna existente, que opere efectivamente y que sea coincidente con los propósitos mencionados, en el campo de la Capacitación), deben ser analizadas por los Operadores de Capacitación y Asesoría, a efectos de tomar una decisión favorable al proceso seguido hasta ahora y a su intencionalidad y metas.

Sea cual fuere la opción, en las líneas siguientes se presentan, en forma resumida, cuáles serían los objetivos específicos y los requerimientos organizativos mínimos del mecanismo.

Lo que se expondrá, se refiere a la **Red de Operadores de la Capacitación y Asesoría**, cuya definición podría ser la siguiente: 'conjunto de instituciones y organizaciones públicas y privadas que intervienen en la Capacitación y Asesoría Agropecuaria, y que operan con base en criterios de calidad y en el marco de una estrategia y programas nacionales en la materia, potenciando sus capacidades a través de la comunicación e interacción'.

## B. Objetivos

- 1). Intercambiar información sobre enfoques, procesos, actividades, recursos humanos, evaluaciones y resultados de la Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina.
- 2). Intercambiar, cuando fuere posible, materiales educativos referidos a la Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina.
- 3). Constituir un foro de análisis y discusión sobre aspectos relevantes de la Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina, y que fueren de interés tanto de los Operadores como de los usuarios de los servicios.
- 4). Propiciar la comunicación e interacción en cuanto al desarrollo de programas, procesos y actividades de Capacitación y Asesoría Agropecuaria, en el marco de una Estrategia Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.
- 5). Establecer vínculos, cuando fuere conveniente y posible, con otras redes e instancias, nacionales y regionales, que tengan propósitos afines o complementarios.

**No siempre todos los objetivos pueden impulsarse y lograrse inicialmente y en forma simultánea, aun cuando lo deseable sería el poder alcanzar, gradualmente, una cobertura completa. La experiencia en materia de redes muestra que el objetivo '1)' referido al intercambio de información, puede ser un excelente punto de partida para la interacción.**

## C. Aspectos organizativos

- i) La Red estará constituida por los Operadores de la Capacitación y Asesoría que decidan incorporarse a la misma en el acto fundacional, aceptando los criterios que se exponen en los literales A y B.
- ii) Tendrá una Secretaría General - o instancia equivalente - que facilite el funcionamiento de la Red, dando seguimiento a los acuerdos y compromisos asumidos por los miembros. Dicha Secretaría será ejercida rotativamente por una de las instituciones miembros.

- iii) La institución que ejercerá la Secretaría General será elegida cada vez en asamblea por mayoría de votos de los miembros regulares.
- iv) Establecida la Red con sus miembros fundadores, las sucesivas adhesiones serán aceptadas en asamblea, por mayoría de votos de los miembros regulares.
- v) Por Asamblea se aprobará un Reglamento General de la Red, el cual deberá ser preparado por la Secretaría General.
- vi) El mecanismo decisorio más alto de la Red será la Asamblea, cuya frecuencia de reuniones será establecida en el Reglamento.

De avanzar en esta iniciativa, deberá producirse un debate entre las organizaciones y entre éstas y el INCCA -así como al interior de las aquellas- a efectos de definir la voluntad institucional de adherir a este mecanismo y darse la forma organizativa que resulte más adecuada.

### **3.5. La contratación - por parte del INCCA - de los servicios privados de los Operadores de Capacitación y Asesoría.**

En secciones anteriores se han establecidos las bases para avanzar en la idea de la contratación de servicios de capacitación y asesoría, recurriendo a los 'Operadores' privados, calificados para tales actividades. Todo ello está fundamentado en el espíritu y la letra de la Ley de Desarrollo Agropecuario (y su Reglamento), el nuevo enfoque de la función de los entes públicos - propio del proceso de Modernización -, así como las previsiones hechas en el Subprograma de Cooperación Técnica (Programa Sectorial).

En dicho Subprograma, se establece:

**“Para cumplir con lo requerido por la Ley en cuanto a la capacitación empresarial campesina, orientada a pequeños productores con potencial para operar dentro del mercado, la cooperación técnica considera el estudio para reorganizar el Instituto (Nacional) de Capacitación Campesina de acuerdo a lo previsto por la Ley; esto es la contratación de la capacitación con servicios privados.**

Y se prevé **“Reestructurar el Instituto (Nacional) de Capacitación Campesina del MAG, para cumplir con el mandato de la Ley de Desarrollo Agrario convirtiéndolo en un Centro de Servicios para la gestión empresarial Campesina. (...) La cooperación Técnica tiene como propósito: - entre otros - (...) Diseñar el mecanismo y criterios para seleccionar los servicios privados de capacitación, áreas de apoyo y enfoque**

de la capacitación campesina con fines productivos y de gestión empresarial . (...) “**“(La capacitación campesina se realizará contratando con el sector privado, cubriendo todos los aspectos previstos dentro de la Ley de Desarrollo Agrario, así como del funcionamiento de los mercados de factores y productos relacionados con la actividad productiva agraria (...))”**”.

También en secciones precedentes se mencionó la necesidad de un proceso de **‘acreditación de los Operadores de Capacitación y Asesoría’** afirmando que el INCCA debe asegurarse una Oferta adecuada de servicios de Capacitación, que brinde garantías de calidad. Para ello deberá establecer normas de calidad y, al mismo tiempo, realizar un relevamiento de las instituciones y organizaciones que se desempeñan en el campo de la Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina en todo el país. Dicho relevamiento habrá de concluir en un Registro Oficial de Operadores de Capacitación y Asesoría con probadas capacidades, a los cuales el Instituto recurrirá para que los destinatarios del Programa Nacional puedan recibir servicios oportunos y eficaces.

Se dijo asimismo que los asuntos más relevantes a indagar, parecieran ser los siguientes: **Status legal de la institución u organización; Antecedentes y experiencia en realizaciones de capacitación; Recursos humanos (cantidad y calificaciones) con los que cuenta; Cobertura geográfica de los servicios que proporciona; Campo de la capacitación en que se especializa; Capacidad verificable de gestión de procesos y eventos de capacitación; Dominio verificable de las metodologías de enseñanza-aprendizaje; y Dominio verificable de los temas (dentro del campo de su especialización)**

Otro aspecto importante - y que guarda relación con la posibilidad de contratación de servicios privados de Capacitación, es **la articulación de los Operadores de la Capacitación y Asesoría**. A propósito de ello se afirmó que el INCCA, como potencial eje y nodo principal del Sistema Nacional de Capacitación Agropecuaria y Campesina, está llamado a ejercer un liderazgo en el campo del reordenamiento de los factores claves para que el país llegue a disponer de un servicio eficaz de Capacitación que esté a la altura de los desafíos actuales.

Con base en lo ya señalado, se afirmó también que un mecanismo que podría resultar de significativa utilidad en este proceso, es el establecimiento de vínculos concretos entre los Operadores de la Capacitación y Asesoría acreditados ante el INCCA, a través de una Red. Para ello, podrá aprovecharse alguna de las redes ya existentes (si es que puede ser ajustada, potenciada y dinamizada en función de los objetivos de optimizar la Oferta de servicios); o generar una nueva Red.

Con ello se pretendería superar el grave escollo que representa la dispersión, la falta de coordinación y la carencia de información; y, al mismo tiempo, acrecentar el lide-

razgo del INCCA, fortalecer a los Operadores de la Capacitación y Asesoría y optimizar la oferta de servicios, en beneficio de los usuarios productores, campesinos, indígenas y otros actores demandantes. Dicha **Red de Operadores de la Capacitación y Asesoría**, fue conceptualizada como un **'conjunto articulado de instituciones y organizaciones públicas y privadas que intervienen en la Capacitación y Asesoría Agropecuaria, y que operan con base en criterios de calidad y en el marco de una estrategia y programas nacionales en la materia, potenciando sus capacidades a través de la comunicación e interacción'**.

En resumen, los términos claves para pensar en la contratación de servicios privados de capacitación, son:

- (i) el establecimiento oficial de **Normas de Calidad**;
- (ii) el establecimiento de un **Registro Oficial de Operadores Calificados** (vía 'acreditación'); y
- (iii) la constitución de una **Red de Operadores de la Capacitación y Asesoría**, con la cual se relacione preferencialmente el INCCA .

En la reglamentación interna del INCCA se establecerán con claridad y precisión los componentes 'claves' de cada una de las normas de calidad, los procedimientos para la acreditación e ingreso al registro oficial y, finalmente, los criterios con base en los cuales se recurrirá preferentemente (no exclusivamente) a los servicios que puedan prestar los Operadores de la Capacitación y Asesoría incorporados a la Red.

Con apego a las leyes y normas administrativas vigentes en el país, el INCCA establecerá los tipos de contrataciones a efectuar, lo cual le competará dada su condición de Organismo Público Autónomo (con capacidad de establecer su propia normativa).

Pareciera recomendable dejar establecido que el INCCA podrá hacer contrataciones directas con Operadores calificados, registrados y miembros de la Red, cuando se trate de actividades puntuales y de corta duración (servicios de capacitación) o de escaso volumen o extensión (estudios, elaboración de manuales, etc.). El Reglamento deberá prever el límite máximo de los montos o cantidades de recursos financieros para tales contrataciones.

Tratándose de actividades de mayor duración y volumen - y que, por consiguiente, los recursos financieros requeridos superen el límite previamente mencionado -, deberá requerir de procesos de licitación y concurso (en los cuales podrán participar Operadores oficialmente registrados y miembros de la Red, así como otros que no reúnan tales características). Este segundo tipo de contratos, también deberá tener un límite má-

ximo de recursos financieros a aplicar. Corresponderá al Reglamento la definición y especificación de tales procedimientos.

Podrá también establecerse un tipo de contratos que supere el límite máximo del establecido en el segundo tipo, los cuales deberán ser objeto de aprobación por parte de la Junta Directiva, previo dictamen favorable del Comité Técnico-Asesor.

La transparencia necesaria en los procesos de contrataciones hace, asimismo, necesario que el INCCA mantenga un estudio actualizado de los costos de los servicios de acuerdo a las características del mercado; y que todos los contratos sean objeto de revisión por parte de la Auditoría.

Como ya se indicó, en la reglamentación interna del INCCA se detallarán los criterios, normas y mecanismos para la relación con los Operadores. En un documento complementario de éste, se hace un adelanto sobre un posible reglamento en la materia.



# 4.

## EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DEL 'SISTEMA' (INCCA y OPERADORES)

### (PROPUESTA PRELIMINAR DE CAPACITACIÓN)

El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, INCCA, va a ser reestructurado (en el marco de las acciones del Subprograma de Cooperación Técnica), para adecuarlo a lo dispuesto en la Ley de Desarrollo Agropecuario (que establece un Programa Nacional de Capacitación) y a los nuevos lineamientos correspondientes a la modernización del SPA.

Anteriormente se hizo mención de la 'discrepancia' existente entre el INCCA requerido en el nuevo escenario y el INCCA actual, al igual que la discrepancia entre los 'Operadores de la Capacitación y Asesoría' deseables y aquellos de los que se dispone actualmente. Esta situación obliga a definir una **propuesta de capacitación** para el personal del sistema (INCCA y 'Operadores'), a efectos de nivelar gradualmente los desempeños con los requerimientos en los nuevos escenarios. Tal es lo que se procura con la siguiente propuesta preliminar.

#### 4.1. Los sujetos de la Capacitación

En relación a la reestructuración del INCCA, se ha identificado como destinatarios de la Capacitación prevista en el Subprograma de Cooperación Técnica, a los siguientes:

- 4.1.1. Cuadros Técnicos y Gerenciales del SPA, a través de eventos informativos y motivadores, a efectos de que conozcan las nuevas disposiciones sobre Capacitación Agropecuaria y Campesina (Ley de Desarrollo Agropecuario; Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología; Programa Sectorial y Subprograma de Cooperación Técnica, Reestructuración del INCCA y Nuevo Reglamento Orgánico Funcional, etc.) y asuman un compromiso con las mismas, en el marco del proceso de modernización y de las nuevas relaciones entre el SPA y los actores privados.
- 4.1.2. Gerentes - públicos y privados - de instituciones y organizaciones que realizan Capacitación y/o Asesoría a Productores, a través de seminarios y talleres sobre la Estrategia y el Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología, a efectos de sentar las bases de consenso y coordinación de esfuerzos en cuanto a la Oferta de Servicios frente a la demanda creciente de los usuarios potenciales.

Los actores mencionados en los dos numerales anteriores poseen, en términos generales, una formación académica de grado y detentan - en la escala ocupacional y salarial

posiciones aventajadas con relación al resto de cuadros gerenciales y técnicos públicos y privados. No obstante, en el SPA este grupo se ha visto afectado por un éxodo significativo de profesionales calificados en busca de mejores posiciones salariales y desempeños más gratificantes desde el punto de vista técnico y profesional. El personal que ha permanecido en sus posiciones requiere de un asiduo trabajo en el campo de las actitudes así como de un fortalecimiento en los conocimientos y habilidades que revierta los procesos de desactualización y obsolescencia en cuanto a sus capacidades. Dadas las características ocupacionales de estos actores (tanto públicos como privados), los eventos de capacitación deben ser de muy corta duración.

4.1.3. Personal Profesional del INCCA. Dicho personal se limita, en la actualidad a cinco profesionales, concentrados en Quito. Todo hace pensar que la planta profesional del Instituto deberá ser ampliada, tanto para los procesos administrativos o de gestión, como para los procesos técnicos. El personal actual como el que se incorpore en el futuro inmediato, deberá ser apoyado mediante acciones de capacitación que les permita situarse en el nuevo contexto institucional y en las funciones gerenciales y técnicas del SPA en materia de Capacitación y Asesoría Agropecuaria y Campesina, conforme al rol del INCCA previsto en el proceso de modernización y reestructuración. Si bien todos los técnicos actuales del INCCA detentan grados académicos, su desempeño está significativamente desestimulado por los niveles salariales vigentes, aspecto que deberá ser abordado en la reestructuración. Las características ocupacionales de este personal permite prever procesos de capacitación de mayor duración que aquellos de los niveles antes descritos.

4.1.4. Gerentes de Capacitación y Asesoría de organizaciones privadas. Se trata de los responsables directos de la Capacitación y otros servicios a los productores, en Organizaciones No Gubernamentales, Cooperativas, Fundaciones, Organizaciones Indígenas y de Pequeños y Medianos productores, y otras. Estos actores, en cuyas manos está el nivel operativo de la gestión de la Capacitación y Asesoría, requieren de un apoyo sólido en materia gerencial de los procesos, en el marco de las nuevas disposiciones y regulaciones propias de la modernización. Su nivel educacional habitualmente responde a grado académico y, en casos, a educación terciaria no universitaria, aun cuando su formación administrativo-gerencial sea casi siempre de índole empírica. Su condición ocupacional permite prever procesos de capacitación de mayor duración que los de los niveles descritos en los numerales 4.1.1 y 4.1.2.

4.1.5. Instructores de Capacitación y Asesores. Se trata de quienes deben propiciar los aprendizajes de los usuarios del Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología, mediante las acciones instruccionales directas a través

de diferentes estrategias educativas adecuadas a las necesidades y características de los capacitandos. Estos actores requieren, en general, de un sólido apoyo en materia de (a) los nuevos temas de la agricultura; y (b) las metodologías didácticas y comunicacionales para los procesos y actividades de Capacitación y Asesoría. El nivel educacional y cultural de estos actores es heterogéneo y se sitúa en la Educación Media concluida y, en casos, en Estudios Superiores concluidos o inconclusos. Dada la índole de las actividades instruccionales que deben realizar, la capacitación de los mismos deberá apelar a eventos de corta duración, pero de carácter intensivo.

#### **4.2. Los comportamientos esperados**

Como resultado de los procesos de ajuste institucional, reestructuración del INCCA y de las actividades de Capacitación (Subprograma de Cooperación Técnica), se espera que los actores involucrados logren nuevos desempeños. En particular:

- (1) **Cuadros Técnicos y Gerenciales del SPA:** que conozcan las nuevas disposiciones sobre Capacitación Agropecuaria y Campesina (Ley de Desarrollo Agropecuario; Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología; Programa Sectorial y Subprograma de Cooperación Técnica, Reestructuración del INCCA, etc.) y asuman un compromiso con tales disposiciones, facilitando su cumplimiento, en el marco del proceso de modernización y de las nuevas relaciones entre el SPA y los actores privados.
- (2) **Gerentes - públicos y privados - de instituciones y organizaciones que realizan Capacitación y Asesoría:** que desarrollen y consoliden las habilidades necesarias para la gestión de procesos y eventos de Capacitación y Asesoría, y adopten mecanismos de vínculos interinstitucionales, a efectos de lograr una creciente coordinación de esfuerzos en cuanto a la Oferta de Servicios frente a la demanda creciente de los usuarios potenciales.
- (3) **Personal Profesional del INCCA:** que conozca exhaustivamente el nuevo contexto institucional y domine los procesos técnicos y administrativos para orientar, regular y facilitar adecuadamente las actividades propias del Programa Nacional de Capacitación, administrar los recursos y realizar una gestión eficiente en la coordinación de esfuerzos y contrataciones de los Operadores (privados) de Capacitación y Asesoría.
- (4) **Gerentes de Capacitación y Asesoría de organizaciones privadas:** que dominen los métodos y técnicas para determinar necesidades de capacitación y

asesoría y caracterizar correctamente a los sujetos; programen las actividades, administren correctamente los recursos humanos, técnicos y financieros asignados a las mismas, supervisen y controlen su ejecución y realicen el seguimiento de resultados de procesos y eventos.

- (5) **Instructores de Capacitación y Asesores:** que coordinen y ejecuten técnicamente los eventos de capacitación y asesoría, propiciando aprendizajes significativos en los usuarios de los servicios de Programa Nacional, mediante un dominio adecuado de los temas y asuntos agropecuarios (Tecnología y gestión) relacionados con las necesidades de los participantes; y mediante un manejo solvente de los métodos, procedimientos, sistemas y recursos didácticos propios de la Capacitación y la Asesoría a los productores.

#### **4.3. Los Temas de la Capacitación para INCCA y Operadores**

- (1) **Cuadros TECNICOS y Gerenciales del SPA**  
(Eventos informativos y motivadores)

- El nuevo escenario internacional y nacional de la Agricultura
- El proceso de Modernización del SPA
- El nuevo rol del Estado y su articulación con los actores privados
- La Ley de Desarrollo Agropecuario y su Reglamento
- El Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología
- El Programa Sectorial
- El Subprograma de Cooperación Técnica: la reestructuración del INCCA

- (2) **Gerentes - públicos y privados - de instituciones y organizaciones que realizan Capacitación (seminarios):**

- El nuevo escenario Internacional y Nacional de la Agricultura
- El proceso de Modernización del SPA
- El nuevo rol del Estado y su articulación con los actores privados
- La Ley de Desarrollo Agropecuario y su Reglamento
- El Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología
- El Subprograma de Cooperación Técnica: la reestructuración del INCCA
- La gestión de la capacitación en el marco de la modernización
- Aspectos generales de la administración de procesos y eventos
- El enfoque de Género en la Capacitación Agropecuaria y Campesina

**(3) Personal Profesional del INCCA (cursos talleres):**

- El nuevo escenario internacional y nacional de la agricultura
- El proceso de Modernización del SPA
- El nuevo rol del Estado y su articulación con los actores privados
- La Ley de Desarrollo Agropecuario y su Reglamento
- El Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología
- El Programa Sectorial
- El Subprograma de Cooperación Técnica: la reestructuración del INCCA
- La nueva estructura funcional y organizacional del INCCA
- Los procesos técnicos y administrativos correspondientes al INCCA
- La gestión de la capacitación en el marco de la modernización
- El enfoque de Género en la Capacitación Agropecuaria y Campesina
- La informática aplicada a la gerencia de la capacitación.

**(4) Gerentes de Capacitación de organizaciones privadas (cursos-talleres):**

- El nuevo escenario internacional y nacional de la agricultura
- El proceso de Modernización del SPA
- El nuevo rol del Estado y su articulación con los actores privados
- La Ley de Desarrollo Agropecuario y su Reglamento
- El Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología
- El Programa Sectorial
- El Subprograma de Cooperación Técnica: la reestructuración del INCCA
- La nueva estructura funcional y organizacional del INCCA
- Planificación estratégica de la Capacitación
- Principales funciones e instrumentos gerenciales de la Capacitación
- Normas para la contratación de servicios privados por parte del INCCA
- El enfoque de Género en la Capacitación Agropecuaria y Campesina
- La informática aplicada a la gerencia de la capacitación

**(5) Instructores de Capacitación (cursos-talleres)**

- El nuevo marco normativo nacional para la capacitación ,
- Los nuevos temas de la agricultura,
- Determinación de necesidades de capacitación,
- Caracterización de los sujetos de la capacitación,
- Selección de estrategias de enseñanza-aprendizaje,
- Determinación de objetivos, selección de contenidos y procedimientos de evaluación,
- Manejo de grupos de aprendizaje,
- Evaluación de los aprendizajes,
- Diseño y producción de medios y recursos educativos,
- El enfoque de Género en la Capacitación Agropecuaria y Campesina.



# **IV**

## **La Reestructuración del INCCA: Conceptos Generales y Reglamento Orgánico Funcional**





# 1.

## EL INCCA COMO MARCO INSTITUCIONAL DE LA CAPACITACION AGROPECUARIA Y CAMPESINA

### 1.1. Los desafíos para el Instituto Nacional de Capacitación Campesina, INCCA.

Por decisión del MAG, el INCCA es la instancia institucional encargada de gerenciar el Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología, fundamentalmente en cuanto al componente de Capacitación \*

Es necesario hacer una precisión en cuanto a los alcances reales de la acción del INCCA en el marco del Programa Nacional mencionado:

La función central del INCCA será la Capacitación, quedando en manos de otras instancias del Sector Público Agropecuario \*\* todos los aspectos correspondientes a la orientación, regulación y facilitación de la Transferencia de Tecnología.

Esta división de las funciones no excluye la coordinación interinstitucional entre el INCCA y tales instancias, toda vez que la Capacitación y la T. de Tecnología son realidades complementarias y requieren de la existencia de variadas estrategias de interacción, articulación y complementariedad que den coherencia a los servicios en provecho de usuarios y beneficiarios. Tampoco excluye la posibilidad de que el INCCA realice, como parte de sus actividades complementarias con la Capacitación, algunas acciones de "asesoría" a los productores, principalmente en materia de gestión.

El INCCA fue creado por la **Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario** (Decreto 3689, del 6 de marzo de 1979), cuyos Artículos 62, 63 y 64 (Cap. III), expresan:

- (62) "La capacitación de los grupos campesinos será considerada como un componente fundamental de los planes y programas y proyectos de desarrollo socioeconómico del país".
- (63) "Para hacer efectivo el enunciado anterior, créase el Instituto Nacional de Capacitación Campesina, dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería".
- (64) El Ministerio de Agricultura y Ganadería, hará constar en su presupuesto anual los fondos destinados al financiamiento del Instituto Nacional de Capacitación Campesina".

\* Se trata de una decisión política del MAG. La Ley de Desarrollo Agropecuario no menciona (tampoco excluye) al INCCA como responsable de dicha función.

\*\* La DITTE, el INIAP y otros.

El nuevo marco legal para la Capacitación y Transferencia de Tecnología Agraria, derivado de la Ley de Desarrollo Agrario y su Reglamento, establece una serie de elementos que se refieren al Marco Institucional del Programa Nacional de Capacitación, elementos que implican una acción interinstitucional al interior del propio sector público (la coordinación con el Ministerio de Educación y la Secretaría de Asuntos Indígenas), así como a lo externo, articulando esfuerzos con diversas organizaciones privadas que representan a los actores sociales involucrados en las actividades agropecuarias del país\*.

Pareciera obvio que el contenido innovador de la Ley y su Reglamento, así como los procesos y tendencias de reforma y modernización institucional del Sector Público Agropecuario, deberán conllevar un proceso de redefinición y fortalecimiento del INCCA, para hacer frente a los nuevos desafíos que el desarrollo agropecuario del país plantean a la Capacitación.

Esto se hace más evidente e indiscutible al analizar la ingente tarea que implicará el manejo del Componente de Capacitación del Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología.

Entre los procesos en marcha para la reforma institucional y modernización del Sector Público Agropecuario, se han hecho provisiones a efectos de que, dentro del Programa Sectorial -con la cooperación del BID-, se incluyan acciones específicas de reestructuración y fortalecimiento del INCCA.

En efecto, en el Subprograma de Cooperación Técnica del Programa Sectorial (MAG/BID), se estipula lo siguiente:

“Para cumplir con lo requerido por la Ley en cuanto a la capacitación empresarial campesina, orientada a pequeños productores con potencial para operar dentro del mercado, la cooperación técnica considera el estudio para reorganizar el Instituto (Nacional) de Capacitación Campesina de acuerdo a lo previsto por la Ley; esto es, la contratación de la capacitación con servicios privados. También se ponen recursos suficientes para la financiación del fondo de capacitación de acuerdo a la misma Ley. La capacitación se orientará en principio a dar formación sobre funcionamiento de los mercados de factores de producción agropecuaria, especialmente en lo que respecta al mercado de tierras”.

---

\* En el Cap. 4 del documento “Consideraciones Previas a la Reestructuración del INCCA”, se exponen los elementos del nuevo marco legal para la capacitación agropecuaria y campesina.

Y se prevé lo que sigue:

- “(a) Reestructurar el Instituto (Nacional) de Capacitación Campesina del MAG, para cumplir con el mandato de la Ley de Desarrollo Agrario convirtiéndolo en un Centro de Servicios para la gestión empresarial Campesina. La cooperación Técnica tiene como propósito:
- (i) apoyar la formulación de un nuevo estatuto orgánico del INCCA, que le permita cumplir con las disposiciones de la Ley;
  - (ii) diseñar el Fondo Dotal, dispuesto por la Ley de Desarrollo Agrario para financiar la capacitación campesina, proveniente de la venta de activos improductivos del MAG y recursos de otras fuentes;
  - (iii) diseñar el mecanismo y criterios para seleccionar los servicios privados de capacitación, áreas de apoyo y enfoque de la capacitación campesina con fines productivos y de gestión empresarial (...).”
- “(b) Promoción de servicios privados para capacitación campesina. El MAG es responsable de la capacitación campesina en todos aquellos conocimientos necesarios para desarrollar actividades productivas viables. Su responsabilidad debe coordinarse con las actividades de capacitación realizadas por otras instituciones públicas o privadas apoyando el desarrollo social rural. La capacitación campesina se realizará contratando con el sector privado, cubriendo todos los aspectos previstos dentro de la Ley de Desarrollo Agrario, así como del funcionamiento de los mercados de factores y productos relacionados con la actividad productiva agraria. También comprenderá la asesoría para: evaluar y gestionar la contratación de servicios agropecuarios; decidir entre alternativas de organización para la producción y comercialización; regularizar transacciones para la adquisición de tierras, registrar la propiedad de la tierra y concesiones de uso de aguas, etc. (...).”

## **1.2. El por qué de la Reestructuración del INCCA**

El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, INCCA, va a ser reestructurado (en el marco de las acciones del Subprograma de Cooperación Técnica), para adecuarlo a lo dispuesto en la Ley de Desarrollo Agropecuario (que establece un Programa Nacional de Capacitación) y a los nuevos lineamientos correspondientes a la modernización del SPA.

### 1.2.1. El nuevo escenario

El INCCA, en el nuevo escenario, deberá ser la instancia responsable de Gerenciar el Componente de Capacitación (sin excluir otros servicios complementarios a la capacitación que también pueda promover) del Programa Nacional, de acuerdo a las políticas establecidas por el Estado. Como tal, corresponderá al INCCA orientar, regular y facilitar las actividades de capacitación campesina, dejando a los actores privados la ejecución de las mismas. Los recursos previstos por la Ley para las actividades de Capacitación, serán administrados por el INCCA, debiendo asignarlos a los procesos coherentes con las prioridades (temas y actores) establecidas en la materia.

En términos generales, puede decirse que el proceso de reestructuración del INCCA debe conducir a que:

- a) el Instituto posea probada capacidad para gerenciar la Capacitación campesina a nivel nacional, en el marco de un SPA modernizado; y,
- b) los actores privados que se desempeñarán como capacitadores - 'Operadores de la Capacitación' -, tengan alta capacidad para ofrecer servicios de capacitación bajo las orientaciones del INCCA, lo cual implica:
  - i) gestión adecuada de procesos;
  - ii) dominio de los temas;
  - iii) dominio de metodologías;
  - iv) adecuada coordinación de esfuerzos entre los Operadores de la Capacitación.

Todo ello requiere de los diferentes actores, determinados conocimientos, habilidades y actitudes que se traduzcan en comportamientos diferentes a los actuales, para estar en condiciones de responder a los desafíos del nuevo escenario de la agricultura del país, en particular a los desafíos específicos para la capacitación.

Para el personal del INCCA, los desempeños requeridos deben concretarse en capacidades específicas para, en el marco de las políticas establecidas por el SPA, diagnosticar en forma permanente las necesidades de capacitación, programar, supervisar y efectuar auditoría técnica de procesos, realizar seguimien-

to y evaluación, administración de recursos financieros, coordinación de esfuerzos con los actores privados y fortalecimiento continuo de los operadores de la capacitación a efectos de que en el país exista una oferta válida frente a las necesidades de los usuarios.

Para los 'Operadores de la Capacitación', los desempeños requeridos deben concretarse en capacidades específicas a fin de que, en el marco de las orientaciones y regulaciones establecidas por el INCCA, logren desarrollar los procesos y ejecutar las acciones en coherencia con las necesidades de capacitación y las características de los usuarios, con dominio de los temas estratégicos de la agricultura en proceso de modernización (fundamentalmente en las áreas de tecnología y gestión) y con un manejo solvente de los métodos y procedimientos de enseñanza-aprendizaje que aseguren resultados aplicables y sostenibles en los beneficiarios. Asimismo, desarrollar capacidades y mecanismos para coordinar acciones con los demás Operadores de la Capacitación, a efectos de evitar superposiciones y duplicaciones de esfuerzos, distribuyendo los servicios en forma equitativa en todo el país.

#### 1.2.2. La situación actual

En la actualidad, el INCCA es un organismo del SPA que está reducido a su mínima expresión, con un personal en extremo reducido e insuficiente, sin instancias formales propias de enlace con el interior del país, sin capacidad efectiva de orientar, regular y facilitar procesos a cargo de actores privados y sin recursos financieros para promover y sostener una oferta de capacitación adecuada a las necesidades de los campesinos y productores. En términos generales, el Instituto no ha resignado su tradicional función de ejecutor de la capacitación, pese a la precariedad de recursos humanos, técnicos y financieros en que se mueve. Carece, por otra parte, de liderazgo - en materia político- institucional, técnica y de gestión - para con las innumerables organizaciones privadas de desarrollo que están realizando capacitación en el país. (Una visión más amplia de las debilidades de la Oferta de Capacitación - panorama al que no es ajeno el INCCA - fue presentada en el acápite 3 del documento "Consideraciones previas a la reestructuración del INCCA" ).

Por su parte las organizaciones privadas, en términos generales (y salvo algunas excepciones), prestan servicios y desarrollan actividades de capacitación, caracterizados por los siguientes rasgos verificables en los desempeños de sus gerentes e instructores:

- (1) carencia de un Marco Orientador que encamine los servicios hacia las prioridades nacionales;

- (2) **marcadas debilidades en materia de determinación de necesidades de capacitación y caracterización de los usuarios;**
- (3) **ausencia de una planificación, seguimiento y evaluación que asegure resultados verificables en términos de cambios efectivos de comportamientos en los usuarios;**
- (4) **marcadas debilidades en materia de manejo de adecuados métodos, procedimientos y sistemas didácticos, así como de materiales y apoyos para los procesos de enseñanza - aprendizaje;**
- (5) **escasa actualización en cuanto a los 'nuevos temas' de la agricultura en proceso de modernización;**
- (6) **inexistencia de mecanismos efectivos de intercambio de información y coordinación de esfuerzos con las demás instituciones privadas (y también las públicas) que se desempeñan en el campo de la capacitación agropecuaria y campesina.**

### 1.2.3. La 'discrepancia' existente entre el nuevo escenario y la situación actual.

La comparación entre los requerimientos del nuevo escenario y la situación actual, muestra una discrepancia considerable que es preciso resolver a efectos de que el país pueda disponer de una oferta consistente y sostenible de capacitación agropecuaria y campesina, adecuada a la demanda y coherente con el proceso de modernización de la agricultura y del SPA.

No todos los problemas señalados en relación a la Oferta actual (INCCA y actores privados), pueden y deben ser resueltos a través de la Capacitación de los cuadros gerenciales y técnicos. En efecto, muchos de tales problemas requieren de definiciones políticas, ajustes institucionales y disponibilidad de recursos que creen las condiciones para un fortalecimiento de la Oferta de Capacitación. No obstante, el proceso de modernización del SPA y de reestructuración del INCA debe ir acompañado de una serie de actividades concretas de Capacitación de los actores involucrados en la Oferta (INCCA y organizaciones privadas 'operadoras de la capacitación'), actividades sin las cuales los cambios requeridos pueden convertirse en inviables\*. En términos generales, la 'discrepancia' se advierte tanto en aspectos gerenciales como técnico - pedagógicos y temáticos lo cual requiere, a su vez, ser recontextualizado en el proceso de modernización y los roles que les caben tanto al sector público como al privado.

---

\* En el documento 'La Oferta servicios del INCCA' se presenta una primera propuesta de Capacitación - para el personal del INCCA y los actores privados que podría acompañar y fortalecer el proceso de reestructuración.

En las secciones siguientes se exponen las coordenadas fundamentales del proceso de reestructuración del INCCA.

### 1.3. Bases para la reestructuración del INCCA \*

En la actualidad - y conforme a la vigencia de la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario de 1979 - el INCCA es un organismo dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG, el cual (INCCA) no ha sido afectado por el proceso de modernización del Sector Público Agropecuario, ni en términos de reestructuración, autonomía, descentralización o desconcentración.

Sin embargo, a partir de la reestructuración que se propone:

- 1). El INCCA será un organismo autónomo y descentralizado del Sector Público Agropecuario. Se entiende por autonomía y descentralización, en este caso, lo establecido por el Decreto 1634, de marzo de 1994 (sobre el Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva) \*\*:

“AUTONOMIA: Característica jurídica de entes integrantes de la Administración Pública de expedir su propia normatividad subordinada al ordenamiento jurídico estatal”

“DESCENTRALIZACION: Mediante la descentralización administrativa se transfieren de manera definitiva funciones que desempeñan órganos de la Administración Central a favor de entidades de derecho público de la Administración pública Institucional (descentralización funcional) o de Régimen Seccional Autónomo (descentralización territorial) \*\*\*.

- 2). Dentro del nuevo enfoque institucional relativo al rol del Sector Público, corresponderá al INCCA el orientar, normar, regular y facilitar los procesos, programas, proyectos y actividades de Capacitación agropecuaria y campesina del país, sin que le competa el rol de ejecución.

---

\* Se exponen aquí los aspectos fundamentales, que serán desarrollados y sistematizados más adelante, en el acápite 2, correspondiente al nuevo Reglamento Orgánico-Funcional del INCCA.

\*\* Ver Decreto 1634 (31-03-1994), primera sección: Glosario de Términos.

\*\*\* La descentralización, en este caso, será la ‘funcional’.

- 3). **Corresponderá al INCCA velar por la correcta implementación de la política nacional de Capacitación, en el marco de las políticas y estrategias sectoriales de desarrollo.**
- 4). **Será el eje central y nodo principal del Sistema Nacional de Capacitación agropecuaria y campesina, Sistema que estará integrado por otros organismos públicos y privados con propósitos y objetivos afines.**
- 5). **La prestación de servicios de capacitación, y otros, y la ejecución concreta de las acciones corresponderá a las instituciones y organizaciones públicas y privadas - en particular las privadas - que tienen vocación, mandato y capacidad para ello.**
- 6). **En cuanto al Componente de Capacitación del Programa Nacional de Capacitación establecido por la Ley de Desarrollo Agrario y su Reglamento, corresponderá al INCCA la función gerencial, con apego a las necesarias coordinaciones y articulaciones con otras instancias, conforme lo establece el nuevo marco legal mencionado.**
- 7). **El INCCA, con base en su autonomía, expedirá su propia normatividad, manejará los recursos financieros previstos por la ley y estará facultado para establecer convenios, acuerdos y contratos que le permitan incrementar los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.**
- 8). **Los recursos financieros previstos por la ley para el Programa -en materia de Capacitación \* -, serán asignados por el INCCA prioritariamente a aquellas actividades que se destinen a los actores beneficiarios principales y en los temas estratégicos que establecen la misma Ley y su Reglamento, las políticas nacionales sobre el particular y el Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología (en lo relativo al componente de Capacitación).**
- 9). **La dirección superior del INCCA será ejercida por una Junta Directiva, integrada por los siguientes:**
  - a) **El Subsecretario Técnico-administrativo del MAG, en representación del Ministro de Agricultura y Ganadería, quien la presidirá.**

---

\* Fondo Dotal y otros recursos fiscales.



- b) Un representante de la Secretaría de Asuntos Indígenas y Minorías Étnicas.
- c) Un representante del Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación.
- d) Un representante de las organizaciones indígenas.
- e) Un representante de las Organizaciones de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.
- f) Un representante de los agricultores y ganaderos, propuesto por las Cámaras.
- g) Un representante del Directorio del Fondo Dotal.
- h) El Director Ejecutivo del INCCA, quien será el secretario 'ex officio' de la Junta Directiva \*\*.

Los miembros señalados a partir del literal 'b)', serán designados por el Ministro de Agricultura y Ganadería, a propuesta de las diferentes instancias públicas y privadas mencionadas en la lista.

- 10). La Junta Directiva definirá la política institucional en materia de Capacitación Agropecuaria, aprobará los planes y programas anuales del INCCA, sus programas presupuestos, sus reglamentos y proyectos de convenios; y designará al Director Ejecutivo. En todas estas decisiones, la Junta decidirá por mayoría calificada de sus miembros. Las demás funciones y responsabilidades de la Junta serán explicitadas en el Reglamento Orgánico Funcional.
- 11). El INCCA tendrá un Comité Técnico-Asesor designado por la Junta Directiva, el cual apoyará a la Junta y al Director Ejecutivo, pronunciándose y emitiendo recomendaciones sobre los proyectos de reglamento (y sus eventuales modificaciones), planes y programas operativos, programa-presupuesto, proyectos educativos en general, proyectos de convenios, acuerdos y contratos, así como sobre todo otro asunto que le someta la Junta. Las demás funciones y responsabilidades del Comité Técnico Asesor, quedarán explicitadas en Reglamento Orgánico-Funcional del INCCA.

---

\*\* Como miembro el 'Secretario ex-officio' tendrá voz pero no voto.

**El Comité Técnico-Asesor estará integrado por:**

- Sendos especialistas en Agricultura, Ganadería y Educación pertenecientes al Sector Académico, propuestos por el CONUEP.
  - Un representante de FUNDACYT.
  - Un especialista, independiente, en Recursos Naturales Renovables.
  - Un especialista, independiente, en Gestión Empresarial Agropecuaria.
  - Un representante del IICA.
  - El Director Ejecutivo del INCCA, quien será su secretario ex-officio.
- 12). El INCCA tendrá una instancia de asesoría legal y un servicio de auditoría interna y externa.
- 13). El Director Ejecutivo del INCCA será designado por la Junta Directiva, previo proceso de concurso (que será instrumentado técnicamente por el Comité Técnico-Asesor). El candidato que resulte elegido deberá contar con la 'no objeción' del Ministro de Agricultura y Ganadería. Las atribuciones específicas del Director Ejecutivo y la duración de su mandato, serán explicitadas en el Reglamento Orgánico-Funcional, así como las causales de su remoción.
- 14). El Director Ejecutivo será responsable por la administración del INCCA, con apego al Decreto Ejecutivo que lo reestructure, al Reglamento Orgánico-Funcional y a las políticas y disposiciones de la Junta. Le corresponderá preparar los proyectos de reglamentos internos (o sus modificaciones), los planes operativos anuales, el proyecto de programa-presupuesto, los proyectos de convenios, y otros que establezca el Reglamento Orgánico-Funcional, para ser sometidos al dictamen técnico del Comité Técnico Asesor y a la aprobación de la Junta.
- 15). En dependencia de la Dirección Ejecutiva del INCCA, existirán las siguientes tres Direcciones:
- a) Programación y Evaluación (incluida la auditoría técnica), a la que competirá :
    - i) La promoción del estudio permanente y sistemático de necesidades de Capacitación y otros servicios, que permita una planificación y programación adecuada a la demanda y haga prevalecer siempre el 'enfoque de demanda' en las actividades del Programa. Dicho estudio habrá de apegarse a los sistemas métodos y procedimientos científicos y modernos de diagnóstico, para lo cual el personal que lo realice deberá reunir las calificaciones necesarias.

- ii) **La planificación y programación de las actividades del Programa, con base en el resultado del estudio permanente de la demanda. Dichas actividades habrán también de apearse a los sistemas, métodos y procedimientos científicos y modernos en la materia**
- iii) **La evaluación de procesos y auditoría técnica de las actividades de Capacitación y otros servicios, que permitan ajustar, corregir, reorientar y optimizar las actividades que realicen (en forma descentralizada) los diferentes 'Operadores de la Capacitación' que intervendrán directamente en la Capacitación y otros servicios.**
- iv) **La realimentación permanente y sistemática del Programa, con base en el resultado del seguimiento y evaluación de las actividades de Capacitación y otros servicios.**
- v) **La promoción (para ser ejecutada por actores privados) de la investigación, experimentación, diseño y producción de enfoques e instrumentos metodológicos para la Capacitación y otros servicios, que permita fortalecer a los Operadores de la Capacitación (Gerentes e Instructores) y asegurar la calidad de los procesos de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en los destinatarios del Programa.**
- vi) **La promoción (para ser ejecutada por actores privados) del diseño y producción de materiales y recursos instruccionales; así como la adaptación de materiales y recursos ya existentes, a efectos de dotar al Programa de apoyos apropiados a las características diversas de los usuarios de la capacitación**
- vii) **La promoción (para ser ejecutada por actores privados) de la formación de los Gerentes de Capacitación e Instructores - públicos y privados - (en particular los privados), actividades en las cuales es dable pensar que, al menos en el período inicial, podría ser ejecutada directamente por el personal del INCCA.**
- viii) **La difusión y divulgación sistemática de la oferta y programación de las actividades del Programa, de sus experiencias y logros, de sus metodologías, enfoques, instrumentos y materiales, como forma de contribuir al desarrollo educativo del país, en particular del Area de Capacitación Agropecuaria y Campesina.**

- b) **Operaciones, a la que competará :**
  - i) las licitaciones, concursos y contrataciones con las instituciones y organizaciones capacitadoras - 'Operadores' de la Capacitación - así como los proveedores de otros servicios;
  - ii) la coordinación con las instancias institucionales vinculadas al Sistema de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria;
  - iii) el manejo del funcionamiento ; y las Delegaciones Regionales del INCCA.
  
- c) **Administración y Finanzas, a la que competará :**
  - i) El manejo de los recursos humanos, técnicos y materiales del Instituto;
  - ii) Relaciones directas con el Fondo Dotal, así como con las instituciones públicas y privadas que aportan recursos al INCCA;
  - iii) Manejo de las actividades derivadas de las funciones contables y financieras, en la ejecución del presupuesto general del Instituto;
  - iv) El apoyo administrativo a la Dirección de Operaciones en los procesos de licitaciones, concursos y contrataciones ;
  - v) El asesoramiento al Director Ejecutivo en todos los aspectos relativos a la correcta administración de recursos, con apego a las normas generales vigentes en el país y las específicas contenidas en el Estatuto Orgánico-funcional del INCCA.
  
- d) **Delegaciones Regionales, unidades a las que competará :**
  - i) Velar por el cumplimiento de las políticas institucionales, planes y programas correspondientes a las regiones;
  - ii) Promover la identificación y determinación de necesidades (demanda) de servicios de capacitación;
  - iii) Articular la oferta y demanda de capacitación y otros servicios en el ámbito regional;
  - iv) Realizar la supervisión, seguimiento y evaluación de las actividades de capacitación y otros servicios en el ámbito regional.

Podría, por consiguiente, imaginarse el siguiente diagrama organizacional del INCCA.

Todos los aspectos expuestos hasta aquí, se presentan y desarrollan en el acápite siguiente, en la forma de un Reglamento Orgánico Funcional.

## 2.

### **EL REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL DEL INCCA**

#### **EL MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

##### **Considerando:**

Que el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en concordancia con la Política de Modernización del Sector Público implementada por el Gobierno Nacional, ha preparado el Plan de Reestructuración del Instituto Nacional de Capacitación Campesina, INCCA, Instituto creado por la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario de 1979 como un organismo dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería;

Que como consecuencia de este Plan, se considera necesario que la reestructuración mencionada produzca una readecuación de la naturaleza y los objetivos, así como de las actividades que el INCCA ejecuta, en la política de modernización del Sector Público Agropecuario;

Que resulta necesario reformar las disposiciones relativas al Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Agricultura y Ganadería en sus Artículos 10, 75 y 76, expedido por Acuerdo Ministerial NQ 0264, publicado en el Registro Oficial No 485, del 18 de julio de 1994;

Que el Artículo 360 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control faculta a los Ministros de Estado y máximas autoridades de las entidades y organismos del Sector Público a expedir los correspondientes Reglamentos Orgánicos Funcionales;

Que la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo emite dictamen favorable constante en el Oficio 424 del 6 de julio de 1994, de conformidad con las atribuciones establecidas en el Artículo 3 de la Ley N° 16, publicado en el Registro Oficial N° 143 del 7 de marzo de 1989, en concordancia con el Artículo 1 del Decreto Ejecutivo N° 1275 de febrero de 1990, y publicado en el Registro Oficial N° 389 del 6 de marzo de 1990; y en uso de las atribuciones que le confiere la ley;

##### **Acuerda:**

**EXPEDIR EL SIGUIENTE REGLAMENTO ORGANICO-FUNCIONAL  
DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION CAMPESINA, INCCA**

## TITULO I

### DE LA NATURALEZA Y LOS OBJETIVOS DEL INCCA

**Artículo 1.** El INCCA es un organismo autónomo y funcionalmente descentralizado del Sector Público Agropecuario. Con base en su autonomía, expedirá su propia normatividad, manejará los recursos financieros previstos por la Ley y estará facultado para establecer convenios, acuerdos y contratos que le permitan desarrollar su cometido e incrementar los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

Los recursos financieros previstos por la Ley para el Componente de Capacitación del Programa Nacional, serán asignados por el INCCA prioritariamente a aquellas actividades que se destinen a los actores beneficiarios principales y en los temas que establecen la misma Ley y su Reglamento, así como lo que adicionalmente establezcan las políticas del Sector.

**Artículo 2.** El Objetivo General del INCCA es promover el desarrollo de los recursos humanos en el Sector Agropecuario, particularmente entre los campesinos y en el medio rural, contribuyendo de ese modo a un incremento en su calidad de vida y a un desarrollo armónico y sostenido del Sector.

**Artículo 3.** Los Objetivos Específicos del INCCA son orientar, regular, facilitar y apoyar los procesos y actividades de capacitación agropecuaria, particularmente de los pequeños y medianos productores campesinos e indígenas, conforme a las disposiciones de la Ley de Desarrollo Agrario y su Reglamento, vigentes desde agosto y setiembre de 1994 respectivamente, en sus aspectos relativos al Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología.

## TITULO II

### DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DEL INCCA

**Artículo 4.** La Estructura Orgánica del INCCA estará compuesta por los siguientes niveles

- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel Operativo

## CAPITULO I

### NIVEL EJECUTIVO

**Artículo 5.** El Nivel Ejecutivo está compuesto por la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva.

- a) La Junta Directiva, Organismo Superior de Dirección del INCCA, está integrada por:
- El Subsecretario Técnico-Administrativo del MAG, en representación del Ministro de Agricultura y Ganadería, quien la presidirá.
  - Un representante del Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación, quien será el Vicepresidente de la Junta.
  - Un representante de la Secretaría de Asuntos Indígenas y Minorías Étnicas.
  - Un representante de las organizaciones indígenas.
  - Un representante de las Organizaciones de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.
  - Un representante de los agricultores y ganaderos, propuesto por las Cámaras.
  - Un representante del Directorio del Fondo Dotal.
  - El Director Ejecutivo del INCCA, quien será el secretario 'ex-officio' de la Junta Directiva, y participará de las sesiones con voz pero sin voto.
- b) La Dirección Ejecutiva es responsable por la administración del INCCA y es ejercida por el Director Ejecutivo.

## **CAPITULO II**

### **EL NIVEL ASESOR**

**Artículo 6.** El Nivel Asesor está compuesto por:

- El Comité Técnico Asesor
- La Asesoría Legal
- La Auditoría Interna
- La Auditoría Externa

**Artículo 7.** El Comité Técnico Asesor, órgano colegiado de apoyo técnico a las actividades del INCCA, está integrado por:

- Un especialista en Ciencias Agropecuarias perteneciente al Sector Académico, propuesto por el CONUEP.
- Un especialista en Ciencias de la Educación, perteneciente al Sector Académico, también propuesto por el CONUEP.
- Un representante de FUNDACYT.
- Un especialista, independiente, en Recursos Naturales Renovables.
- Un especialista, independiente, en Gestión Empresarial Agropecuaria.
- Un representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA.
- El Director Ejecutivo del INCCA, quien será su secretario ex-officio, con voz pero sin voto.



### **CAPITULO III**

## **EL NIVEL OPERATIVO**

**Artículo 8.** El Nivel Operativo está compuesto por:

- Dependencias de la Dirección Ejecutiva.
- La Dirección de Programación y Evaluación.
- La Dirección de Operaciones.
- La Dirección de Administración y Finanzas.
- La Delegación del INCCA en la Sierra y Amazonía
- La Delegación del INCCA en el Litoral Sur y Galápagos
- La Delegación del INCCA en el Litoral Norte

### **TITULO III**

## **DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL INCCA**

### **CAPITULO I**

### **DEL INCCA**

**Artículo 9.** Son funciones generales del INCCA.

- a) Elaborar estrategias, planes y programas de capacitación agropecuaria y campesina, en el marco de las disposiciones de la Ley de Desarrollo Agropecuario y su Reglamento, en coherencia con la política nacional de desarrollo y sus prioridades para el sector agropecuario.
- b) Gerenciar el Componente de Capacitación del Programa Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología, orientando, regulando y facilitando los procesos, cuya ejecución estará a cargo, principalmente, de las instituciones y organizaciones privadas.
- c) Promover, facilitar y apoyar la articulación y coordinación de esfuerzos de capacitación agropecuaria y campesina que realizan las instituciones y organizaciones públicas y privadas, de modo que se logre coherencia en función de las prioridades nacionales.
- d) Promover procesos continuos de diagnóstico de necesidades de capacitación agropecuaria y campesina, de modo que los servicios respondan siempre a un enfoque de demanda.
- e) Supervisar, evaluar y auditar técnicamente la ejecución de planes, programas y procesos de capacitación agropecuaria y campesina, promoviendo servicios de calidad e impulsando medidas correctivas, acordes con las necesidades nacionales en la materia.
- f) Promover servicios de Asesoría a los productores, complementarios de los servicios de Capacitación, a efectos de incrementar su competitividad.
- g) Promover y apoyar el desarrollo de estudios técnicos, temáticos y metodológicos que contribuyan a un mejoramiento constante de los servicios de capacitación agropecuaria y campesina del país.

- h) Administrar, con apego a las leyes, normas y disposiciones vigentes en el país, los recursos financieros provenientes del Fondo Dotal y otros recursos fiscales destinados a la capacitación agropecuaria y campesina, así como los recursos humanos, técnicos y materiales asignados para tales propósitos.
- i) Dar oportuno y eficaz cumplimiento a las disposiciones de la Junta Directiva en materia de capacitación agropecuaria y campesina, en el marco de las leyes, normas y políticas establecidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, como instancia rectora del Sector.

## **CAPITULO II**

### **DE LA JUNTA DIRECTIVA**

**Artículo 10.** Son funciones de La Junta Directiva del INCCA, las siguientes:

- a) Definir la política institucional del INCCA en materia de Capacitación Agropecuaria y Campesina, así como de otros servicios que pueda ofrecer el Instituto, con apego a la Ley de Desarrollo Agrario y su Reglamento, y a las políticas generales del Sector Agropecuario.
- b) Aprobar los planes y programas anuales del INCCA, destinados a promover la Capacitación Agropecuaria y Campesina y otros servicios que pueda ofrecer el Instituto.
- c) Aprobar sus programas-presupuestos.
- d) Aprobar sus reglamentos internos y las modificaciones que fueren necesarias a los mismos, así como las modificaciones al Reglamento Orgánico-Funcional.
- e) Aprobar los proyectos de convenios y acuerdos interinstitucionales, así como aquellos contratos especiales que, en los reglamentos internos, se establezca que deberán ser objeto de aprobación de la Junta Directiva.
- f) Designar al Director Ejecutivo y, en su caso, removerlo. Asimismo, establecer el monto de su salario.
- g) En la aprobación de los programas-presupuestos, en la designación y/o remoción del Director Ejecutivo y en las modificaciones al Reglamento Orgánico Funcional, la Junta Directiva deberá decidir por mayoría calificada de sus miembros.

- h) Promover la sustitución de sus miembros cuando mediaren motivos fundados, acción que deberá ser instrumentada a través de la Presidencia de la Junta.**
- i) Delegar en un grupo de sus miembros la toma de decisiones sobre asuntos específicos cuando ello fuere necesario y urgente para el buen funcionamiento del Instituto.**
- j) Definir los límites de las atribuciones del Director Ejecutivo como Apoderado General del INCCA, así como los niveles en que, en forma conjunta con el Presidente, aquél podrá desempeñarse como Apoderado Generalísimo.**
- k) Designar a los Miembros del Comité Técnico-Asesor.**
- l) Designar a los Auditores Externo e Interno, así como al Asesor Legal, a propuesta del Director Ejecutivo.**
- ll) Cumplir y hacer cumplir todas las decisiones de la Junta Directiva.**
- m) Conocer periódicamente del funcionamiento del INCCA, aprobando en su caso los informes que le sometan otras instancias del Instituto; y decidir sobre acciones correctivas cuando fueren necesarias.**
- n) Realizar todas las acciones a su alcance para impulsar un cabal cumplimiento de los objetivos del INCCA, su fortalecimiento institucional y la prestación de servicios de calidad a los usuarios y beneficiarios.**
- ñ) Apoyar a la Dirección Ejecutiva del Instituto en todas las acciones encaminadas a acrecentar los recursos financieros del INCCA; apoyar asimismo al Fondo Dotal con el mismo propósito, cuando lo solicitare.**
- o) Cumplir otras funciones y responsabilidades que sean establecidas por Reglamentos Internos, los cuales deberán ser aprobados por la misma Junta.**

### CAPITULO III

#### DEL COMITE TECNICO ASESOR

**Artículo 11.** Son funciones y responsabilidades del Comité Técnico Asesor, las siguientes:

- a) Apoyar técnicamente a la Junta Directiva y al Director Ejecutivo, pronunciándose y emitiendo recomendaciones sobre los proyectos de reglamento y sus eventuales modificaciones; planes y programas operativos; programas-presupuestos, proyectos educativos en general, proyectos de convenios, acuerdos y contratos.
- b) Instrumentar técnicamente el proceso de Concurso para la selección de candidatos a la Dirección Ejecutiva del INCCA.
- c) Revisar la agenda, temario y documentos preparados para las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva, emitiendo opinión sobre los mismos dirigida a la Junta.
- d) Revisar las calificaciones profesionales de los candidatos a Directores de las Direcciones internas del INCCA, a la Asesoría Legal y Auditorías Interna y Externa y emitir opinión, a solicitud de la Junta Directiva y el Director Ejecutivo.
- e) Pronunciarse y emitir recomendaciones técnicas sobre todo otro asunto que le someta la Junta Directiva y le solicite la Dirección Ejecutiva. Dichos pronunciamientos no serán vinculantes en cuanto a la Junta Directiva, aunque sí podrán serlo para la Dirección Ejecutiva si así lo aprobare la Junta.
- f) Cumplir con otras funciones y responsabilidades que sean establecidas por Reglamento Interno.

## **CAPITULO IV**

### **DE LA ASESORIA LEGAL**

**Artículo 12.** Son funciones y responsabilidades de la Asesoría Legal, las siguientes

- a) Proporcionar información oportuna y dictámenes técnicos sobre la legalidad y juridicidad de las decisiones, acciones, procesos e instrumentos operativos internos y externos, a efectos de que el quehacer del Instituto se apegue sistemáticamente a leyes, normas y disposiciones jurídicas.
- b) Revisar proyectos de acuerdos, convenios y contratos, proporcionando todos los elementos que hagan a su perfección formal y a la mayor conveniencia del Instituto.
- c) Pronunciarse y emitir recomendaciones de índole legal y jurídica sobre todo otro asunto que le sometan la Junta Directiva, el Comité Técnico-Asesor y la Dirección Ejecutiva.
- d) Apoyar a las Direcciones de Programación y Evaluación, Operaciones y Administración y Finanzas, así como a las Delegaciones Regionales, en los componentes jurídicos y legales de las acciones de servicio a los productores y en las contrataciones de servicios con las organizaciones que brindan capacitación y asesoría.
- e) Patrocinar ante los jueces y tribunales del país, junto con el Director Ejecutivo, la defensa judicial y extrajudicial del INCCA, con apego a las disposiciones vigentes en la materia.
- f) Cumplir con otras funciones y responsabilidades que sean establecidas por Reglamento Interno.

## CAPITULO V

### DE LAS AUDITORIAS INTERNA Y EXTERNA

**Artículo 13.** Son funciones y responsabilidades de la Auditoría Interna, las siguientes:

- a) Revisar, intervenir y analizar aspectos administrativos y contables, acompañando los procesos administrativos y contables del Instituto.
- b) Analizar y evaluar los sistemas y procedimientos de control interno.
- c) Controlar el cumplimiento de las normas, transacciones, registros, informes y estados financieros.
- d) Comprobar el cumplimiento de las normas, disposiciones legales y políticas aplicables al INCCA, en el desarrollo de sus actividades.
- e) Recomendar sobre correcciones necesarias y sobre estrategias de optimización de los métodos, procedimientos y sistemas de la administración y el manejo de las finanzas;
- f) Analizar y emitir opinión sobre la información que produzca el Instituto y sus dependencias para efectos de evaluación presupuestaria.
- g) Pronunciarse y emitir recomendaciones administrativo-financieras sobre los demás asuntos que le someta la Junta Directiva y le solicite la Dirección Ejecutiva;
- h) Dirigir simultáneamente sus informes de auditoría tanto a la Junta Directiva como a la Dirección Ejecutiva;
- i) Cumplir con otras funciones y responsabilidades que sean establecidas por el Reglamento Interno.

**Artículo 14.** Son funciones y responsabilidades de la Auditoría Externa, las siguientes:

- a) Examinar las cuentas, la ejecución presupuestaria y los estados financieros del INCCA;
- b) Emitir opinión y recomendaciones, ante la Junta Directiva, sobre la situación de los estados financieros y otros asuntos examinados;
- c) Recomendar ante la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva sobre correcciones necesarias y sobre estrategias de optimización de los métodos, procedimientos y sistemas de la administración y el manejo de las finanzas;
- d) Cumplir con otras funciones que están previstas en la legislación nacional, así como las que sean establecidas por el Reglamento Interno.

## **CAPITULO VI**

### **DE LA DIRECCION EJECUTIVA**

**Artículo 15.** Son funciones y responsabilidades de la Dirección Ejecutiva, las siguientes:

- a) Administrar el Instituto con apego al Reglamento Orgánico Funcional, a los reglamentos internos y a las políticas y disposiciones de la Junta Directiva.
- b) Representar al INCCA y desempeñarse como su Apoderado General, dentro de los límites que le imponga la Junta Directiva.
- c) Preparar los proyectos de Reglamentos Internos y sus modificaciones, así como las modificaciones que resultaren necesarias al Reglamento Orgánico Funcional, para ser sometidos al dictamen técnico del Comité Técnico Asesor y a la aprobación de la Junta Directiva.
- d) Preparar los planes operativos anuales, el proyecto de programa-presupuesto, los proyectos de convenios, y otros que establezcan el Reglamento Orgánico Funcional y los reglamentos internos, para ser sometidos al dictamen técnico del Comité Técnico Asesor y a la aprobación de la Junta Directiva.
- e) Designar, en consulta con el Presidente de la Junta, a los Delegados Regionales del Instituto.
- f) Designar, en consulta con el Comité Técnico-Asesor, a los Directores de las Direcciones Internas del INCCA.
- g) Designar a los profesionales de apoyo a las Direcciones Internas, así como al personal de apoyo del Instituto.
- h) Proponer a la Junta Directiva, previo dictamen del Comité Técnico-Asesor, los candidatos a las Auditorías Interna y Externa y a la Asesoría Legal.
- i) Informar periódicamente a la Junta Directiva y al Comité Técnico-Asesor sobre el funcionamiento y logros del Instituto.
- j) Promover relaciones de información, coordinación y cooperación con otros instituciones y organizaciones públicas y privadas que realizan actividades similares o afines con las actividades del INCCA.



- k) Organizar un sistema que permita el mejoramiento permanente y el desarrollo del personal del Instituto.
- l) Cumplir y hacer cumplir las normas y los ordenamientos contenidos en el Reglamento Orgánico Funcional, los reglamentos internos y las políticas y disposiciones de la Junta Directiva.
- ll) Designar, con un criterio de rotación, a los Directores de las Direcciones Internas, para que se desempeñen como Directores Ejecutivos Encargados, durante períodos de ausencia del titular que no superen los 45 días consecutivos. La designación de un sustituto por un período superior a 45 días, y hasta por cuatro meses, corresponderá a la Junta Directiva.
- m) Cumplir con otras funciones y responsabilidades que se establezcan en los reglamentos internos.

## **CAPITULO VII**

### **DE LAS DIRECCIONES INTERNAS Y DELEGACIONES REGIONALES DEL INCCA**

**Artículo 16:** Son funciones y responsabilidades de la Dirección de Programación y Evaluación, las siguientes:

- a) La promoción del estudio permanente y sistemático de necesidades de Capacitación y Asesoría a los productores, como insumo básico para la planificación y programación apropiada de los servicios.
- b) La promoción, entre los diferentes Operadores de la Capacitación, del enfoque de demanda en la planificación de la capacitación, para adecuar los servicios a las características socioeconómicas y culturales de los usuarios y las condiciones agroecológicas de su quehacer agropecuario.
- c) La promoción sistemática de estudios de caracterización de los sujetos usuarios de los servicios, a efectos de aplicar en los mismos los métodos, procedimientos y sistemas didácticos pertinentes.
- d) La Planificación y programación de las actividades del Componente de Capacitación del Programa Nacional, con base en el resultado del estudio permanente de la demanda.

- e) La evaluación de procesos y auditoría técnica de las actividades de Capacitación y Asesoría a productores, que permitan ajustar, corregir, reorientar y optimizar las actividades que realicen en forma descentralizada los diferentes 'Operadores de la Capacitación' que intervendrán directamente en la Capacitación y otros servicios que pueda prestar el Instituto.
- f) La realimentación permanente y sistemática del Programa, con base en el resultado del seguimiento y evaluación de las actividades de Capacitación y otros servicios.
- g) El cumplimiento de otras funciones, dentro del área propia de la Dirección, que encomiende la Dirección Ejecutiva del INCCA.
- h) La promoción, para ser ejecutada por actores privados, de la investigación, experimentación, diseño y producción de enfoques e instrumentos metodológicos para la Capacitación, que permita fortalecer a los Operadores de la Capacitación y asegurar la calidad de los resultados en los usuarios y destinatarios del Programa.
- i) La promoción, para ser ejecutada por actores privados, del diseño y producción de materiales y recursos instruccionales; así como la adaptación de materiales y recursos ya existentes, a efectos de dotar al Programa de apoyos educativos apropiados a las características diversas de los usuarios de la capacitación.
- j) La promoción, para ser ejecutada por actores privados, de la formación de los Gerentes e Instructores - públicos y privados - de la Capacitación y otros servicios que brinde el Instituto.
- k) La difusión y divulgación sistemática de la oferta y programación de las actividades del Programa, de sus experiencias y logros, de sus metodologías, enfoques, instrumentos y materiales, como forma de contribuir al desarrollo educativo del país, en particular del área de Capacitación Agropecuaria y Campesina.
- l) El cumplimiento de otras funciones, dentro del área propia de la programación y la evaluación, que encomiende la Dirección Ejecutiva del INCCA.

**Artículo 17.** Son funciones y responsabilidades de la Dirección de Operaciones, las siguientes:

- a) El manejo de las licitaciones, concursos y contrataciones de servicios con las instituciones y organizaciones capacitadoras - 'Operadores' de la Capacitación-, y proveedoras de otros servicios.

- b) El apoyo técnico a las redes y otras formas organizativas de los Operadores de la Capacitación y otros servicios.
- c) La coordinación operativa con las instancias institucionales vinculadas al Sistema de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.
- d) El manejo del funcionamiento de las Delegaciones Regionales del INCCA.
- e) El cumplimiento de otras funciones, dentro del área propia de la Dirección, que encomiende la Dirección Ejecutiva del INCCA.
- f) El cumplimiento de otras funciones y responsabilidades que sean establecidas por Reglamento Interno.

**Artículo 18.** Son funciones y responsabilidades de la Dirección de Administración y Finanzas, las siguientes:

- a) El manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros y materiales del Instituto.
- b) El mantenimiento de relaciones operativas directas con el Fondo Dotal, así como con las instituciones públicas y privadas que aportan recursos al INCCA.
- c) El manejo de los instrumentos y mecanismos contables y financieros, en la ejecución del presupuesto general del Instituto.
- d) El asesoramiento al Director Ejecutivo en todos los aspectos relativos a la correcta administración de recursos, con apego a las normas generales vigentes en el país y las específicas contenidas en el estatuto orgánico del INCCA.
- e) El informar con regularidad al Director Ejecutivo sobre la situación administrativa en todas las dependencias del Instituto.
- f) Planificar, organizar, supervisar, controlar y evaluar el sistema financiero del Instituto y la ejecución presupuestaria.
- g) Establecer procedimientos específicos de control interno previo al compromiso y al desembolso.
- h) Establecer un sistema contable adecuado que permita presentar informes financieros requeridos por la Junta Directiva, las Auditorías Interna y Externa y el Fondo Dotal y otras instancias superiores que tengan derecho a requerir tales informes.

- i) **Apoyar en materia administrativa y financiera a la Dirección de Operaciones en el manejo de las licitaciones, concursos y contrataciones de servicios de capacitación y asesoría a los productores.**
- j) **Preparar informes sobre cuentas, estados financieros y ejecución presupuestaria para ser elevados, a través de la Dirección Ejecutiva, a la Junta Directiva.**
- k) **Supervisar y controlar el funcionamiento adecuado y oportuno de los sistemas de contabilidad, presupuesto, control de bienes y administración de caja.**
- I) **Emitir los cheques para la realización de las adquisiciones y contratos del INCCA, de acuerdo a la solicitud de instancias competentes, previa comprobación de las cotizaciones y demás documentos, así como la disponibilidad presupuestaria y financiera correspondiente.**
- II) **Mantener un control adecuado de los activos fijos del Instituto, de acuerdo a las normas y disposiciones legales sobre la materia.**
- m) **Supervisar y ejercer un control adecuado del movimiento financiero de las Delegaciones Regionales y recomendar oportunamente acciones correctivas.**
- n) **Recaudar los valores generados por prestaciones de servicios; y depositar diariamente dentro de las 24 horas de la recepción los fondos y valores en las cuentas oficiales remitiendo a contabilidad los respectivos comprobantes.**
- ñ) **Organizar y elaborar los roles de pagos de sueldos y remuneraciones del personal del Instituto y efectuar las retenciones de Ley.**
- o) **Organizar los servicios generales del Instituto, asegurando eficiencia y eficacia en el mantenimiento de instalaciones, conserjería, seguridad, transporte y otros que fueren necesarios.**
- p) **Dirigir y controlar los sistemas de trámites y conservación de documentos y correspondencia, así como los medios de comunicación utilizados por el Instituto en el desarrollo de sus actividades.**
- q) **Cumplir otras funciones, dentro del área propia de la Dirección, que encomiende la Dirección Ejecutiva del INCCA o que establezcan los reglamentos internos.**

**Artículo 19.** Son funciones y responsabilidades de las Delegaciones Regionales, las siguientes:

- a) El cumplimiento y aplicación de las políticas institucionales, planes y programas correspondientes a las regiones.
- b) La promoción en forma sistemática del estudio de las necesidades o determinación de demanda de servicios de capacitación y asesoría en el ámbito regional.
- c) La promoción de la articulación de la oferta y demanda de capacitación y asesoría en el ámbito regional.
- d) La supervisión, seguimiento y evaluación de las actividades de capacitación en el ámbito regional.
- e) El apoyo técnico a las redes y otras formas organizativas de los Operadores de la Capacitación y otros servicios en el ámbito regional.
- f) La administración de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros asignado a las actividades regionales.
- g) El proporcionar información continua a la Dirección Ejecutiva, sobre el desarrollo de las actividades promovidas por el INCCA en el ámbito regional.
- h) Representar al Director Ejecutivo del INCCA en el ámbito regional.
- i) Promover una acción armónica y coordinada con otras dependencias del Sector Agropecuario que operen en el ámbito regional.
- j) Cumplir con otras funciones, dentro del área propia de la Delegaciones Regionales, que encomiende la Dirección Ejecutiva del INCCA, así como las que se establezcan por reglamentos internos.

## TITULO IV

### DE LA CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA Y EL COMITE TECNICO ASESOR

#### CAPITULO I

#### DE LA CONSTITUCION DE LA JUNTA DIRECTIVA

**Artículo 20.** Para integrarse a la Junta Directiva, todos sus miembros deberán ser objeto de una designación específica por parte del Ministro de Agricultura y Ganadería, independientemente de las formas en que se originen sus candidaturas o postulaciones. Para ello:

- a) El Subsecretario Técnico-Administrativo del MAG hará una convocatoria por escrito a las más altas autoridades de las instituciones y organizaciones de donde procederán los miembros representantes, para que en un plazo de 30 días envíen la comunicación oficial sobre el representante propuesto.
- b) El Ministro de Agricultura y Ganadería hará las designaciones por escrito de los miembros representantes propuestos.

**Artículo 21.** Los miembros de la Junta Directiva, con excepción del Presidente y el Secretario ex-officio, durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser propuestos designados para sólo un período adicional similar

**Artículo 22.** Las instituciones y organizaciones representadas podrán, si mediaren fundados motivos, sustituir a sus representantes en la Junta Directiva, lo cual deberá ser comunicado por escrito al Presidente y surtirá efecto 60 días después de recibida la comunicación.

## CAPITULO II

### DEL FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA

**Artículo 23.** La Junta Directiva se reunirá al menos dos veces al año en forma ordinaria, para lo cual será convocada por el Presidente con un mínimo de 30 días de antelación, debiendo acompañarse la convocatoria con la Agenda y los documentos que sustenten los temas a tratar. Tanto la Agenda como los documentos mencionados deberán ser revisados previamente por el Comité Técnico-Asesor, el cual emitirá pronunciamientos sobre ellos dirigidos a la Junta.

**Artículo 24.** La Junta Directiva se reunirá en forma extraordinaria no más de dos veces al año, a pedido del Presidente o de, al menos, tres de sus miembros representantes debiendo también cumplirse el mecanismo de convocatoria y revisión de documentos mencionado en el literal anterior.

**Artículo 25.** El quórum mínimo para las reuniones ordinarias y extraordinarias será de dos tercios de sus miembros (5 miembros representantes), excluido el Secretario ex-officio.

**Artículo 26.** La Secretaría ex-officio llevará un libro de Actas de las Reuniones Ordinarias y Extraordinarias, así como un Libro específico con todas las resoluciones que adopte la Junta Directiva.

**Artículo 27.** Los miembros de la Junta Directiva, con excepción del presidente y el Secretario ex-officio, recibirán Dietas por su participación en las reuniones Ordinarias y Extraordinarias, cuyo monto será establecido por el Ministro de Agricultura y Ganadería. Los recursos necesarios para ello deberán preverse en el Programa-Presupuesto.

**Artículo 28.** La ausencia injustificada de los miembros representantes durante dos reuniones consecutivas, sean ordinarias o extraordinarias podrá ser causal de solicitud de sustitución de dichos miembros.

**Artículo 29.** En ausencia del Presidente, el Vicepresidente le sustituirá en las reuniones ordinarias o extraordinarias, no pudiendo prolongarse esta situación por más de dos reuniones consecutivas completas.

**Artículo 30.** Si por razones de fuerza mayor los miembros representantes no pudieran participar de alguna reunión, podrán hacerse representar por un miembro de su misma institución u organización, lo cual deberá ser comunicado en cada caso con al menos 15 días de antelación al Presidente por parte de la más alta autoridad de la institución u organización, a efectos de que dicho representante sustituto participe con voz y voto.

**Artículo 31.** La Junta Directiva podrá aprobar la participación, en las reuniones ordinarias y extraordinarias, de observadores o invitados especiales, cuando ello fuere conveniente al Instituto. En forma regular será miembro observador el Presidente del Comité Técnico-Asesor.

**Artículo 32.** La Junta Directiva podrá excluir parcial o totalmente de cualquiera de sus reuniones ordinarias o extraordinarias al Secretario ex-officio, así como a los miembros observadores, cuando considerare que los temas a tratar requieren de la sola presencia de los miembros regulares.

**Artículo 33.** Otros aspectos relacionados con mecanismos y estrategias orientadas a optimizar el funcionamiento de las reuniones de la Junta Directiva, serán establecidos en los reglamentos internos.

### **CAPITULO III**

#### **DEL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA**

**Artículo 34.** El Presidente de la Junta Directiva será, ex-officio, el Subsecretario Técnico Administrativo del MAG, en representación del Ministro de Agricultura y Ganadería. Suscribirá las convocatorias a la reunión constitutiva, así como a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta; presidirá dichas reuniones, suscribirá con el Secretario ex-officio las resoluciones de la Junta, tendrá voto de calidad en las situaciones en que por razones de quórum menor al plenario, aunque suficiente, se produzca un empate en las decisiones que sean sometidas a votación; y con su concurso y firma podrá convertir en Apoderado Generalísimo al Director Ejecutivo en aquellos asuntos que la misma Junta determine.

**Artículo 35.** El Vicepresidente de la Junta Directiva será, ex-officio, el representante del Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación. El Vicepresidente sustituirá al Presidente cuando éste, con causa justificada, no pueda participar de las reuniones mencionadas en el literal anterior, previo acuerdo por escrito entre ambos, con excepción de la reunión constitutiva de la Junta.



## CAPITULO IV

### DE LA CONSTITUCION DEL COMITE TECNICO ASESOR

**Artículo 36.** Todos los miembros representantes e independientes del Comité Técnico Asesor, serán designados por la Junta Directiva, a propuesta de las instituciones y organizaciones representadas; y, en el caso de los miembros independientes, previas consultas con fuentes profesionales, científicas y académicas que puedan aportar información sobre candidatos. Para ello:

- a) El Subsecretario Técnico-Administrativo del MAG hará una convocatoria por escrito a las más altas autoridades de las instituciones u organizaciones de donde procederán los miembros representantes, para que en un plazo de 30 días envíen la comunicación oficial sobre el representante propuesto. Hará, asimismo, consultas con fuentes profesionales, científicas y académicas que puedan aportar información sobre candidatos independientes.
- b) La Junta Directiva hará las designaciones de los miembros representantes propuestos, y lo comunicará a los designados mediante notas suscritas por el Presidente.

**Artículo 37.** Los miembros del Comité Técnico-Asesor, con excepción del Secretario ex-oficio, durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser propuestos y designados para sólo un período adicional similar.

**Artículo 38.** Una vez constituido el Comité Técnico Asesor, sus miembros elegirán por simple mayoría al primer Presidente, el cual durará un año en sus funciones. Las presidencias sucesivas seguirán un criterio de rotación, conforme al orden establecido en el Artículo 7.

**Artículo 39.** Las instituciones y organizaciones representadas podrán, si mediaren fundados motivos, sustituir a sus representantes en el Comité Técnico-Asesor, lo cual deberá ser comunicado por escrito al Presidente y surtirá efecto 60 días después de recibida la comunicación.

**Artículo 40.** La Junta Directiva, cuando mediaren motivos fundados, podrá solicitar y tramitar la sustitución de los miembros representantes en el Comité Técnico-Asesor, así como sustituir directamente a los miembros independientes.

## CAPITULO V

### DEL FUNCIONAMIENTO DEL COMITE TECNICO ASESOR

**Artículo 41.** El Comité Técnico-Asesor se reunirá al menos dos veces al año en forma ordinaria, para lo cual será convocado por el Presidente con un mínimo de 30 días de antelación, debiendo acompañarse la convocatoria con la Agenda y los documentos que sustenten los temas a tratar.

**Artículo 42.** Las reuniones ordinarias y extraordinarias siempre precederán a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva

**Artículo 43.** El Comité Técnico-Asesor se reunirá en forma extraordinaria no más de dos veces al año, a pedido del Presidente o de, al menos, tres de sus miembros representantes, debiendo también cumplirse el mecanismo de convocatoria y remisión de documentos mencionado en el literal anterior.

**Artículo 44.** El quórum mínimo para las reuniones ordinarias y extraordinarias será de dos tercios de sus miembros (4 miembros representantes), excluido el Secretario ex-officio.

**Artículo 45.** El Presidente suscribirá las convocatorias a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta; presidirá dichas reuniones y suscribirá -con el Secretario ex-officio- las resoluciones de la Junta. Representará al Comité Técnico-Asesor ante la Junta y será portavoz del mismo.

**Artículo 46.** La Secretaría ex-officio llevará un libro de Actas de las Reuniones Ordinarias y Extraordinarias, así como un Libro específico con todas las resoluciones que adopte el Comité Técnico-Asesor

**Artículo 47.** Los miembros del Comité Técnico-Asesor, con excepción del Secretario ex-officio, recibirán Dietas por su participación en las reuniones Ordinarias y Extraordinarias, cuyo monto será establecido por la Junta Directiva. Los recursos necesarios para ello deberán preverse en el Programa-Presupuesto.

**Artículo 48.** La ausencia injustificada de los miembros durante dos reuniones consecutivas, sean ordinarias o extraordinarias, podrá ser causal de solicitud de sustitución de dichos miembros.

**Artículo 49.** En ausencia del Presidente, otro miembro del Comité le sustituirá en las reuniones ordinarias o extraordinarias, cuya elección ad hoc se hará en el momento inicial de

la reunión. Las ausencias del Presidente no podrán prolongarse por más de dos reuniones consecutivas completas.

**Artículo 50.** Si por razones de fuerza mayor los miembros representantes no pudieran participar de alguna reunión, podrán hacerse representar por un miembro de su misma institución u organización, lo cual deberá ser comunicado en cada caso con al menos 15 días de antelación al Presidente por parte de la más alta autoridad de la institución u organización, a efectos de que dicho representante sustituto participe con voz y voto. Los miembros independientes no podrán hacerse representar por otra persona.

**Artículo 51.** El Comité Técnico-Asesor podrá aprobar la participación, en las reuniones ordinarias y extraordinarias, de observadores o invitados especiales, cuando ello fuere conveniente al Instituto. En forma regular serán miembros observadores los Directores de Programación y Evaluación, Operaciones y Administración y Finanzas del INCCA.

**Artículo 52.** Las decisiones del Comité Técnico-Asesor se tomarán, preferentemente por consenso. De ser necesaria una votación, las decisiones se tomarán por mayoría simple. Las decisiones en relación a los candidatos a la Dirección Ejecutiva, requerirán de mayoría calificada.

**Artículo 53.** Otros aspectos relacionados con mecanismos y estrategias orientadas a optimizar el funcionamiento de las reuniones del Comité Técnico-Asesor, serán establecidos en los reglamentos internos.

## TITULO V

### DE LA DESIGNACION DEL DIRECTOR EJECUTIVO

#### CAPITULO I

#### DE LA DESIGNACION

**Artículo 54.** La Dirección Ejecutiva es la instancia gerencial inmediata del Instituto, responsable por su administración.

**Artículo 55.** El Director Ejecutivo, será designado por la Junta Directiva previo proceso de concurso, y cuyo candidato electo, deberá contar con la 'no objeción' del Ministro de Agricultura y Ganadería. Su mandato durará cuatro (4) años. La Junta Directiva podrá removerlo del cargo, con causas justificadas.

#### CAPITULO II

#### DEL PROCESO DE CONCURSO PARA LA DESIGNACION

**Artículo 56.** El proceso de concurso es de responsabilidad del Comité Técnico-Asesor, el cual lo pondrá en ejecución por indicación expresa de la Junta Directiva.

**Artículo 57.** La convocatoria a concurso será hecha por el Presidente de la Junta Directiva, fijándose en la misma la fecha límite de presentación de documentación, la cual debe ser dirigida al Comité Técnico-Asesor.

**Artículo 58.** El Comité Técnico-Asesor designará, de entre sus miembros - excluido el Secretario ex-officio - una comisión de tres personas que se hará responsable de la documentación, hará el análisis de los documentos, entrevistará a los candidatos, les invitará a realizar disertaciones públicas o privadas si así lo considerara conveniente, evaluará la relación de los candidatos con los rasgos del perfil y elaborará un informe al plenario del Comité Técnico Asesor.

**Artículo 59.** Entre el envío de la convocatoria a concurso y la elaboración del Informe a que se refiere el literal anterior, no deberán transcurrir más de dos meses.

**Artículo 60.** El Plenario del Comité Técnico-Asesor, en una reunión ordinaria y con base en el informe de la Comisión, elaborará y presentará una terna de candidatos calificados, dirigida a la Junta Directiva, pudiendo hacer recomendaciones específicas sobre el orden de precedencia de los candidatos integrantes de la terna.

**Artículo 61.** La Junta Directiva podrá ratificar o modificar el orden de precedencia y obtendrá, a través de su Presidente, la 'no objeción' en cuanto al candidato que considere más adecuado por parte del Ministro de Agricultura y Ganadería. De haber objeción en relación al candidato que figure en primer lugar, la Junta procederá a la designación con base en el orden de precedencia. La designación requiere, por parte de la Junta, de mayoría calificada de sus miembros.

**Artículo 62.** El Presidente de la Junta Directiva comunicará la designación al candidato electo, el cual asumirá sus funciones en la fecha que la Junta determine y con las formalidades que la misma establezca.

**Artículo 63.** La Junta Directiva, por procedimientos de objeción ministerial o por recomendación del Comité Técnico Asesor o por propia iniciativa, podrá declarar desierto el concurso, cuyas causales serán la falta de calificaciones por parte de los candidatos. Tal decisión deberá ser tomada por la Junta por mayoría calificada.

**Artículo 64.** Si el concurso se declarara desierto, el Presidente de la Junta Directiva deberá iniciar un nuevo proceso mediante convocatoria.

**Artículo 65.** Si por los motivos señalados en los Artículos 64 y 65 se venciera el plazo de cuatro años del mandato del Director Ejecutivo saliente, la Junta Directiva podrá prorrogarle el mandato hasta por cuatro meses o designar un Director Ejecutivo Interino por un período similar.

**Artículo 66.** El Director Ejecutivo podrá ser removido de su cargo por la Junta Directiva, cuando mediare desacato a las disposiciones de la Junta, incumplimiento reiterado de sus responsabilidades o faltas graves en su desempeño, lo cual puede referirse tanto a los aspectos técnicos, administrativos o financieros del manejo institucional. La decisión de remoción del Director Ejecutivo requiere de mayoría calificada por parte de los miembros de la Junta Directiva.

**Artículo 67.** Otros aspectos relacionados con los procedimientos de concurso, designación y/o remoción del Director Ejecutivo, serán establecidos en el Reglamento Interno.

**TITULO VI**  
**DEL PERSONAL BASICO DEL NIVEL OPERATIVO**

**CAPITULO I**  
**DEL PERSONAL BASICO PROFESIONAL**

**Artículo 68.** El personal profesional básico del INCCA será el siguiente:

- a) Un profesional, titular de la Asesoría Legal
- b) Un profesional, titular de la Auditoría Interna
- c) Una empresa (Firma) para la Auditoría Externa
- d) El Director Ejecutivo
- e) Un profesional, Director de la Dirección de Programación y Evaluación
- f) Dos profesionales de apoyo, para la Dirección de Programación y Evaluación
- g) Un profesional, Director de la Dirección de Operaciones
- h) Un profesional de apoyo para la Dirección de Operaciones
- i) Un profesional, Director de la Dirección de Administración y Finanzas
- j) Un profesional de apoyo para la Dirección de Administración y Finanzas
- k) Un profesional, titular de la Delegación del INCCA en la Sierra y Amazonía, que se denominará Delegado
- l) Un profesional de apoyo para la Delegación del INCCA en la Sierra y Amazonía
- ll) Un profesional, titular de la Delegación del INCCA en el Litoral Sur y Galápagos, que se denominará Delegado
- m) Un profesional de apoyo para Delegación del INCCA en el Litoral Sur y Galápagos
- n) Un profesional, titular de la Delegación del INCCA en el Litoral Norte, que se denominará Delegado
- ñ) Un profesional de apoyo para la Delegación del INCCA en el Litoral Norte

## **CAPITULO II DEL PERSONAL BASICO DE APOYO**

**Artículo 69.** El personal básico de apoyo del INCCA, será el siguiente:

- a) Una Secretaria Ejecutiva Bilingüe, una Secretaria Asistente y un Chofer-Mensajero para la Dirección Ejecutiva.
- b) Una Secretaria Asistente para la Dirección de Programación y Evaluación
- c) Una Secretaria Asistente para la Dirección de Operaciones
- d) Una Secretaria Asistente para la Dirección de Administración y Finanzas
- e) Una secretaria Ejecutiva y una Secretaria Asistente para la Delegación del INCCA en la Sierra y Amazonía
- f) Una Secretaria Ejecutiva y una Secretaria Asistente para la Delegación del INCCA en el Litoral Norte.









BANCO INTERAMERICANO  
DE DESARROLLO



MINISTERIO DE  
AGRICULTURA Y GANADERÍA

