

IICA  
PM-A1/SC  
no. 94-06

# IICA

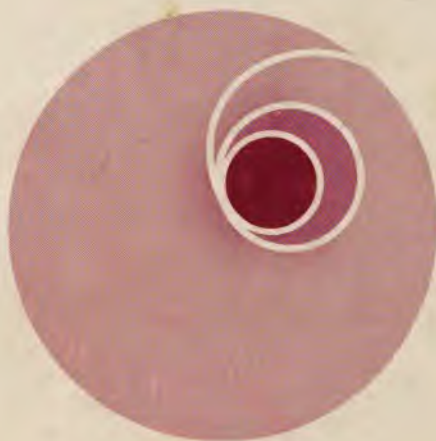


Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

26 JUL 1995

IICA — CIDIA

## ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO DE HONDURAS



1993

OFICINA DEL IICA EN HONDURAS

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

## ¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942 cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Fundado como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA, respondiendo a los cambios y a las nuevas necesidades del hemisferio, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva convención, la cual estableció como los fines del IICA estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 33 Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Con un mandato amplio y flexible y con una estructura que permite la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y en su Comité Ejecutivo, el IICA cuenta con una amplia presencia geográfica en todos los países miembros para responder a sus necesidades de cooperación técnica.

Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el IICA mantiene con 17 Observadores Permanentes, y con numerosos organismos internacionales, le permiten canalizar recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del hemisferio.

El Plan de Mediano Plazo 1987-1993, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional. Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades en cinco Programas que son: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercio e Integración; y Sanidad Agropecuaria.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Fungen como Observadores Permanentes: Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Federación Rusa, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Árabe de Egipto, República de Corea, República de Polonia y Rumania.



ISSN-0534-5391

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola  
23 JUN 1995  
IICA — CIDIA

**IICA**



# ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION EN EL SECTOR AGROPECUARIO DE HONDURAS

1993

OFICINA DEL IICA EN HONDURAS

DIVISION DE CAPACITACION

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

BV-008083

IICA  
PM-A1/SC  
no. 94-06

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

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

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

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

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

Elementos para una estrategia de capacitación en el sector agropecuario de Honduras / Oficina del IICA en Honduras e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. — San José, C.R. : IICA, 1994.

90 p. ; 23 cm. — (Serie Publicaciones Misceláneas / IICA, ISSN 0534-5391 ; no. A1/SC-94-06)

1. Capacitación — Honduras. I. IICA. II. Título. III. Serie.

AGRIC10

DEWEY 630.7

00000792

SERIE PUBLICACIONES  
MISCELANEAS

ISSN-0534-5391  
A1/SC-94-06

Marzo, 1994  
San José, Costa Rica

## INDICE

PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
PERFIL DE LA SITUACIÓN DE HONDURAS.....	15
Elementos socioeconómicos relevantes.....	17
Sector agropecuario de Honduras:	
Situación actual.....	20
Modernización del sector agrícola de Honduras.....	25
Desafíos que se plantean a la capacitación.....	27
Situación de los recursos humanos y modernización de la agricultura.....	31
Capacidad de las instituciones públicas y privadas.....	32
ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN.....	35
Aporte de la capacitación a la estrategia de desarrollo agropecuario.....	37

Actores y temas estratégicos:	
Objetivos de una estrategia de capacitación.....	40
Proyectos básicos de la estrategia de capacitación.....	46
Marco institucional de una estrategia de capacitación para el sector agrícola.....	51
ANEXO I. Indicadores básicos de Honduras.....	53
ANEXO II. Proceso en el estudio de demanda y oferta y propuesta de una estrategia de capacitación.....	61
ANEXO III. Capacitación: Principales aspectos conceptuales y metodológicos.....	69
ANEXO IV. Temas para la capacitación.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	87

# **PRESENTACIÓN**





## PRESENTACIÓN

La inserción internacional de un nuevo modelo de desarrollo en un marco de integración económica, a partir de la apertura comercial y liberalización de los mercados, tiene como base la competitividad que un país pueda lograr en la producción de sus bienes y servicios.

Esa competitividad implica la reasignación de recursos hacia las áreas donde el país posee las mayores ventajas competitivas y las mejores condiciones para realizar aquellas transformaciones que le ayuden a insertarse en los mercados, sin descuidar los sectores sociales deprimidos que, por su situación y características, pueden operar como obstáculos para el desarrollo.

El Hombre es el actor fundamental de toda sociedad; razona y decide respecto de qué, cuánto y cómo producir, y lleva consigo lo que los economistas llaman "capital humano". La formación del hombre económico, incorporándole nuevos conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con la producción, es altamente prioritaria. Es en este sentido que la capacitación constituye una de las formas más apropiadas para contribuir al incremento del capital humano y, en consecuencia, para mejorar la productividad.

El resultado de la capacitación puede así entenderse como la capacidad de percibir el significado del entorno y las ideas; familiarizarse con la naturaleza de lo que se hace; mejorar el "saber hacer" y ordenar y entender, mediante el lenguaje, la dinámica de los procesos. Ello implica un cambio de actitud que conduzca hacia la modernización de la agricultura.

Estos conceptos vienen siendo impulsados por los ministros de agricultura de América Latina y el Caribe; son la contribución más eficaz a los procesos de modernización de la agricultura y han conducido al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agri-

cultura (IICA) a efectuar un análisis regional sobre la oferta y la demanda de capacitación en el sector agropecuario y a elaborar propuestas de estrategias nacionales en ese ámbito.

En este documento el lector encuentra los elementos centrales de una estrategia de capacitación para el sector agropecuario de Honduras, resultado de los estudios realizados en ese país con el apoyo del IICA, con la finalidad de que con el esfuerzo conjunto pueda convertirse en una contribución efectiva para la modernización de la agricultura.

*Oficina del IICA en Honduras  
División de Capacitación de la Dirección de Información, Comunicación,  
Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI),  
IICA, Sede Central  
Enero de 1994*

# INTRODUCCIÓN

*Una de las líneas de acción del IICA, en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos en América Latina y el Caribe, es brindar apoyo a los países en la definición de estrategias y programas de capacitación.*



## INTRODUCCIÓN

Una de las líneas de acción del IICA, en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos en América Latina y el Caribe, es brindar apoyo a los países en la definición de estrategias y programas de capacitación, procurando establecer sistemas nacionales para aprovechar y reforzar al máximo las capacidades existentes en los países.

Dicha línea de acción procura, además, que la capacitación se configure en una contribución eficaz a los procesos de modernización de la agricultura, conforme a las recomendaciones de la Declaración de Madrid, emanadas de la X Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura (X CIMA), en 1991, y de la Séptima Junta Interamericana de Agricultura (JIA), en 1993.

En la Declaración de Madrid se afirma que es necesario "encarar un proceso decidido de modernización de la agricultura, tanto en el ámbito de la producción primaria como en lo que concierne a la transformación y comercialización de sus productos (. . .)". Y se añade: "Las oportunidades que existen en el mercado internacional, especialmente para productos no tradicionales, sólo serán aprovechadas en la medida en que seamos capaces de transformar nuestras ventajas naturales en ventajas competitivas dinámicas, con base en la adopción de nuevas tecnologías y en la capacitación de los recursos humanos".

La modernización de la agricultura, según la X CIMA, debe conducir a un nuevo escenario caracterizado por la competitividad, la sostenibilidad y la equidad. Tres dimensiones esenciales e inseparables en los necesarios procesos de cambio para retomar el sendero del crecimiento económico y el desarrollo sostenible.

Asimismo debe reconocerse que la modernización de la agricultura es un proceso que afecta el conjunto de la economía, la totalidad de las relaciones sociales e institucionales y la diversidad de intereses económicos y políticos que coexisten en cada país. Aún más, se define dentro de un proceso global que implica la participación de los diversos actores sociales ligados a la producción y el reconocimiento de los "encadenamientos" cada vez más estrechos entre la agricultura y los restantes sectores de la economía.

En Honduras, como en muchos otros países de la región, este proceso de modernización adquiere particular relevancia ante la magnitud de la población ligada directamente a la producción agropecuaria y al medio rural, en donde se expresan en forma significativa la pobreza y la extrema pobreza. De lograrse los efectos esperados de esa modernización, el impacto sobre los niveles de bienestar social sería extraordinario. Por consiguiente la revalorización de la agricultura en ese proceso implica a su vez la revalorización social del hombre mismo, sin que ello signifique no tomar en cuenta su contribución al desarrollo del resto de la economía desde el seno de la producción agropecuaria; coincidente en sus aspectos fundamentales con los planteamientos de la X CIMA, como se verá más adelante.

El contenido de este documento se basa, entre otros, en el resultado de un estudio de demanda y oferta de capacitación para el sector agropecuario de Honduras, impulsado por el IICA, en el que se hizo énfasis en los desafíos que plantea la modernización de la agricultura. El estudio exploró particularmente las áreas de la tecnología y la gestión, ya que constituyen puntos estratégicos en un proceso de modernización (véase Anexo II. Proceso en el estudio de demanda y oferta y propuesta de una estrategia de capacitación).

Se entiende por capacitación, en el presente trabajo, los "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". Se privilegia la capacitación, dentro de las diversas estrategias educativas conocidas, debido

a que constituye un instrumento que permite dar respuestas concretas en el corto plazo y con recursos limitados a necesidades de cambios en comportamientos y desempeños en relación con campos ocupacionales específicos (véase Anexo III. Capacitación: Principales aspectos conceptuales y metodológicos).

El haber adoptado como enfoque básico los desafíos que plantea la modernización de la agricultura, implica que las necesidades o demanda de capacitación estudiadas no se refieren necesariamente al escenario actual sino a aquel en el futuro, hacia el cual Honduras, como los demás países de la región, están transitando de una u otra forma. Por lo tanto, este enfoque prospectivo identifica los "estándares de desempeño" que ese nuevo escenario requiere para compararlos con aquellos que presenta la situación actual por parte de algunos de los actores sociales, y derivar, a través de un análisis de discrepancia, las necesidades de capacitación para la modernización de la agricultura. De igual forma se ha enfocado la oferta de capacitación. Es decir, el eje metodológico está constituido por los "análisis de la discrepancia" entre los actores actuales y los de los nuevos escenarios, como entre la oferta actual y la requerida por aquellos. Este trabajo fue realizado por un grupo de consultores nacionales, con el apoyo y orientaciones de los funcionarios de la Oficina del IICA en Honduras y de un consultor internacional de la División de Capacitación de la DICCAI (IICA, Sede Central). Cabe destacar que dicho trabajo, en sus diferentes fases y etapas, ha sido objeto de análisis y discusión con diferentes actores del sector agropecuario en numerosas reuniones ampliadas.

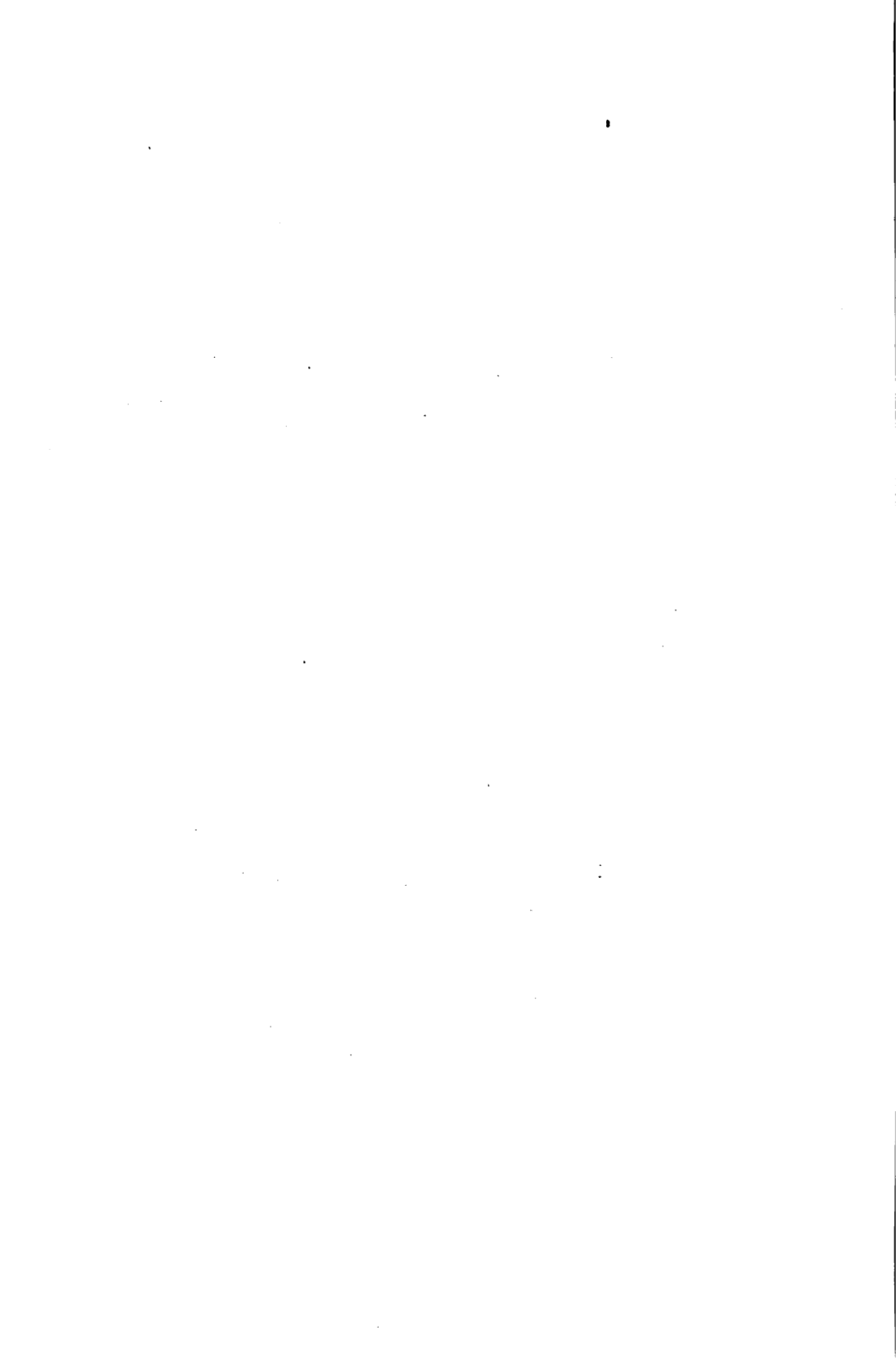
Dada la intencionalidad del estudio de la demanda y oferta y de los "elementos para una estrategia de capacitación", expuestos más adelante, es importante destacar que el desarrollo de los recursos humanos es un factor de vital importancia en todo el proceso de modernización de la agricultura señalado en la X CIMA. Dicho factor tiene la característica de que, en alguna medida, debe "adelantarse" a los otros factores, a fin de posibilitar la transición hacia nuevos escenarios.

**El propósito de este documento es brindar algunos elementos para una estrategia de capacitación, y constituye un paso intermedio entre el estudio de demanda y oferta y los programas y acciones de capacitación que puedan generarse en Honduras. Su reflexión y discusión permitirá avanzar hacia un esquema ordenador de las acciones, a partir del cual resulte posible establecer un consenso sobre prioridades de capacitación de los actores y temas estratégicos, así como la necesaria concertación de esfuerzos entre el sector público y privado, lo cual podría derivar en uno o más programas nacionales que contribuyan efectivamente a los procesos de cambio en la agricultura del país.**



# **PERFIL DE LA SITUACIÓN DE HONDURAS**

- **Elementos Socioeconómicos Relevantes**
- **Sector Agropecuario de Honduras**
- **Modernización del Sector Agrícola de Honduras**
- **Desafíos que se Plantean a la Capacitación**
- **Situación de los Recursos Humanos y Modernización de la Agricultura**
- **Capacidad de las Instituciones Públicas y Privadas**



# PERFIL DE LA SITUACIÓN DE HONDURAS

## ELEMENTOS SOCIOECONÓMICOS RELEVANTES

Según la información recopilada y analizada por el IICA en Honduras, el desempeño de la economía de ese país durante la presente década fue moderado pero continuo, debido en parte al programa de asistencia económica de los Estados Unidos de América (EE.UU.). En 1990 el Gobierno hondureño adoptó un programa de reformas estructurales orientadas hacia el logro de altas y sostenidas tasas de crecimiento (véase Anexo I. Indicadores básicos de Honduras). En ese año, crítico para el país, se realizaron esfuerzos para recuperar la credibilidad internacional. El Gobierno estadounidense otorgó un préstamo "puente" a Honduras, permitiéndole poner al día sus obligaciones monetarias atrasadas y recuperar el acceso a las fuentes de financiamiento externo.

A partir de 1990, Honduras viene estableciendo un alto récord en la implementación de reformas económicas, ante la persistencia de la administración anterior de ejecutar medidas de política encaminadas a desarrollar el ambiente requerido para generar estabilidad macroeconómica e incentivar la inversión nacional y extranjera. También se han realizado esfuerzos para la protección del medio ambiente y de los recursos naturales: el Congreso de la República aprobó recientemente la Ley del Medio Ambiente y la creación de la Secretaría del Medio Ambiente.

Aunque algunas reformas mejoraron las perspectivas de crecimiento en el mediano plazo, el comportamiento de la economía hondureña durante 1990 reflejó una caída del producto interno bruto (PIB) real del -0.4 por ciento. Además, la devaluación del lempira contribuyó a una alta tasa de inflación (35.2%). Si bien es cierto que, con la introducción de reformas económicas de apertura de la economía, de liberalización del comercio y de algunos cambios en las políticas sectoriales, se había previsto un crecimiento económico en el mediano plazo, el PIB per cápita en 1990 y 1991 mostró una leve declinación, con excepción del PIB agrícola.

Por otra parte, el país viene afrontando problemas sociales que, a la par de las reformas económicas, requieren urgentes políticas gubernamentales para contrarrestar las condiciones desfavorables en que vive la población económicamente marginal, específicamente de pobreza, y para asegurar un crecimiento económico en el largo plazo, por medio de la inversión en capital humano. Estas medidas deben orientarse a la generación de empleos, a la expansión de servicios sociales, a la inversión efectiva en capacitación de mano de obra y capacitación tecnológica para otorgar al país más competitividad internacional. Estas medidas de reforma social constituyen la garantía de cualquier avance económico.

Para algunos analistas nacionales la eficacia del modelo económico actualmente en aplicación es discutible, si se miran las cifras de inflación en los tres últimos años. Según el Colegio Hondureño de Economistas "ésta registra un porcentaje acumulado del 79.7%, es decir una inflación promedio del 22% anual, porcentaje que en la historia económica de nuestro país no se había experimentado". Y añade el Colegio: "En los últimos años, la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) ha tenido dos momentos en la historia de su crecimiento. El primero comprende el período 1986-1989, en el cual tuvo un desenvolvimiento satisfactorio al crecer en un promedio del 5% anual; y el segundo en el período de 1990-1992, que se caracteriza por un desaceleramiento de la actividad económica al crecer a una tasa promedio del 2.5% anual, lo cual indica que la economía todavía no ha recuperado el ritmo de crecimiento que tuvo en los años anteriores" (Colegio Hondureño de Economistas 1993).

Ese segundo período, según el mencionado Colegio, se caracterizó por la implementación abierta del esquema neoliberal. Sobre el particular, afirma: "Los resultados de la aplicación del actual modelo han sido contradictorios y negativos, reflejándose principalmente en la inestabilidad del tipo de cambio, incertidumbre en el mercado financiero debido a fluctuaciones en las tasas de interés, altas tasas de inflación, escasez de granos básicos, déficit crónico en la balanza de pagos, aumento en las tasas de desempleo, estancamiento en la producción y, en general, en el deterioro en el bienestar social y de la producción hondureña" (Colegio Hondureño de Economistas 1993).

En cuanto a la evolución de la producción, según datos del Banco Central de Honduras, cabe destacar que en 1992 el PIB— a precios constantes de 1978— tuvo una tasa de crecimiento del 4.3%, similar a la de 1989. Sin embargo en 1990 y 1991 experimentó una caída brusca y el crecimiento fue del 0.1% y del 2.2%, respectivamente. Por su parte el PIB per cápita de 1992 estuvo por debajo del de 1989, ya que en dólares corrientes, en aquel año, fue de US\$750.50 y, en 1992, de US\$638.60, similar al de 1978 (Banco Central de Honduras 1992).

Al observar el comportamiento del PIB por sectores económicos, los más dinámicos en el período mencionado fueron la construcción, minas y canteras y servicios financieros, en tanto que la agricultura (25.3% del PIB) tuvo una marcada baja, desde una tasa de crecimiento del 6.3%, en 1991, al 2.9%, en 1992. Correlativamente puede observarse que el problema del subempleo visible e invisible en 1991, con más de un 30% de la población con ingresos insuficientes, ascendió en 1992 a un 34% de subempleo invisible en el área rural. La pobreza tampoco se ha detenido, y ha crecido de un 74 % a un 75 por ciento.

Con base en estas consideraciones y otras similares, en un informe del Programa Regional para América Latina y el Caribe (PREALC), se afirma: "Es evidente que la relativa modernización económica del país durante el período 1990-1992 no dio lugar ni a un incremento de los ingresos reales [no podía ser así, de acuerdo a la lógica del ajuste], ni a una mejoría de la calidad del empleo ni a una reducción de la pobreza. Es decir, una vez más ni los costos ni los beneficios del ajuste se distribuyeron equitativamente entre la población. En estas

condiciones, es obvio que en Honduras, una vez iniciada la reforma económica, queda aún una asignatura pendiente: la reforma social redistributiva" (Martínez 1993).

## **SECTOR AGROPECUARIO DE HONDURAS: SITUACIÓN ACTUAL**

### **Aspectos físico-naturales**

Honduras tiene una extensión territorial de 112.088 km<sup>2</sup>, los que en un 16% constituyen valles interiores y planicies aluviales y costeras y un 84% tierras montañosas con cimas, y tierras en ladera y onduladas.

La agricultura se practica en estos espacios geográficos tropicales y subtropicales con diversos grados de humedad. Se observan, principalmente, tierras planas y fértiles con cultivos de exportación, tales como el banano, palma africana, cítricos, piña, cacao, plátano, ganadería lechera y otros rubros, en el litoral atlántico. Hacia el interior del país se dan la ganadería, y cultivos como caña de azúcar, hortalizas, melón, tabaco, maíz, arroz y soja, en valles como los de Sula, Comayagua, Jamastrán, Olanchito, Guayape y otros, menos extensos. En la franja costera del Golfo de Fonseca se observan cultivos de caña de azúcar, algodón, melón, sorgo; asimismo la ganadería y la floreciente agroindustria camaronera.

Estos cultivos intensivos ocupan cerca de 800 mil hectáreas; en tanto que en otra fracción del territorio nacional, esto es un millón de hectáreas, los cultivos pertenecen al renglón alimentario de carácter estacional, tales como el maíz, frijol, sorgo, papa, hortalizas y frutas de consumo doméstico; la mayor parte en tierras montañosas con agricultura tradicional que, en su mayoría, sirven para la subsistencia de la población campesina. Allí también se sitúa la caficultura como cultivo perenne con características de semibosque en cerca de 70 mil fincas, principalmente de pequeña extensión.

La producción de granos básicos, en particular maíz, frijol y sorgo, ha mantenido por varias décadas los mismos niveles de productividad. En contraste la población ha continuado creciendo a una tasa anual del 3.2 por ciento. El comportamiento irregular de la producción de estos alimentos generó en la década anterior una creciente dependencia de las importaciones comerciales de estos productos y también de la ayuda alimentaria. Esto, a su vez, determinó una mayor demanda por divisas y empeoró la situación de la deuda externa del país.

En cuanto a la ganadería, se trata de una actividad típicamente extensiva, particularmente para la cría y producción de carne. Se estima que ocupa alrededor de 2.7 millones de hectáreas y se encuentra en proceso de expansión a pesar de las condiciones desfavorables del mercado internacional de carne vacuna. Este proceso se da especialmente en la región nororiental de Honduras, donde se sitúa en la frontera agrícola, frente a las reservas forestales y áreas silvestres "protegidas". La ganadería extensiva ocupa, asimismo, gran parte de tierras aptas para cultivos intensivos, hecho contradictorio desde el punto de vista del uso eficiente de los recursos naturales.

Además, los bosques de pino y los latifoliados se encuentran en la mayor parte del territorio nacional —alrededor de seis millones de hectáreas—, los cuales son objeto de una explotación no sostenible y, también, de una destrucción continua por la práctica de la agricultura migratoria de "corte y quema", para establecer cultivos de subsistencia, especialmente maíz y frijol, y pastos. El área de bosque de pino es más extensa; los factores destructivos se observan en mayor grado en el bosque latifoliado, donde la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) señala una pérdida anual de alrededor de 80 mil hectáreas de bosque.

La tierra, factor predominante de la producción, se encuentra distribuida en cerca de 200 mil unidades productivas, que en una alta proporción son de tamaño reducido: el 78.6% del total de fincas son menores de 10 ha y comprenden el 17% de la tierra disponible. El censo de 1974 registró solamente 7900 fincas de 50 ha y más, que representan el 4% del total, e incluyen el 56% del total de tierras, lo

cual indica un alto grado de concentración de este recurso. Los programas de reforma agraria en Honduras han variado ligeramente esa distribución, sobre todo por el reparto de tierras nacionales y/o su traslado de las compañías transnacionales bananeras al Estado, más que por afectaciones de fincas en manos particulares.

En general, la economía de la producción agrícola y forestal de Honduras es ineficiente desde el punto de vista del uso de la tierra y por la gran participación humana. La población del país, estimada en poco más de cinco millones de habitantes, reside en un 58% en el área rural, población que depende casi totalmente de la agricultura.

Por su parte, la contribución del sector agrícola al PIB ha disminuido durante los últimos diez años, del 33% al 28%, aunque en contraste ese sector emplea al 45% de la población económicamente activa (PEA). En 1992, el PIB, estimado en 2930 millones de dólares corrientes, generado por una contribución de US\$636 millones de la agricultura y, el resto, por la industria, minería, manufacturas y servicios, actividades que tienen mayores índices productivos y de crecimiento. Sólo las exportaciones de los principales productos agrícolas generan, en promedio, el 76% del total de los ingresos por exportación de bienes en el país.

El subsector agrícola más dinámico es el de la exportación, particularmente la no tradicional. La producción y la exportación bananera están al frente de la generación de riqueza, beneficiando especialmente a las transnacionales. Actualmente se han incorporado productores independientes, muchos de ellos beneficiarios de la reforma agraria. En estas actividades se pagan salarios superiores a los de otras del sector. En 1992, el valor de las exportaciones bananeras fue de US\$360 millones.

Otros rubros importantes de exportación tradicional, como el café, carne, azúcar y tabaco, se caracterizan por una cierta independencia entre productores y exportadores. Ello constituye una desventaja para el productor en cuanto al reparto de los beneficios, en particular cuando el panorama de precios en el mercado externo es desfavorable, como en el caso de los tres primeros rubros. El café es



el segundo generador de divisas en la economía nacional, con un monto estimado en US\$146 millones en 1991, pero inferior a los US\$322 millones logrados en 1986, incluso con un menor volumen de producción. Esta situación se debió a la mayor caída de los precios en este rubro. En cuanto al azúcar y la carne bovina, los principales mercados externos se encuentran en EE.UU., con una tendencia estable o de ligero crecimiento. La situación de los precios internacionales para estos productos no ha sido favorable en ciertos períodos y con desabastecimientos del mercado interno, el que sí mantiene precios relativamente altos para el consumidor nacional.

Otros productos que emergen con buenas perspectivas son el aceite de palma y derivados; algunas frutas tropicales, como melón, piña, mango, cítricos, y hortalizas de clima cálido como pepino, calabaza, pimiento, tomate y otras; estos productos se están abriendo un espacio en los mercados norteamericano y europeo.

Todos los productos anteriores, con excepción del tabaco, palma africana y azúcar, tienen un alto índice de producto primario (87%), es decir se exportan con muy poco valor agregado, el que se origina en los procesos de limpieza y empaque de ciertos productos como las frutas, carnes y mariscos.

La madera ha sido el producto tradicional del subsector forestal, cuya exportación pasó del Estado al sector privado. Cuenta con un mercado amplio para las maderas finas, como la caoba, en varios países del mundo; en tanto que el de madera de pino ha sido restringido, siendo los países del Caribe sus principales compradores. No se exporta madera en rollo, sino solamente aserrada, en chapas o productos semielaborados con relativamente escaso valor agregado.

### **Situación actual del sector agrícola**

Según cifras del Banco Central de Honduras, hasta el momento, el sector agrícola es el principal soporte de la economía de ese país

(IICA 1993). Constituye el sector con mayor participación en el PIB, con un 28%; la que aumenta al 50% si se agrega su contribución por medio de la agroindustria y campos relacionados, como la comercialización de productos agrícolas. Aún más, y como ya se indicó, la agricultura continúa siendo la fuente más importante de empleo, con una absorción del 45% de la PEA, frente al 48% en 1989.

El año 1990 fue de transición y representó un período muy difícil para la economía hondureña y, en especial, para el sector agrícola. La devaluación del lempira a comienzos de ese año provocó un severo ajuste y la elevación de los precios, lo que generó, a su vez, escasez de varios productos de consumo y de insumos agrícolas, con la consiguiente especulación en los precios. El mercado clandestino con los países del área se intensificó a medida que se alcanzaban los nuevos precios de equilibrio.

En general, durante 1990, y en forma semejante a lo ocurrido durante la última década, el desempeño de la actividad agrícola se mostró muy débil. En términos reales, el sector registró solamente el 1.1% de crecimiento real, lo cual a su vez provocó la caída del PIB agrícola per cápita en un 2.7 por ciento. Al observar la evolución histórica del PIB agrícola per cápita real, este registra un comportamiento negativo durante los últimos siete años de la década pasada, pero muestra una recuperación del 3.9%, en 1991, y del 0.6%, en 1992. Sin embargo, en 1991, el PIB real creció en 2.6%, contra una tasa negativa en el año anterior. Este mejoramiento estuvo influenciado por el sector agrícola, no obstante la declinación de la producción bananera en dos años consecutivos (1990 y 1991) y la caída de los precios mundiales del café.

## MODERNIZACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA DE HONDURAS

A partir de 1990, la economía hondureña entró en un proceso de "ajuste". ElSAL (*Structural Adjustment Loan*) y el AGSAL (*Agricultural Sectorial Adjustment Loan*) propiciaron modificaciones en las políticas macroeconómicas tendientes a cambiar la oferta de productos, orientándola hacia los mercados internacionales en un proceso de apertura comercial y liberalización.

En el sector agrícola se han suscrito dos acuerdos de programas sectoriales (AGSAL I y II) con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM) y un acuerdo de cooperación sectorial con AID. Entre los principales renglones para una reforma están la tenencia de la tierra, la comercialización de los productos, los programas forestales, la banca de desarrollo agrícola y la reorganización institucional del sector público agrícola.

En abril de 1992, el Gobierno de Honduras emitió la Ley para la Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola, para reforzar el papel orientador e impulsor del sector público hacia las acciones del sector privado, poniendo en funcionamiento una serie de normas reorganizadoras de las instituciones públicas.

Con base en lo anterior, se ha organizado la privatización del Instituto Hondureño de Mercadeo Agropecuario (IHMA), cuya función será la de administrar la banda de precios (maíz, arroz, sorgo) y la reserva estratégica de granos. Por otra parte, se ha reducido el papel desempeñado por el Instituto Nacional Agrario (INA), mediante una ley que le asigna la conducción del Fondo de Tierras y el Programa de Reconversión de Empresas Campesinas.

El Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA) ha sido reestructurado, pasando a ser un ente sin privilegios sobre las tasas de interés; y se ha emitido una ley para el funcionamiento de las cajas rurales, las cuales se constituirán en el primer piso de acción del BANADESA en el área rural. Por su parte, la Corporación Hondu-

reña de Desarrollo Forestal (COHDEFOR) ha recibido una nueva estructura y su actividad de control ha sido cambiada hacia un papel normativo para que el sector privado se haga cargo del desarrollo de estos recursos.

Los objetivos del sector público en cuanto a la generación y transferencia de tecnología han experimentado un cambio significativo. Las direcciones generales de agricultura y ganadería se han transformado en la Dirección de Ciencia y Tecnología Agrícola (DICTA), la que orientará todo lo relacionado a estos temas con participación del sector privado e instituciones educacionales como la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA), la Escuela Agrícola Panamericana (EAP), el Centro Universitario de la Región Litoral Atlántica (CURLA), entre otras. Asimismo, se ha creado el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA) para controlar la sanidad de los productos importados y de exportación, con miras al proceso de apertura comercial. Igualmente, se ha creado el Programa de Desarrollo Rural para monitorear los numerosos esfuerzos que, con apoyo internacional, viene desarrollando en esta área la Secretaría de Recursos Naturales.

En este contexto, la capacitación es vista como el instrumento más importante en la reconversión empresarial. Sobre el particular, la DICTA está en proceso de crear un programa de capacitación de técnicos privados en extensión agropecuaria, en tanto que la Escuela Nacional de Agricultura (ENA) y la Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR) estarían en vías de privatización y de reestructuración curricular. También los organismos de investigación y educación superior están ingresando en programas de capacitación para el sector agrícola; mientras que los organismos privados de desarrollo (OPD) han sido normados y dinamizados por una comisión de enlace con el Gobierno, para la cual la capacitación es parte importante de su agenda.

Los cambios legales e institucionales reseñados indican que Honduras, al igual que la mayoría de los países de la región con menor desarrollo relativo, tiene oportunidad de lograr mayor inserción en la economía internacional y mayor participación en el

comercio exterior, considerando la tendencia actual de conformación de bloques y de espacios económicos ampliados.

El enfoque "incluyente" de la modernización, aunque no descarta la participación estatal, asigna a la sociedad en conjunto un papel protagónico y determinante en las transformaciones globales y sectoriales requeridas. En el plano agrícola, supone una visión empresarial de carácter privado para la producción, comercialización, transporte, entre otros. En este sentido, el Estado ha dejado de intervenir en apego a la ley de modernización agrícola, y es la iniciativa privada la principal operadora, al generar beneficios económicos para sí y para la distribución de excedentes a través de mecanismos laborales y fiscales.

Adicionalmente a las reformas institucionales y legales, el proceso descrito implica una toma de posición no sólo frente a la transformación de los mecanismos económicos y productivos, sino también un replanteamiento filosófico, ético y técnico sobre aquellos nuevos conocimientos, destrezas, valores y actitudes que el proceso demanda a todos los actores sociales, sin los cuales el cambio modernizador no sería viable. En esta perspectiva, la contribución de la capacitación se concibe como estratégica para el proceso de modernización.

## **DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN A LA CAPACITACIÓN**

Los aspectos presentados en las tres secciones anteriores demuestran el peso que la agricultura ha tenido y tiene en el país, así como su importancia estratégica para lograr un desarrollo sostenible. En tal sentido, es relevante para Honduras la recomendación de los ministros de agricultura en la Declaración de Madrid durante la X CIMA: "Estamos firmemente convencidos de que la agricultura tiene que afianzar su papel estratégico en el funcionamiento y expansión de nuestras economías, tanto por su aporte al crecimiento del comercio exterior y a la reactivación del mercado interno, como a la superación de la pobreza rural".

Las dificultades por las que ha atravesado la economía de Honduras, con hondas repercusiones en el sector agropecuario, y los esfuerzos por modernizarla han contribuido a una clara toma de conciencia sobre el potencial de la agricultura en el nuevo contexto internacional.

Entre los desafíos más importantes está el poder responder al requerimiento de una creciente competitividad en los diferentes actores sociales vinculados al sector, en el contexto de diferentes funciones de la actividad económica, cuyo eje lo conforman la producción, la transformación y la comercialización interna y externa de los productos agropecuarios; así como una gestión eficiente de todos estos procesos desde los más altos niveles decisorios y de conducción, hasta el plano operativo de las medianas y pequeñas unidades productivas.

La competitividad —muchas veces reducida conceptualmente a la "calidad" de un producto y a su "aptitud" para penetrar los mercados, mantenerse y expandirse en ellos— es básicamente una cualidad humana. Se trata, en sí, de la capacidad de los actores sociales para lograr un desempeño pertinente y a la altura de las exigencias de los escenarios en que deben desenvolverse. Ello adquiere particular relevancia al comprobar que se están produciendo importantes cambios en lo económico, social, tecnológico, cultural y en otros ámbitos, orientando al país hacia nuevos escenarios para los cuales la mayoría de los actores sociales parecieran no estar preparados.

El panorama es doblemente crítico si se considera que las deficiencias en capacidades y habilidades están relacionadas, por un lado, con rasgos propios de la situación de subdesarrollo del país, como son la escasa escolaridad en amplios sectores de la población y las marcadas debilidades técnicas en numerosos grupos de profesionales; y, por otro, con un cambio dramático en las exigencias y requerimientos de capacidades, ante la nueva situación subregional, regional e internacional que enfrentan los países.

La falta de recursos humanos adecuados es uno de los principales obstáculos para el proceso de modernización de la agricultura, puesto en marcha en el país a partir de un nuevo marco legal y de políticas. Tanto el nuevo rol que le cabe al sector público, como las actividades que deben asumir plenamente los agentes privados; la dinamización de un sector agropecuario "ampliado" (complejo agropecuario-agroindustrial); la generación, transferencia y adopción de tecnología para una agricultura sostenible y rentable; la capacidad de gestión y autogestión en la actividad económica, por parte de los pequeños y medianos productores; así como muchos otros aspectos de la modernización agrícola, requieren que los actores sociales adquieran nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, sin los que el proceso de modernización no sería viable.

En este contexto, se ha reconsiderado seriamente la importancia que tienen los procesos permanentes de formación de los recursos humanos y su significado particular para la nueva situación que enfrenta Honduras. Los cambios que la agricultura demanda sólo serán posibles si se prioriza el desarrollo de los recursos humanos y si se produce una acelerada concertación de esfuerzos para llevar adelante esta empresa, orientando e impulsando las acciones y destinándoles los recursos humanos, técnicos y financieros que ameritan, con miras a impulsar el desarrollo sostenible.

Como ya se señaló, la capacitación pasa a ser uno de los instrumentos privilegiados al facilitar en forma concreta y puntual la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, frente a las necesidades específicas de nuevos desempeños; y que puede concretarse a través de series de actividades de corta duración. Es importante señalar que la capacitación, para producir resultados efectivos en función de los procesos de cambio en la agricultura, deberá tomar en consideración, entre otros, los siguientes aspectos:

- Constituye un instrumento imprescindible que, por sí, no produce cambios significativos a menos que se materialice en el contexto de otros factores conducentes a promover la competitividad en los destinatarios.

- Su realización debe apegarse a normas técnicas propias y específicas, sin las cuales las actividades resultan carentes de eficacia. La historia de la capacitación en el sector agropecuario se ha caracterizado por su empirismo, improvisación y voluntarismo, derivando en una dispersión de esfuerzos, pérdida de energía, escasa calidad de las acciones y ausencia de logros en los nuevos comportamientos verificables en los usuarios.
- No debe obviar ciertos requisitos sin los que resulta imposible o muy difícil el proceso de aprendizaje. En tal sentido, el analfabetismo y los escasos niveles de instrucción que prevalecen en el medio rural —como una pesada “inercia de no aprendizaje”— son obstáculos de significativa importancia para desarrollar programas específicos de capacitación agropecuaria que aborden los temas técnicos, económicos, sociales y de gestión que le son propios. Por consiguiente, la capacitación —sobre todo de adultos— deberá ir asociada a otras políticas y programas sociales de índole educativa y cultural, que eleven el nivel de instrucción e información y que faciliten el logro de los requisitos para la formación, a través de la capacitación, de una actitud crítica, una mentalidad tecnológica y una capacidad de ejecutar operaciones complejas, entre otros muchos aspectos.

En el mediano y largo plazo, la posibilidad de contar con los recursos humanos requeridos para alcanzar el desarrollo acelerado y sostenido del país, depende del fortalecimiento del Sistema Educativo Nacional en todos los niveles —particularmente el nivel básico— y sus ramas. Si bien la capacitación es imprescindible para la actualización permanente de los recursos humanos, en particular de los adultos, la solución de fondo se encuentra en el fortalecimiento del Sistema Educativo Nacional, el cual requiere diversas reformas y ampliaciones (dentro de tales procesos, adquiere particular relevancia la formación de los educadores en todos los niveles de ese Sistema). En tal sentido, no dejan de ser preocupantes los datos sobre educación en el país, a nivel de sus indicadores más importantes, tales como el analfabetismo, los bajos índices educacionales que prevalecen en amplios sectores sociales, así como los insuficientes



recursos destinados a la educación (véase Anexo I. Indicadores básicos de Honduras).

## SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MODERNIZACIÓN DE LA AGRICULTURA

El estudio de demanda y oferta de capacitación al que se hizo referencia en la Introducción de este documento, consistió básicamente en una comparación entre los **nuevos estándares de desempeño**, requeridos por el proceso de modernización de la agricultura, y los **desempeños actuales** de los principales actores sociales involucrados en las áreas de tecnología y gestión del sector agropecuario.

Si bien la índole de dicho estudio fue exploratoria y descriptiva, con características más propias de una investigación cualitativa, sus resultados permitieron poner en evidencia una marcada **discrepancia** entre los actores requeridos y los actores presentes; más precisamente, entre las competencias y el "saber hacer" de ambos. Dicha discrepancia, como ya se indicó, se constituyó en la base de la determinación de necesidades de capacitación, ya que el resultado de la comparación permitió establecer que uno de los caminos necesarios para resolver las diferencias o desniveles son los procesos de desarrollo de recursos humanos y, más específicamente, el aumento del capital humano por medio del proceso de capacitación.

La atención, centrada en las áreas de tecnología y gestión, condujo a identificar puntos críticos en las necesidades de capacitación de los pequeños y medianos productores, de los investigadores y extensionistas y, finalmente, de ciertos cuadros técnicos y gerenciales del sector público agropecuario. Estos tres grupos de actores fueron identificados como prioritarios, por ser básicamente los que mostraron un mayor grado de discrepancia en la comparación de perfiles o estándares de desempeño. Una de las conclusiones del presente estudio fue que, en términos generales, las competencias actuales de dichos actores sociales distan significativamente de las competen-

cias requeridas tanto en los nuevos escenarios, como en el proceso de transición hacia los mismos.

Aunque los tres grupos requieren apoyo específico en las áreas de tecnología y de gestión, se advirtió que: a) los pequeños y medianos productores requieren capacitación en ambas áreas; b) los investigadores, principalmente en el área tecnológica; c) los extensionistas, en ambas; y d) los cuadros técnicos y gerenciales del sector público, en el área de la gestión, particularmente en todos los aspectos concretos del nuevo rol del Estado en el proceso de modernización. Sobre la gestión empresarial agrícola, la priorización de los pequeños y medianos productores no implica que se desconozcan las notables deficiencias de los "grandes" agricultores; por lo mismo deben ser objeto de diversos tipos de apoyo para el logro de la competitividad.

Cabe señalar que esta priorización de actores y áreas no implica que se desconozca la existencia de muchas otras necesidades de otros actores y también temas importantes en los procesos de cambio que deben darse en el sector agropecuario. Sin embargo, la focalización en los tres grupos antes mencionados se relaciona con la "mayor discrepancia" observada por este estudio de demanda, y del papel clave que las capacidades en tecnología y gestión desempeñan en los cambios necesarios que deben darse en el seno de la agricultura y, finalmente, con el hecho de que ya existen otros esfuerzos en marcha que permiten atender otras necesidades y otros actores. Se asume así que un esfuerzo sistemático en capacitación, de carácter nacional, debería focalizarse en los tres grupos mencionados, concentrando energías y recursos.

## **CAPACIDAD DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Por su parte el estudio de oferta de capacitación, realizado en forma participativa con una muestra relevante de instituciones y organizaciones públicas y privadas involucradas en procesos de desarrollo de recursos humanos, puso en evidencia una serie de

aspectos que permitieron efectuar una primera “calificación” de esa oferta frente a las necesidades antes mencionadas. Entre los aspectos principales, se tienen los siguientes:

- No existe una estrategia nacional de capacitación para el sector agropecuario que permita ordenar y orientar los esfuerzos y acciones, en coherencia con una estrategia de desarrollo sectorial. Esta apreciación no quita mérito a muchas e importantes actividades realizadas y en realización, pero que están seriamente afectadas por la dispersión e incoherencia con las principales necesidades de capacitación de ese sector. Asimismo, muchas veces, los ejecutivos públicos y privados carecen del conocimiento sobre las ventajas que conllevan los recursos humanos capacitados como una forma de inversión empresarial.
- Existe un número significativamente alto de instituciones y organizaciones públicas y privadas con mandato y/o vocación en el ámbito de la capacitación, cuyos recursos humanos, manejo de las disciplinas, recursos técnicos e infraestructura constituyen un potencial extraordinariamente importante para un emprendimiento nacional de capacitación agropecuaria. No obstante, su desempeño actual —además de estar afectado por la dispersión antes mencionada—, no se destaca por prestar un servicio continuo, sistemático, con amplia cobertura nacional y con un criterio racional sobre la distribución de oportunidades. En tal sentido, difícilmente podría pensarse en la satisfacción de necesidades relacionadas con los nuevos escenarios, cuando la oferta real no puede atender satisfactoriamente las necesidades actuales.
- Los temas, contenidos y asuntos que, habitualmente, se abordan en las acciones de capacitación, no han sido aún permeados por los nuevos temas, propios de una agricultura en proceso de modernización. En general, la capacitación agropecuaria sigue apegada a enfoques desactualizados, ya sea en cuanto a la concepción misma del sector, los postulados de una agricultura sostenible, las formas organizativas para la gestión y autogestión empresarial agrícola, los “encadenamientos” necesarios en la actividad económica de la agricultura, el manejo integrado de los recursos naturales, la importancia determinante del mercado, entre otros.

- Los métodos, procedimientos y sistemas aplicados en la capacitación reproducen, en general, las modalidades de la educación formal y escolarizada, haciendo abstracción de los requerimientos tecnopedagógicos propios de la capacitación, de la peculiaridad del aprendizaje participativo del adulto, de la necesidad de evaluar logros de aprendizaje y del imperativo de verificar los resultados de los mismos en la realidad concreta de la producción y la gestión.

Estos, y otros aspectos identificados en este estudio, no permiten calificar la oferta actual de capacitación como adecuada a los requerimientos presentes y futuros, sin por ello dejar de reconocer el importante potencial del que se dispone. Por consiguiente, un emprendimiento nacional de capacitación agropecuaria deberá concentrar esfuerzos previos en "poner a punto" su oferta, como una condición para estructurar un servicio técnicamente eficiente, centrado en las prioridades nacionales de desarrollo, con cobertura efectiva en relación con los actores/usuarios estratégicos y con calidad de sus resultados. En tal sentido, el "poner a punto" la oferta de capacitación requiere no sólo de definiciones institucionales y de política, sino también de un importante fortalecimiento de las instituciones y organizaciones públicas y privadas responsables de ejecutarla, que aborde los aspectos de gestión de la capacitación, su renovación temática y las destrezas y habilidades tecnopedagógicas de quienes se desempeñan como instructores.

# **ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

- **Aporte de la Capacitación a la Estrategia de Desarrollo Agropecuario**
- **Actores y Temas Estratégicos: Objetivos de una Estrategia de Capacitación**
- **Proyectos Básicos de la Estrategia de Capacitación**
- **Marco Institucional de una Estrategia de Capacitación para el Sector Agrícola**

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHILOSOPHY DEPARTMENT

PHILOSOPHY 101

LECTURE NOTES

BY [Name]

DATE

TOPIC

CHAPTER

SECTION

LECTURE

DATE

TOPIC

CHAPTER

SECTION

LECTURE

## **ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

El contenido de esta sección trata de llamar la atención sobre los asuntos más importantes que se han de considerar en la definición de una estrategia de capacitación. Esta deberá concentrarse en actores y temas prioritarios para la modernización de la agricultura en el país, con base en las principales necesidades observadas en el sector agropecuario y en los requerimientos para concertar esfuerzos entre agentes públicos y privados, con el fin de lograr que la capacitación ocupe el lugar que le corresponde en el proceso de cambios necesarios hacia nuevos escenarios posibles.

### **APORTE DE LA CAPACITACIÓN A LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO**

La condición instrumental de la capacitación obliga a razonar sobre su aporte a una estrategia de desarrollo agropecuario. En efecto, a partir de la conceptualización ya expuesta en la Introducción, la capacitación tiene sentido en cuanto contribuye a un proceso concreto de desarrollo, del cual derivan sus propósitos y objetivos centrales. Esto es cierto sin perjuicio de los propósitos formativos y humanistas de todo proceso de desarrollo de los recursos humanos, de los cuales forma parte la capacitación.

En Honduras, la Ley para la Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola es uno de los principales instrumentos normativos y de política de los cambios que deben darse en la agricultura para que

—según la X CIMA— “afiance su papel estratégico en el funcionamiento y expansión de la economía, tanto por su aporte al crecimiento del comercio exterior y a la reactivación del mercado interno, como a la superación de la pobreza rural”. En función de este cometido, la X CIMA añade lo siguiente: “Los principales elementos de este contexto son la modernización, la participación de los pequeños productores y el desarrollo sostenible.”

Las expresiones anteriores poseen los elementos básicos que deben caracterizar el nuevo escenario de la modernización: competitividad, sostenibilidad y equidad. Dichos elementos pueden, también, encontrarse en la intención de la Ley para la Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola de Honduras, independientemente de las formas contingentes que los procesos vayan adquiriendo, y de los relativos éxitos y fracasos que se produzcan durante su implementación.

La preocupación central de esta normativa, y marco de política, es la contribución efectiva que la agricultura debe hacer al conjunto de la economía del país, en términos de un crecimiento y desarrollo que incluya —tanto en los procesos como en los beneficios— a todos los actores sociales relacionados con el sector agropecuario, en particular a los pequeños y medianos productores que habitan en el medio rural y que constituyen la mitad de la población de país.

Esta contribución, en el marco de una economía abierta, requiere que la agricultura tenga un desempeño competitivo en el sector externo con resultados y metas concretas de crecimiento para satisfacer las necesidades de consumo interno, la generación de divisas, el crecimiento del aporte al PIB, la redistribución de la riqueza generada mediante mecanismos fiscales, de empleo y otros. Por su parte, el proceso de apertura y liberalización de la economía va acompañado de políticas y reformas institucionales inductoras de espacios para la equidad, mediante diversas medidas que buscan apoyar a los productores agropecuarios y agroindustriales en aspectos técnicos, crediticios, de capacitación, de comercialización, de fomento y otros, en un marco de predominio de la actividad privada. Asimismo, se impulsa el manejo racional de la base de los recursos



naturales y la protección del medio ambiente, también, a través de normas y políticas específicas, procurando que el aprovechamiento de las ventajas naturales vaya acompañado de su transformación en ventajas competitivas dinámicas.

Los aspectos reseñados en el acápite Modernización del Sector Agrícola de Honduras expresan, en general, los cambios políticos, legales e institucionales destinados a promover, orientar y conducir ese proceso de modernización de la agricultura en Honduras, sobre la base del reconocimiento de la importancia estratégica que tiene el sector agropecuario para el desarrollo del país.

En el conjunto de medidas, destacan la redefinición del papel del sector público, la importancia de la reconversión productiva, la relevancia del desarrollo tecnológico para lograr una mayor competitividad en la agricultura y el papel protagónico que deben cumplir los agentes privados —entre ellos, los pequeños y medianos productores— en la producción y gestión económica.

Precisamente, estos aspectos se constituyen en las señales más importantes para orientar los emprendimientos e iniciativas sobre desarrollo de los recursos humanos. En tal sentido, lo expuesto en relación con los tres grupos de actores que podrían considerarse prioritarios en materia de capacitación, está estrechamente relacionado con la intención de lograr una mayor eficiencia en la gestión del sector público, de promover un cambio cualitativo en el sistema de generación y transferencia de tecnología y, finalmente, de apoyar el desarrollo de la competitividad en los pequeños y medianos productores.

Por consiguiente, los objetivos de una estrategia de capacitación, indicados en el párrafo anterior, se derivarían de la estrategia de desarrollo del sector agropecuario y, por lo mismo, no tendrían otro fundamento ni razón que su contribución a los propósitos, objetivos y metas del desarrollo sectorial, a partir del carácter específico de la capacitación.

Cabe entonces destacar que el aporte específico de la capacitación al desarrollo agropecuario, según el enfoque del presente trabajo, se

expresaría en los nuevos comportamientos de los cuadros técnicos y gerenciales del sector público agropecuario, de los agentes involucrados en la generación y transferencia de tecnología y, finalmente, de los pequeños y medianos productores. Se considera que todos ellos son actores que han de atenderse en forma prioritaria. Dichos comportamientos "nuevos" que la capacitación promovería, son los que requiere una estrategia de desarrollo agropecuario en pro de la modernización de ese sector, en los términos antes expuestos, y para lo cual el "capital humano" constituye uno de los factores esenciales de su viabilidad.

Esto mismo permite afirmar, sin duda, que el poder disponer de una estrategia de capacitación para el sector agropecuario, frente a los desafíos que plantea la modernización de la agricultura, es un aspecto de vital importancia.

## **ACTORES Y TEMAS PRINCIPALES: OBJETIVOS DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

Se han adelantado algunas consideraciones sobre quiénes deberían ser los destinatarios principales (véase Situación de los Recursos Humanos y Modernización de la Agricultura) y cuáles serían los temas relevantes de la capacitación (véase Aporte de la Capacitación a la Estrategia de Desarrollo Agropecuario), en una iniciativa de carácter nacional que pretenda orientar y ordenar las acciones y articular todos los esfuerzos con miras a la modernización de la agricultura. En otras palabras, los objetivos de una estrategia de capacitación deben establecer los actores y temas, mientras que su propósito general sería contribuir concretamente al desarrollo agropecuario del país, como ya se señaló en el acápite anterior.

La forma genérica en que se expondrán los objetivos, se debe a que cada uno de los tres grupos de actores no es totalmente homogéneo y que, internamente, pueden tener un abanico de necesidades diferentes aunque se trate de una misma área temática. En tal sentido, el

diagnóstico hecho sobre las necesidades de capacitación presenta un panorama general de demanda de la misma que, al momento de encarar procesos y acciones específicas, debe ser actualizado y particularizado según el tipo de "públicos" que deben atenderse. Técnicamente, dicho procedimiento se denomina "determinación de necesidades de capacitación".

## Objetivos

En forma general podría enunciarse un objetivo que abarque los tres grupos de actores y las dos áreas temáticas, en los siguientes términos:

*Capacitar a cuadros técnicos y gerenciales del sector público y privado agropecuario, como a investigadores y extensionistas, y a pequeños y medianos productores en temas relevantes sobre tecnología y gestión para la modernización de la agricultura, generando nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.*

En el acápite anterior se afirmó que el estudio de la demanda de capacitación había puesto en evidencia que, si bien los tres grupos necesitaban un apoyo específico en el área de la tecnología como de la gestión, se advirtió que: a) los pequeños y medianos productores requieren capacitación en ambas áreas; b) los investigadores, principalmente, en el área tecnológica; c) los extensionistas, en ambas; y d) los cuadros técnicos y gerenciales del sector público, en el área de la gestión, particularmente en los aspectos concretos del nuevo rol del Estado en el proceso de modernización. Por consiguiente, un enunciado detallado de los objetivos permite hacer la siguiente formulación:

- Capacitar a cuadros técnicos y gerenciales del sector público agropecuario en los principales temas de gestión que se relacionan con su desempeño, adecuado al nuevo rol del Estado en el escenario de la modernización de la agricultura.
- Capacitar a investigadores de instituciones y organizaciones públicas y privadas, en los principales aspectos tecnológicos desti-

nados a lograr una producción y transformación agropecuaria sostenible y rentable; y adecuada particularmente a las necesidades de los pequeños y medianos productores, esto es, según sus condiciones socioeconómicas y las características agroecológicas de las zonas en que viven y producen.

- Capacitar a extensionistas, públicos y privados, en los principales aspectos tecnológicos y de gestión, destinados a promover una producción, transformación y gestión empresarial agrícola sostenible y rentable, particularmente en cuanto al desempeño competitivo de los pequeños y medianos productores, esto es, apropiado a sus condiciones socioeconómicas y características agroecológicas de las zonas en que viven y producen.
- Capacitar a pequeños y medianos productores en los principales temas tecnológicos que les permita una producción y transformación agropecuaria sostenible y rentable, dando prioridad a aquellos productores organizados, ya incorporados a los procesos de modernización productiva.
- Capacitar a productores en los principales temas de gestión empresarial agrícola, otorgando mayor atención a los pequeños y medianos productores, para permitirles manejar sus unidades productivas con eficiencia económica y adecuada a las características de los mercados internos y externos; y dando prioridad a aquellos productores organizados ya incorporados a los procesos de modernización productiva.

### Temas

Se señalan sólo los ítem más genéricos (véase Anexo IV. Temas para la capacitación, donde se exponen con mayor grado de detalle).

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

- . Planificación y Programación Institucional.
  - . Desarrollo Institucional.
  - . Sistemas de Información Sectorial.
  - . Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión.
  - . Comercialización.
  - . Gestión Empresarial.
- Con respecto al área de la tecnología para investigadores, se señalan los siguientes temas:
- . Marco Orientador y Aspectos Generales.
  - . Elementos Instrumentales.
- En relación con el área de la tecnología para pequeños y medianos productores, los contenidos son:
- . Métodos y Sistemas.
  - . Técnicas.
  - . Procedimientos de Manejo.
- Por último en el área de gestión empresarial agrícola para pequeños y medianos productores, se indica el siguiente tema:
- . Concepción de la Gestión Empresarial Agrícola.

*Concepción de la gestión  
empresarial agrícola*

- La concepción de la gestión empresarial agrícola que alienta esta propuesta, está relacionada con la necesidad de que los pequeños y medianos productores —tradicionalmente situados en una agricultura de subsistencia y ajenos a la producción para el mercado— adopten 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. Se trata de un verdadero imperativo para la competitividad, seriamente obstaculizado por las

deficiencias en conocimientos y habilidades en gestión empresarial, entre otros factores, así como por la falta de una actitud o "mentalidad" empresarial, explicable por diversas razones.

- **Al interior de las unidades productivas**, la gestión empresarial agrícola implica el conocimiento y capacidad para el manejo de técnicas y herramientas básicas en las diversas áreas de la gestión, tales como el análisis del entorno, aspectos contables y financieros, control de insumos, manejo de personal, procesos sistemáticos de producción técnica, mercadeo y otros. Asimismo, la gestión empresarial agrícola supone el logro de capacidad financiera para la contratación de recursos humanos calificados dentro de las unidades productivas, para su adecuada gerencia, y el uso de información disponible para estar en capacidad de evaluar y decidir con criterios técnico-económicos sobre la producción, inversión en tecnología y otros.
- **En el contexto de las unidades productivas**, la gestión empresarial agrícola debe abarcar la promoción de los servicios que las organizaciones puedan brindar a los productores, tales como la provisión de insumos, maquinaria, procesos de agregación de valor a la producción, transformación agroindustrial, avales para crédito, comercialización y exportación. Otro aspecto de significativa importancia en la gestión empresarial agrícola se refiere a la promoción de "encadenamientos" de distintas fases de la actividad productiva y económica, que permitan una participación mayor de los productores en la cadena de actividades y en el logro de una mejor rentabilidad.
- **En el entorno de las unidades productivas**, la adquisición de tales conocimientos, habilidades y actitudes debe ir acompañado de una alta capacidad de autogestión que contribuya a la eliminación del rol paternalista que el Estado y muchas organizaciones no gubernamentales venían cumpliendo en relación con los pequeños y mediados productores, inhibiendo así el desarrollo de su capacidad para la toma de decisiones.

**Cuadro 1. Actores y temas estratégicos en una estrategia de capacitación para el sector agropecuario.**

<b>Actores</b>	<b>Area temática</b>	<b>Temas específicos</b>
Pequeños y medianos productores	Tecnología	Aspectos básicos de la producción agropecuaria, forestal y agroindustrial sostenible y rentable
	Gestión	Aspectos básicos de la gestión empresarial agrícola como actividad rentable e integrada al mercado
Cuadros técnicos y gerenciales del sector público agropecuario	Gestión	Aspectos básicos relacionados con el nuevo rol del Estado en el proceso de modernización
Investigadores y extensionistas públicos y privados	Tecnología	Enfoques, métodos, procedimientos y sistemas para una producción agropecuaria y agroindustrial sostenible y rentable (adecuada a las condiciones socioeconómicas de los productores y a las características agroecológicas de zonas y regiones)
Extensionistas	Gestión	Aspectos básicos de la gestión empresarial agrícola para pequeños y medianos productores

**Cuadro 1 (Cont.).**

Operadores de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia de la capacitación</li> <li>- Métodos y técnicas instruccionales</li> <li>- Nuevos temas de la agricultura sostenible y la agroindustria</li> </ul>
-------------------------------	---

Asimismo, deben fortalecerse las organizaciones de los productores, para que logren tener claridad sobre sus objetivos y la propia capacidad de gerencia; que representen sus propios intereses y obtengan mayor capacidad de negociación en los mercados de insumos y bienes terminados, así como con las fuentes de financiamiento y en las esferas políticas.

Por otra parte, debe fortalecerse la participación de los pequeños y medianos productores en el ámbito económico, social y político, la que es un condicionante del éxito y perdurabilidad de los procesos de desarrollo, así como una vía que puede conducir a la gestación de procesos de descentralización fundamentados en el principio de equidad. Se advierte, así, la importancia de las formas organizativas, mediante las cuales dicha participación se torna viable, dándole realidad al sentido incluyente de la modernización de la agricultura, impulsado por la X CIMA.

### **PROYECTOS BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

Lograr los objetivos de la estrategia de capacitación dependerá de un proceso lógico y ordenado de acciones, mediante el cual se modifique progresivamente la situación actual hasta alcanzar en forma gradual nuevos comportamientos en los diferentes actores sociales, a quienes se prestará atención preferencial. En tal sentido, el planteamiento lógico deberá contemplar los siguientes asuntos:



## **Fortalecimiento de los operadores de la capacitación**

Este constituye un punto de partida de fundamental importancia para disponer, en el corto plazo, de una oferta adecuada a las necesidades de capacitación. Por consiguiente, se trata del primero de los proyectos básicos o actividades sustantivas que requiere tener esfuerzos combinados del sector público y del privado para alcanzar los siguientes objetivos:

- Lograr un **nuevo esquema institucional** para la capacitación agropecuaria, acorde con los roles tanto del Estado como de los agentes privados en un contexto de modernización, que permita articular esfuerzos, iniciativas y recursos en beneficio de una acción eficiente y eficaz de desarrollo del capital humano. Dicho esquema se concretaría en un sistema o "red" de operadores de la capacitación que involucre a instituciones y organizaciones públicas y privadas, las cuales proporcionarían los servicios con apego a la realización descentralizada de aquellas líneas establecidas en la estrategia —y en los programas que se deriven. El marco institucional deberá, entre otros, garantizar la calidad y continuidad de los procesos, el apego a las necesidades principales de capacitación y el seguimiento de los resultados en la realidad concreta de los desempeños de los actores.
- Capacitar a los "operadores de la capacitación", al menos, en las tres siguientes áreas relacionadas con los servicios que deberán prestarse a los investigadores, extensionistas y productores, destinatarios de la capacitación:
  - Principales temas tecnológicos y de gestión;
  - metodologías instruccionales, necesarias para realizar eficiente y eficazmente las acciones de capacitación;
  - formas e instrumentos gerenciales más apropiados para el manejo de las instituciones y procesos de capacitación.
- Desarrollar materiales educativos adecuados a los diferentes usuarios de la capacitación: investigadores, extensionistas y

productores; y brindar a los instructores una adecuada capacitación en el diseño, producción, validación y manejo de dichos materiales.

### **Fortalecimiento de los actores principales del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología**

Este segundo proyecto básico de la estrategia de capacitación está destinado a investigadores y extensionistas públicos y privados, cuyo trabajo y resultados son de vital importancia para poder lograr una modernización productiva, particularmente en el ámbito de los pequeños y medianos productores. El proyecto está dirigido a la capacitación de investigadores y extensionistas, tomando como áreas temáticas las señaladas en el acápite anterior. La capacitación de estos actores estará a cargo de los "operadores de la capacitación"; por consiguiente, el desarrollo de este proyecto o actividad sustantiva, destinado a investigadores y extensionistas, requiere de la previa "puesta a punto" de la oferta (véase Fortalecimiento de los operadores de la capacitación). Esta capacitación se realizará, parcialmente, en dos subproyectos o actividades diferentes, tomando como parte de uno de ellos los aspectos tecnológicos —investigadores y extensionistas— y, por el otro, los aspectos de gestión -extensión.

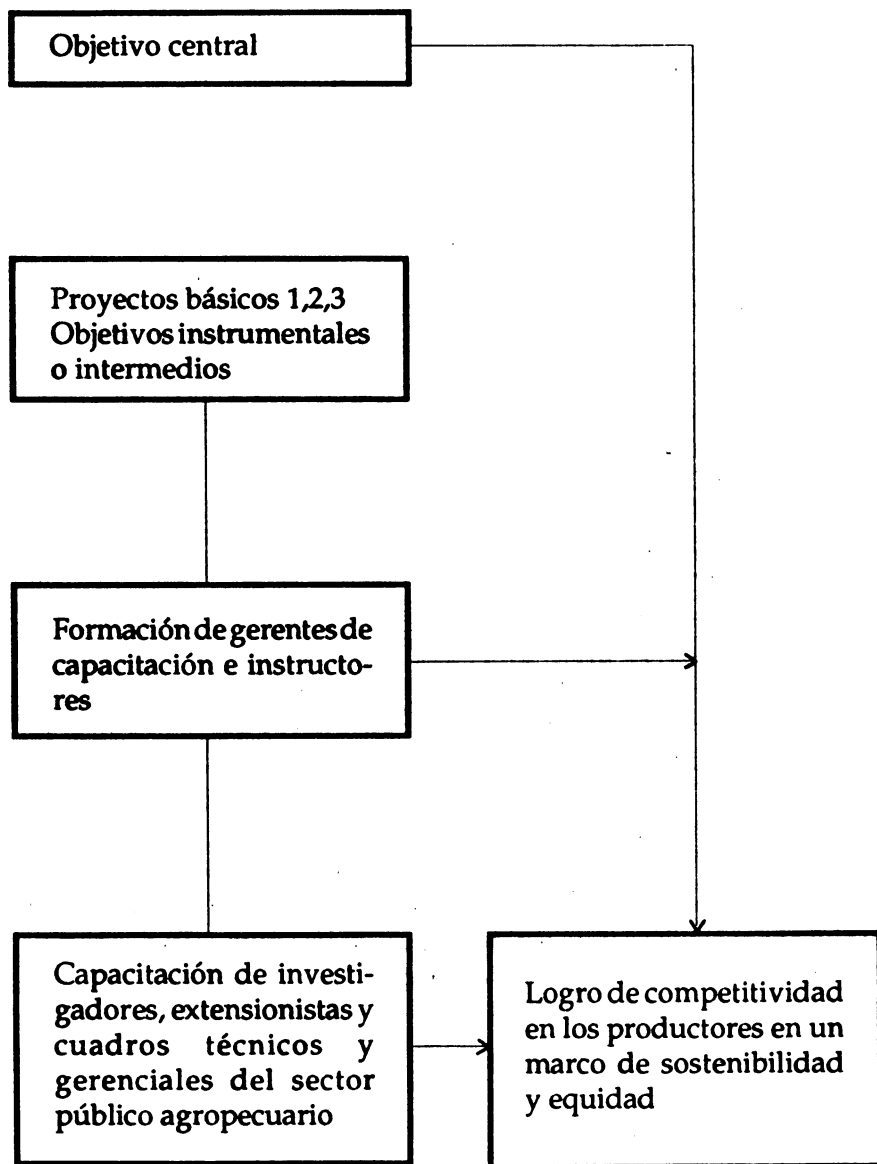
### **Capacitación de cuadros técnicos y gerenciales del sector público agropecuario**

Este tercer proyecto básico o actividad sustantiva requiere, también, la previa "puesta a punto" de la oferta de capacitación (véase Fortalecimiento de los operadores de la capacitación), ya que su desarrollo estará a cargo de los operadores de la capacitación. Sin embargo, su ejecución puede darse en forma simultánea a la del proyecto anterior.

## **Capacitación de pequeños y medianos productores en tecnología agropecuaria y gestión empresarial agrícola**

Este cuarto proyecto básico o actividad sustantiva se inicia con posterioridad a la "puesta a punto" de la oferta de capacitación (véase Fortalecimiento de los operadores de capacitación), y a la capacitación de investigadores y extensionistas (véase Fortalecimiento de los actores principales del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología), ya que tanto los operadores de la capacitación como los actores del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología son piezas claves para brindar capacitación y proporcionar servicios técnicos a los productores, con el fin de impulsar su modernización productiva en el marco de la gestión del sector público que facilite y oriente los procesos. Este proyecto estará integrado por dos subproyectos: capacitación en tecnología y capacitación en gestión.

El objetivo central de la estrategia de capacitación será el logro de la competitividad en los productores (cuarto proyecto básico). Para ello se deberá contar con los "operadores de la capacitación" (gerentes e instructores) que tengan la capacidad necesaria para lograr tal cometido, para lo cual se desarrollarán acciones específicas de formación y fortalecimiento (primer proyecto básico). Entre los destinatarios de la capacitación, se encuentran los investigadores y los extensionistas (segundo proyecto básico), así como los cuadros técnicos y gerenciales del sector público (tercer proyecto básico). Todos deben considerarse, a su vez, como instrumentos necesarios para el logro del objetivo central (Fig. 1).



**Fig. 1. Objetivos, actores y destinatarios de una estrategia de capacitación para el sector agrícola.**

## **MARCO INSTITUCIONAL DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA EL SECTOR AGRÍCOLA**

Con base en los lineamientos estratégicos presentados, se ve la conveniencia de concretar las actividades de capacitación a través de un programa nacional de capacitación con propósitos, objetivos, destinatarios, metas, formas operativas y otros, coherentes con los lineamientos estratégicos mencionados. Para el funcionamiento del mencionado programa nacional de capacitación, es necesario diseñar un nuevo esquema institucional que, en lo fundamental, deberá ajustarse tanto al nuevo rol que desempeñará el sector público, como al que deben cumplir los actores privados en el contexto de la modernización de la agricultura.

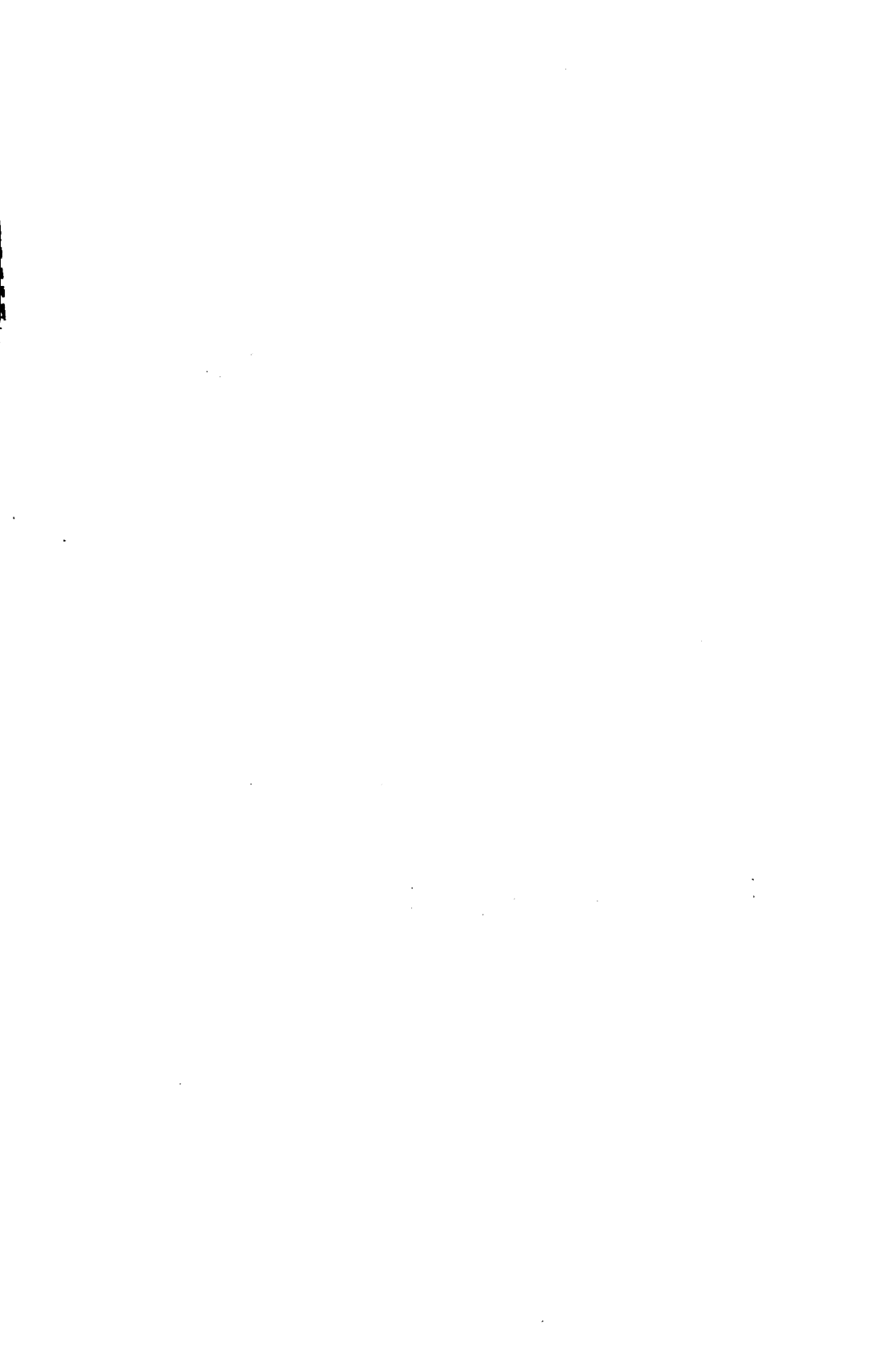
Lo anterior implica la concertación de los diversos actores sociales comprometidos en los procesos de desarrollo de los recursos humanos, en donde los diferentes "operadores de la capacitación" desarrollen las actividades de los nuevos temas de la agricultura, con dominio y verdadera calificación en materia instruccional, y mediante procesos debidamente gerenciados.

Por consiguiente, los actores del sector público y del privado deberán diseñar la forma institucional más adecuada a los propósitos de la ejecución de la estrategia, mediante uno o más programas que permitan actuar en forma coherente con aquella y, al mismo tiempo, lograr una verdadera coordinación y articulación de esfuerzos, con el apoyo y las orientaciones del Estado.



# **ANEXO I**

## **INDICADORES BÁSICOS DE HONDURAS**





## INDICADORES BÁSICOS DE HONDURAS

**Cuadro 1. Indicadores del territorio (km<sup>2</sup>).**

---

<i>Superficie total y agrícola (1987)</i>	
Extensión territorial	112 088
Tierras arables	16 000
Cultivos permanentes	2 110
Praderas y pastos	34 000
Tierras de regadío	880

<i>Estructura del uso de la tierra (1985)</i>	
	(%)
Cultivos básicos	9.1
Cultivos industriales	3.7
Praderas y pastos	65.7
Bosques (superficie agropecuaria)	41.4

---

**Fuente:** IICA1993.

**Cuadro 2. Indicadores de población (1992, en miles).**


---

Población total	5 079.2
- Urbana	41.7%
- Rural	58.3%
Tasa de crecimiento (medio-anual 1988-1992)	3.3%
Densidad (habitantes por kilómetro cuadrado)	45.3
Población económicamente activa (10-69 años)	
PEA total	1 586.4
PEA (porcentaje en agricultura)	45.3

---

**Fuente:** IICA 1993.

**Cuadro 3. Indicadores de salud (1992).**


---

	(%)
Tasa de natalidad (por mil habitantes)	36.6
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacidos vivos)	49.0
Tasa de mortalidad (por mil habitantes)	6.7
Esperanza de vida (años)	66.7

---

**Fuente:** IICA 1993.

**Cuadro 4. Indicadores de educación (1991).**

	(%)
Tasa de analfabetismo	32.0
Tasa de matrícula primaria	65.0
Población en edad escolar (porcentaje del total)	31.0

Fuente: IICA 1993.

**Cuadro 5. Indicadores sobre educación con base en el esquema de "desarrollo humano".**

<i>Honduras figura en la categoría de "desarrollo humano bajo" (PNUD)</i>	
	(%)
Relación entre alumnos de primaria y profesores (1988-1990)	39.0
Matrícula en escuelas secundarias técnicas (1987-1988)	32.6
Matrícula en enseñanza terciaria de ciencias (1987-1988)	29.0
Estudiantes de nivel terciario en el extranjero (1987-1988)	3.7

**Cuadro 5 (Cont.).**


---

<i>Gasto público en educación</i>	
Educación (porcentaje del PNB) - 1960	2.2
1988 - 1990	4.6
(porcentaje del gasto público total)	
1988 - 1990	15.9
Educación primaria y secundaria (porcentaje de todos los niveles) 1987-1990	73.0
Educación superior (porcentaje de todos los niveles ) 1987-1990	21.0

---

**Fuente:** PNUD 1993.

**Cuadro 6. Indicadores de formación de capital humano  
con base en el esquema de  
"desarrollo humano" (PNUD).**

---

*Honduras figura en la categoría de  
"desarrollo humano bajo"*

Tasa de alfabetismo de adultos:  
(porcentaje de las personas de 15 años o más):

Total 1990: 73 % (hombres: 76 %; mujeres: 71 %)

---

---

**Cuadro 6 (Cont.).**

---

Tasa de alfabetismo (porcentaje de edades de 15 a 19 años)  
1990: 90 %

Mediana de años de escolarización (25 años o más  
de edad):

Total 1990: 3.9 % (hombres: 4 %; mujeres: 3.7 %)

Científicos y técnicos por 1000 habitantes: 1.9 % (1986-1989)

Proporción de graduados de enseñanza superior  
(porcentaje de grupo correspondiente de edades)  
0.5 % (1987-1990)

Graduados en ciencias (porcentaje de total de  
graduados): 36 % (1988-1990)

---

**Fuente:** PNUD 1993.



## **ANEXO II**

**PROCESO EN EL ESTUDIO DE DEMANDA Y  
OFERTA Y PROPUESTA DE  
UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**





# **PROCESO EN EL ESTUDIO DE DEMANDA Y OFERTA Y PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

Desde inicios de 1992 se vienen realizando diversas actividades en Centroamérica, con el propósito de apoyar a los países en el diseño de estrategias y programas nacionales de capacitación para la modernización de la agricultura. El trabajo fue realizado en consulta permanente con las autoridades del sector público y con amplia participación de instituciones públicas y privadas involucradas en el desarrollo de recursos humanos de ese sector. El soporte técnico de las actividades fue brindado por equipos de especialistas nacionales, coordinados por las Oficinas del IICA en los países, con apoyo de la División de Capacitación de la DICCAI (IICA, Sede Central).

Las actividades en los países han tenido como base el mandato otorgado al IICA por la JIA, en el sentido de apoyar a los países en la definición de estrategias y programas nacionales de capacitación para la modernización de la agricultura. Se contribuye, así, al establecimiento de redes o sistemas nacionales de capacitación que aprovechen al máximo las capacidades locales. Dicho mandato se fundamenta, a su vez, en los pronunciamientos de la X CIMA sobre la importancia de la capacitación en los necesarios procesos de cambio que deben producirse en la agricultura de nuestros países.

Sobre la importancia fundamental del trabajo, puede señalarse lo siguiente:

- El enfoque ha sido eminentemente **prospectivo**, en el sentido de realizar —junto con las instituciones públicas y privadas— un estudio sobre las necesidades de capacitación, así como de la capacidad de dar respuestas válidas a las mismas, frente a los **desafíos que plantea la modernización de la agricultura**, en el marco de nuevos escenarios posibles en cada uno de los países.
- Las áreas claves del estudio de demanda y oferta de capacitación son la tecnología, la gestión, el desarrollo rural y la comercialización. Ello ha implicado un análisis de la discrepancia entre los actores actuales —y su “saber hacer” concreto— y los actores requeridos —también en su “saber hacer” concreto— en los nuevos escenarios posibles. El resultado (necesidades, actores estratégicos y temas fundamentales) ha permitido disponer de los insumos básicos para la definición de estrategias y programas nacionales. En El Salvador, donde se ha adelantado en el trabajo, ya se cuenta con una estrategia de amplio consenso y se está en el proceso de organización para la ejecución de un programa nacional concertado entre actores públicos y privados, con un destacable liderazgo de la Oficina del IICA en ese país.
- Los pequeños y medianos productores han sido identificados como actores estratégicos, en la mayoría de los países centroamericanos, privilegiándose las áreas de gestión y tecnología en los programas y acciones de capacitación, dentro de un enfoque de desarrollo rural.
- Los estudios realizados en cada país —y ampliamente discutidos con diferentes actores del sector público y privado— no dejan ninguna duda en que la capacitación, imprescindible para los procesos de modernización, debe apoyarse necesariamente en los operadores de la capacitación en los países. Es un aspecto de importancia decisiva para hacer sostenible la capacitación en cualquier nivel, debiendo iniciarse por la “puesta a punto” de los estudios para poder contar en el corto plazo con una oferta válida de capacitación.

- Los "operadores" de la capacitación son las instituciones y organizaciones públicas y privadas involucradas en los procesos de desarrollo de recursos humanos que, pese a su potencial, según los estudios realizados con su participación, adolecen fundamentalmente de los siguientes elementos :
  - . "ordenador básico", es decir, de una estrategia y un programa;
  - . coordinada articulación de esfuerzos en una red o sistema;
  - . capacidad de gestión de la capacitación;
  - . conocimientos y habilidades instruccionales adecuados;
  - . dominio de los "nuevos temas" para la agricultura.

## ACCIONES REALIZADAS

### Apoyo a la definición de estrategias y programas nacionales

#### *Estudio de la demanda y oferta de capacitación*

Para la realización del estudio de demanda y oferta de capacitación se organizaron equipos de consultores nacionales y especialistas en las áreas de gestión, tecnología, desarrollo rural, comercialización y educación (capacitación). En una primera fase del estudio, los pasos fueron:

- Acuerdo sobre el marco de la modernización.
- Diagnóstico del sector agropecuario y áreas seleccionadas: gestión, tecnología, entre otros.
- Formulación de los nuevos escenarios posibles, conforme las tendencias y marcos de políticas nacionales.
- Identificación de los principales actores y sus competencias ("saber hacer" concreto) en los nuevos escenarios.
- Caracterización de la situación actual de dichos actores, comparación y análisis de discrepancia entre ambos escenarios.

- Determinación de las necesidades de capacitación (demanda) con base en el resultado del análisis de discrepancia.
- Diagnóstico de la oferta de capacitación y comparación con las necesidades requeridas en los nuevos escenarios.

Debe señalarse que, conforme se avanzó en cada una de las etapas de estudio, se llevaron a cabo reuniones, seminarios y talleres en cada uno de los países, con operadores de la capacitación del sector público y del privado, para discutir los avances y enriquecerlos; promover la interrelación de dichos operadores; propiciar la concertación y el consenso sobre las tareas futuras para dar respuesta a las necesidades y, finalmente, sentar las bases de lo que serán los sistemas o redes nacionales de capacitación.

### *Propuestas de estrategias y programas nacionales*

Los estudios realizados, con amplia participación de los principales actores públicos y privados del sector agropecuario, en particular los operadores de la capacitación, proporcionaron las bases para la definición de estrategias: principales necesidades; actores prioritarios; temas estratégicos, entre otros; con quienes se continúa trabajando en los países en el seno de una incipiente organización de redes o sistemas, con el apoyo de las Oficinas del IICA en los países. La DICCAI ha previsto acciones de fortalecimiento a tales procesos.

### **Eventos específicos con organismos de capacitación**

En cada país se realizaron talleres nacionales para discutir los productos finales de los estudios de demanda y oferta para analizar y dar forma a las propuestas de coordinación y articulación de los operadores de la capacitación, con miras a la constitución de redes o sistemas. Es oportuno recordar que dichos operadores venían

acompañando activamente las diferentes fases de los estudios de demanda y oferta. Como uno de los resultados de los talleres, en todos los países se constituyeron equipos provisionales para avanzar en las tareas conducentes a la constitución de tales redes o sistemas.

### **Acciones futuras**

Como continuidad del proceso descrito anteriormente, la División de Capacitación de la DICCAI ha previsto la realización de una serie de actividades, encaminadas al fortalecimiento de las capacidades nacionales de los países, entre las que cabe mencionar:

- Actividades que permitan avanzar en la constitución de redes o sistemas nacionales de capacitación, hacia la articulación de las instituciones públicas y privadas (“operadores de la capacitación”).
- Seminarios y talleres que permitan avanzar en el diseño de programas nacionales de capacitación para el sector agropecuario.
- Cursos sobre gerencia de la capacitación y sobre técnicas instruccionales, destinados a las instituciones públicas y privadas que han participado del proceso y que están involucradas en actividades de capacitación.
- Apoyo en la identificación y desarrollo de los “nuevos temas” para la modernización de la agricultura, así como en el diseño y producción de materiales didácticos destinados a las actividades de capacitación.



## **ANEXO III**

### **CAPACITACIÓN: PRINCIPALES ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS**





# **CAPACITACIÓN: PRINCIPALES ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS**

## **NOTA PRELIMINAR**

El contenido de este Anexo III. Capacitación: Principales Aspectos Conceptuales y Metodológicos se refiere a la conceptualización y ciertos elementos instrumentales, comunes a las actividades de capacitación, en los momentos previos, propios y posteriores a su realización. Se presentan en forma resumida para explicitar el enfoque propuesto en relación con la capacitación, sin pretender afirmar que lo que aquí se expone sea lo único válido en la materia. Existe, en realidad, una cantidad considerable de enfoques e instrumentos que se aplican a la capacitación y que, dependiendo de determinados contextos y características de los destinatarios, pueden ser apropiados para el logro de resultados positivos. Como en muchas otras áreas, no se pueden acuñar recetas ni existen caminos únicos.

Los elementos aquí expuestos hacen énfasis en los procesos de enseñanza-aprendizaje, los que deben responder siempre a necesidades debidamente identificadas; realizarse en forma eficiente y adecuada a las características de los sujetos participantes; guardar diferencias significativas con los procesos de educación "formal" y, finalmente, asegurar verdaderos resultados verificables en la realidad concreta de los desempeños ocupacionales.

## CONCEPTUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En el marco del presente trabajo se entiende por **capacitación aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje, destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y modifiquen actitudes en relación con las necesidades de un campo ocupacional determinado, mediante actividades de corta duración.**

Comúnmente tales actividades se enmarcan dentro de lo que se denomina educación “no formal” y, para el presente caso, la “educación de adultos”. La concepción anterior incluye, entre otros, tres elementos que es preciso destacar: enseñanza-aprendizaje; necesidades de un campo ocupacional determinado; y actividades de corta duración.

- La capacitación constituye una estrategia educativa particularmente apta para promover cambios de conducta, tales como habilidades y actitudes, en el corto plazo, tanto en quienes no tuvieron oportunidades educativas como en quienes —aun habiéndolas tenido— requieren innovaciones conductuales, exigidas por cambios en el entorno en que se desempeñan. En dichos cambios de conducta radica, precisamente, el aprendizaje.
- La capacitación siempre se realiza como respuesta a una necesidad. Por consiguiente, el enfoque que debe prevalecer es el de la demanda; y, por lo mismo, la correcta identificación de la necesidad es un requisito previo para la eficiencia y eficacia de la capacitación. Con base en lo anterior, cabe afirmar que toda actividad de enseñanza-aprendizaje constituye una respuesta a una necesidad de cambios conductuales, frente a la cual tiene propiamente sentido, ya que la capacitación es un proceso de naturaleza eminentemente instrumental. En consecuencia es necesario: a) “determinar” previamente la necesidad o necesidades de capacitación; b) evaluar los aprendizajes, es decir la verificación del “logro de aprendizajes”, lo cual se realiza dentro de la actividad; y c) evaluar sus “resultados” en la realidad

concreta, posteriormente a la actividad, lo cual permite hacer la verificación cabal acerca de si se alcanzaron nuevos desempeños y, por lo mismo, si hubo una respuesta efectiva a la necesidad previamente identificada.

- Las actividades de capacitación son siempre de corta duración, dada la índole puntual de lo que se pretende lograr como respuesta a una necesidad ocupacional concreta, y, también, dadas las características del tiempo ocupacional de los sujetos (adultos), que no permite tener, comúnmente, una disponibilidad amplia para actividades de enseñanza-aprendizaje, sobre todo si éstas requieren la participación en grupos y una dedicación que sea excluyente de otros quehaceres. Puede tratarse, asimismo, de una serie (procesos) de actividades de corta duración, si el tipo de necesidades demanda la adquisición de nuevas conductas complejas.

## TRES FASES O ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN

### Actividades previas a la capacitación

Se trata, fundamentalmente, de tres tipos de acciones cuya importancia es determinante para que la actividad de capacitación se realice en forma eficiente y eficaz.

El primer tipo de acciones se concreta en la identificación o determinación de necesidades. Ello se relaciona con una discrepancia observable entre los desempeños reales de ciertos sujetos y los estándares de desempeño establecidos. El proceso de determinación de necesidades debe poner en evidencia que la solución a la discrepancia podrá alcanzarse a través de la capacitación. Tiene que ver con que, a veces, ciertos desempeños deficientes no se originan en la falta de conocimientos y habilidades, sino en otros factores tales como, por ejemplo, las condiciones de trabajo. En este último caso, la necesidad no es de capacitación y, por consiguiente, la solución a la discrepancia debe buscarse por otros caminos.

Establecida la magnitud de la discrepancia que expresa, básicamente, cuál es la necesidad de capacitación, el siguiente tipo de acciones se refiere a la correcta caracterización de los sujetos destinatarios de las actividades de capacitación, o sea sus rasgos socioculturales, expectativas, entre otros, a efectos de adecuarlas en todos sus componentes (objetivos, contenidos, metodología, etc.) a dichos rasgos y expectativas.

Finalmente, el siguiente tipo de acciones previas se refiere a la elaboración de la propuesta del evento (Programa Preliminar o "Carta Descriptiva") así como a la selección de los instructores y de los participantes. Ambos deben conocer con anterioridad el programa propuesto. Por otra parte, con ambos grupos podrán desarrollarse diversas actividades preliminares, tales como, en el caso de los instructores, la preparación del evento y, en el caso de los participantes, ciertas lecturas introductorias que refuercen los requisitos previos, así como algunas evaluaciones "de entrada" que permitan ubicar mejor el punto en que se encuentra el grupo en relación con los contenidos del evento.

Tanto la determinación de las necesidades de capacitación, como la programación del evento, deben realizarse con participación de los destinatarios y el programa resultante debe estar abierto a modificaciones y ajustes que aquellos demanden.

### **Evento de capacitación**

Este es el conjunto o secuencia de episodios de enseñanza-aprendizaje, realizados en forma grupal, el cual, según ciertas características de su desarrollo, se concreta en un curso, seminario o taller, o también en la combinación de estas modalidades. El evento se realiza con la finalidad de que los participantes alcancen determinados objetivos de aprendizaje, que debe verificarse durante el proceso y al concluir el mismo (evaluación). Para el logro de tales objetivos, se seleccionan diversos contenidos, los cuales se abordan y tratan en las diferentes actividades que realizan tanto instructores como participantes. Dichas actividades tienen como características

facilitar la recepción de información, el ejercicio de la misma y su aplicación, para que los participantes asimilen los contenidos y vayan modificando o adquiriendo nuevos conocimientos, habilidades y actitudes (cambios de conducta).

Las actividades de enseñanza-aprendizaje se realizan dentro de una "estrategia operativa" determinada, que responde habitualmente a las formas de curso, seminario, taller, reunión técnica y adiestramiento en servicio, o a la combinación de dos o más de las mencionadas. La opción por alguna o algunas de dichas formas o estrategias operativas —que tienen diferencias importantes entre sí— no debe ser arbitraria sino una decisión que guarde relación con los propósitos del evento, la naturaleza de los aprendizajes que se quiere lograr y las características de los participantes, entre otros aspectos.

El uso de materiales, equipos u otros, o sea de diversos recursos de apoyo a la realización de las actividades, depende de las características de las mismas y de la utilidad que brinden al aprendizaje y, por tanto, su elección tampoco es arbitraria. En otras palabras, la cantidad y calidad de dichos recursos están determinadas por el tipo y características de las actividades seleccionadas para el evento. Cabe señalar, finalmente, que un aspecto de vital importancia en una actividad de capacitación, es su dinámica interna y su característica participativa. Entre las destrezas y habilidades de los instructores debe encontrarse, muy especialmente, la capacidad de impulsar y facilitar la más amplia participación en el seno del grupo del aprendizaje, aspecto que condicionará —de no lograrse— el alcance de los objetivos del evento.

### **Actividades posteriores a la capacitación**

La actividad más importante posteriormente al evento de capacitación es el **seguimiento de resultados**, en el sentido de verificar en la realidad concreta de los procesos de desempeño posterior de los participantes, si se han producido o no cambios de conducta. En

otras palabras, si luego de la capacitación, han logrado ajustarse a los **estándares de desempeño** establecidos. El resultado de esta verificación permitirá dictaminar sobre la eficacia de la capacitación y, eventualmente, dará elementos para ajustar el modelo aplicado y el programa desarrollado en relación con otros similares en el futuro.

## **ANEXO IV**

### **TEMAS PARA LA CAPACITACIÓN**





# TEMAS PARA LA CAPACITACIÓN

## GESTIÓN PARA CUADROS TÉCNICOS Y GERENCIALES DEL SECTOR PÚBLICO AGROPECUARIO

### Area de planificación y programación institucional

- *Estrategia y política agrícola*
  - . Rol del sector público y la política sectorial.
  - . Programas de ajuste y reactivación.
  - . Políticas agrícolas: diseño, elaboración, análisis y seguimiento.
  - . Conducción de la política e inversión sectorial.
  - . Priorización de proyectos.
  - . Evaluación y seguimiento de proyectos.

Adicionalmente a los temas señalados, los cuadros gerenciales del sector público deben recibir apoyo en los siguientes:

- *Desarrollo institucional*
  - . Administración para el desarrollo.
  - . Desarrollo organizacional.
  - . Coordinación institucional.
  - . Negociación y concertación.
  - . Administración por objetivos.
  - . Teoría decisoria.
  - . Programación institucional.

- *Sistemas de información sectorial*

- . Seguimiento y evaluación de programas y proyectos.
- . Seguimiento y evaluación de políticas, situaciones y cadenas.
- . Sistema de comunicación sectorial.
- . Indicadores sectoriales, diseño, estandarización y difusión.

**Area de preparación y evaluación de proyectos de inversión**

- *Formulación y evaluación de proyectos*

- . Identificación de oportunidades de inversión.
- . Formulación de proyectos (perfil).
- . Evaluación de proyectos (*ex ante* y *ex post*).

- *Gerencia de proyectos*

- . Normas de ejecución.
- . Sistemas de organización y administración.
- . Parámetros de evaluación.
- . Sistemas de seguimiento y control.

- *Identificación de fuentes de financiamiento*

- *Obtención y manejo de crédito*

**Area de comercialización**

- *Mercados de exportación*

- . Operación en el mercado internacional.
- . Sistema arancelario y para-arancelario.
- . Red de transporte.
- . Normas de calidad y precios.
- . Sistemas de información de mercados.

- . Sistemas de mercadeo, empaques, embalaje, otros.
  - . Sistemas de pago.
  - . Legislación para importaciones y exportaciones.
  - . Negociaciones comerciales internacionales.
- *Mercado nacional*
- . Bolsas de productos agropecuarios.
  - . Naturaleza del mercado.
  - . Normas de calidad.
  - . Sistemas de mercados.
  - . Formación de precios.
  - . Características de los principales mercados nacionales.
  - . Legislación nacional.
  - . Almacenamiento y empaque.
  - . Mercado bursátil.
  - . Sistemas de transporte.
- *Régimen impositivo*

## **Area de gestión empresarial**

- *Tecnología y rentabilidad*
- . Opciones tecnológicas para producir con eficiencia técnica y económica.
  - . Competitividad de la producción y protección del medio ambiente.
  - . Requisitos para una agricultura rentable.
- *Empresa agrícola y producción*
- . Mercadeo.
  - . Técnicas de ventas.
  - . Administración y finanzas.

- *Organización social y progreso económico*

- . Motivación grupal.
- . Esquemas de organización.
- . Empresa agrícola.

Dentro de esta misma área, el desarrollo y consolidación de empresas agrícolas, surgidas de cooperativas u otro tipo de asociaciones de productores, deben ser apoyadas con capacitación integral para directivos y personal técnico, en aspectos tales como:

- Organización social.
- Planificación.
- Comercialización.
- Administración y organización empresarial.
- Contabilidad y finanzas.

## **TECNOLOGÍA PARA INVESTIGADORES**

### **Marco orientador y aspectos generales**

- Elementos de planificación estratégica.
- Postulados básicos de la modernización de la agricultura.
- Marco de política científico-tecnológica nacional: Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología para el Sector Agroalimentario.
- Estrategia de modernización del sector agropecuario.

- **Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.**
- **Elementos generales de la agricultura orgánica.**
- **Investigación orientada hacia la agroindustria.**
- **Elementos generales de economía de los recursos naturales.**

### **Elementos instrumentales**

- **Sistemas sostenibles de producción.**
- **Modelo de investigación en finca/extensión.**
- **Diseño experimental, métodos cuantitativos y bioestadística.**
- **Elementos básicos de biotecnología.**
- **Procesamiento de textos, manejo de base de datos y hoja electrónica.**
- **"Paquetes estadísticos" para el análisis de la información.**
- **Elementos generales de la agricultura orgánica.**
- **Investigación orientada hacia la agroindustria.**
- **Elementos generales de economía de los recursos naturales.**

## **TECNOLOGÍA Y GESTIÓN PARA EXTENSIONISTAS**

### **Marco orientador y aspectos generales**

- Postulados básicos de la modernización de la agricultura.
- Estrategia nacional de modernización del sector agropecuario.
- Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología para el Sector Agropecuario.
- Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.

### **Aspectos instrumentales**

- Sistemas sostenibles de producción.
- Modelo de investigación en finca/extensión.
- Técnicas modernas de comunicación y capacitación.
- Promoción de la organización de productores.
- Elementos básicos de agricultura orgánica y agroindustria.
- Procesamiento de texto y manejo de bases de datos.
- Principales elementos de la gestión empresarial agrícola para pequeños y medianos productores (el detalle de estos temas se encuentra en la sección de gestión correspondiente a los pequeños y medianos productores).

## **TECNOLOGÍA PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES**

- **Métodos de siembra, fertilización, prospección y control de plagas y enfermedades; métodos de recolección; vacuación y desparasitación de ganado; manejo y reproducción de hatos.**
- **Uso apropiado y conservación de suelos.**
- **Manejo de sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles.**
- **Manejo de cosecha y poscosecha.**
- **Técnicas de riego.**
- **Manejo de maquinaria y equipo agrícola apropiado.**
- **Técnicas de almacenamiento.**
- **Manejo y embalaje de productos perecederos.**
- **Cultivo de tejidos y principios de biotecnología.**
- **Principios y técnicas de transformación (agroindustria).**

## **GESTIÓN EMPRESARIAL AGRÍCOLA PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS AGRICULTORES**

- **Evaluación del entorno y del mercado, particularmente dirigido a organizaciones de pequeños y medianos productores, para subsanar la deficiencia de instrumentos de análisis y de información.**
- **Análisis de información y evaluación de alternativas de producción, incluyendo aspectos financieros, contables y de rentabilidad, para favorecer la capacidad de discernimiento y cambio de actividades productivas.**

- Planificación estratégica.
- Toma de decisiones para desarrollar la capacidad de gestión y actitud empresarial en organizaciones de pequeños y medianos productores.
- Producción sostenible: impacto ambiental y económico de los distintos modelos de producción, y su congruencia con políticas, legislación y mercados.
- Identificación y evaluación de proyectos integrados entre producción y agroindustria para ampliar la articulación hacia el mercado y otros sectores de la economía.
- Inteligencia y estrategias de mercadeo para hacer el monitoreo y ajuste en las empresas y los procesos productivos.
- Organización y manejo de empresas en producción, agroindustria y comercialización.
- Organización y manejo de agrupaciones gremiales de productores.
- Promoción y organización de servicios por parte de las organizaciones a los productores, así como de "encadenamientos" de las distintas fases de la actividad productiva y económica.
- Desarrollo de la capacidad de gestión (autogestión).
- Comercio externo: exportaciones y libre comercio.
- Análisis y selección de procesos productivos (administración de la producción).
- Gestión de calidad total en los procesos de producción y distribución de productos.



## **BIBLIOGRAFÍA**



## BIBLIOGRAFÍA

BANCO CENTRAL DE HONDURAS. 1992. Indicadores económicos de corto plazo, 1989-1991. Tegucigalpa.

———. 1993. Comportamiento de la economía hondureña 1992 Tegucigalpa.

BANCO MUNDIAL. 1980. Análisis del sector educación. Washington, D.C., IDE.

———. 1988. Siete estrategias para elevar la calidad y eficiencia del sistema de educación. Washington, D.C., IDE.

COLEGIO HONDUREÑO DE ECONOMISTAS. 1993. Análisis del comportamiento económico nacional. Tegucigalpa.

CONFERENCIA INTERAMERICANA DE MINISTROS DE AGRICULTURA (10., 1991, MADRID). La Agricultura de América Latina y el Caribe: Estrategia para el fin del siglo. 1991. San José, C.R., IICA, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 552 p.

DECLARACIÓN DE MADRID. 1992. In Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura y Ganadería (10., 1991, Madrid). San José, C. R., IICA, Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación. p. 477-483.

**ESTRATEGIA PARA un programa de capacitación en el sector agropecuario de El Salvador. 1993. Salv., IICA, Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, CIDIA. Serie Publicaciones Misceláneas no. AI/SC-93-08. 112 p.**

**IICA (INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA). 1993. Honduras: Visión general de la economía y situación reciente del sector agrícola. Tegucigalpa.**

**MARTÍNEZ, D. 1993. Honduras: Evolución de la producción, el empleo, el ingreso y la pobreza tras la aplicación de la política de ajuste; 1989-1992. PREALC, OIT.**

**PNUD (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO). 1993. Informe sobre desarrollo humano. Madrid, CIDEAL.**

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

FECHA DE DEVOLUCION

21/II/03

IICA PM-A1/SC

uo 94-06

ELEMENTOS PARA

Autor

UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION EN

Título

EL SECTOR AGROPECUARIO DE HONDURAS

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

21/2/03

José Ra



