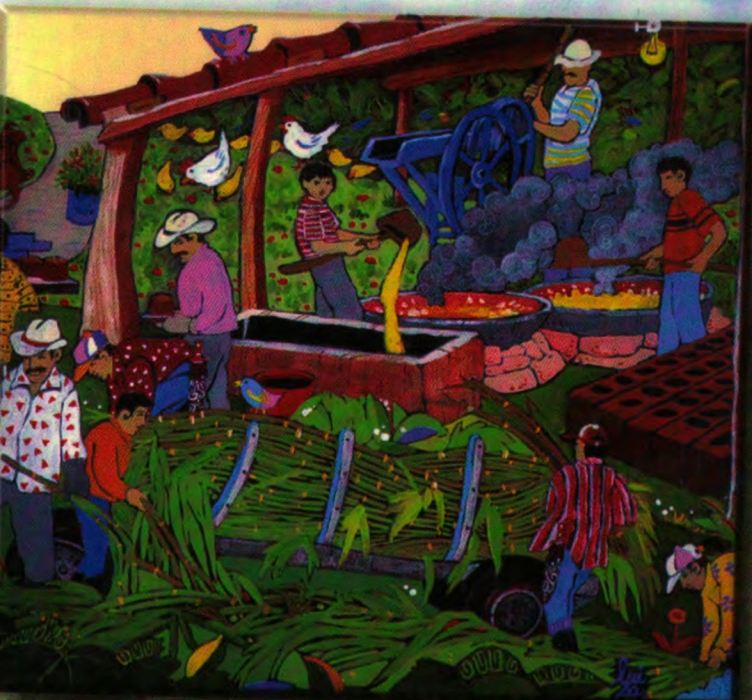




DEMANDA Y OFERTA DE CAPACITACION EN AGROINDUSTRIA RURAL EN AMERICA LATINA



DE ESTUDIOS DE AGROINDUSTRIA RURAL

7

Digitized by Google

CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION

"RODRIGO PEÑA"

ICA - COLOMBIA

Digitized by 

**DEMANDA Y OFERTA DE CAPACITACION
EN AGROINDUSTRIA RURAL
EN AMERICA LATINA**

Responsable general: François Boucher
Editores técnicos: Theolinda van Kesteren
Ina Salas
Hernando Riveros
José Ramirez
Organizadores del Taller: Hernando Riveros
Marvín Blanco
Facilitador: José Ramirez
Participantes del Taller: René Arias
Miguel Angel Arvelo
Marvin Blanco
François Boucher
Waldo Bustamante
Enrique Castellanos
Diana Colquichagua
Verónica Gottret
Hernando Riveros
Omar Jofré
Carlos Ostertag
José Ramírez
Rupert Best
Miguel Viquez
Christopher Wheatley

Se agradece al CIID de Canadá como ente financiero de este evento, al Proyecto de Agroempresas Rurales del CIAT por el apoyo logístico brindado y al CECAP del IICA por el apoyo técnico y el facilitador.

INDICE

PROLOGO	
Manuel Otero	iii
INTRODUCCION	
François Boucher	1
Capítulo I	
ANTECEDENTES	3
Capítulo II	
PROGRAMAS DE CAPACITACION QUE DESARROLLAN LAS INSTITUCIONES VINCULADAS A PRODAR	7
Capacitación de capacitadores para la gestión empresarial de la AIR – GESTAIR. Marvin Blanco, ALTERSYALC	7
Programa de capacitación para mujeres empresarias de la industria de alimentos en centroamérica. Rene Arias, REDAR Guatemala	11
Programa de asistencia técnica y capacitación para la gestión de agroindustrias rurales sostenibles (PRAIR). Miguel Viquez, CICAR – Costa Rica	15
Comercialización de productos agrícolas y agroindustriales rurales y gestión empresarial para microempresas rurales Waldo Bustamante, IICA. Chile	19
Gestión de microempresas y agroindustrias rurales Miguel Angel Arvelo, REDAR Venezuela	23
Capacitación en procesamiento de alimentos en pequeña escala. Diana Colquichagua, ITDG	27
Programa de especialización en desarrollo de agroindustrias rurales. Enrique Castellanos, UNIVALLE	30

Curso internacional: la agroindustria rural en el desarrollo microregional sostenible. Rupert Best, CIAT	32
Capítulo III ANALISIS GENERAL DE LAS EXPERIENCIAS	37
Capítulo IV DEMANDA DE CAPACITACION	43
Análisis de las megatendencias	43
Actores claves en el desarrollo de la agroindustria rural en los nuevos escenarios	46
Actores claves y sus perfiles de actuación	47
Capítulo V OFERTA EN LAS AREAS TEMATICAS PRIORITARIAS	53
ANEXOS	59

PROLOGO

Manuel Otero¹

Entre los diferentes adjetivos con que se pretende caracterizar el cambio de época que estamos enfrentando, probablemente el que mejor sintetiza los nuevos desafíos es: *Era del Conocimiento*.

Dentro de este concepto subyace el reconocimiento implícito que estamos entrando en una era en la que sólo sobrevivirán aquellas naciones y empresas que cuenten con los recursos humanos más talentosos y calificados para enfrentar nuevos escenarios plagados de dudas e incertidumbres.

Aplicado al caso de la empresa agropecuaria, es evidente que se está consolidando un modelo de agricultura ampliada que debe ser analizado a través del enfoque de cadenas que vinculan de manera indisoluble a productores y consumidores, reconociendo así la estrecha relación entre las funciones de producción, distribución y transformación de la producción primaria.

Lo anterior significa la necesaria evolución del concepto tradicional de productor, a la de un empresario generador de bienes intermedios o finales dentro de esa cadena, quien debe ver a sus eslabones más próximos como socios potenciales con quienes necesariamente debe negociar sus relaciones contractuales. Esa nueva empresa agropecuaria tiene que reconocer, asimismo, que sus activos más importantes ya no son más sus maquinarias ni sus edificios, sino sus recursos humanos con quienes debe conformar verdaderos equipos de trabajo.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura ha reconocido la dimensión estratégica de los temas de capacitación y educación y, por ello, dentro de su Plan de Mediano Plazo 1998-2002, reconoce entre los objetivos específicos dentro de este campo los de "apoyar programas de capacitación dirigidos a agroempresarios y al personal de organizaciones públicas y privadas de la agricultura para potenciar sus capacidades competitivas y facilitar su inserción en los mercados internacionales".

Dentro de estos lineamientos orientadores para la acción del Instituto, debe resaltarse la importancia del presente trabajo en el que se hace un genuino esfuerzo de vincular las necesidades y demandas de las pequeñas y medianas agroempresas rurales, con la oferta de un conjunto de programas de capacitación vinculadas al PRODAR.

Tenemos la convicción de que como resultado del análisis crítico de este documento se identifiquen nuevas acciones estratégicas que promuevan un proceso de fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los pequeños productores, especialmente de aquellos vinculados a la agroindustria rural.

¹ Director de operaciones del Centro Regional Andino CReA- IICA

INTRODUCCION

François Boucher²

Esta publicación presenta un análisis de la oferta y la demanda de capacitación existente en 1998 para la agroindustria rural de América Latina. Se ha elaborado en base a los documentos producidos en el «Taller de sistematización de la oferta de capacitación en agroindustria rural para América Latina», celebrado en la ciudad de Cali, Colombia, del 12 al 14 de agosto de 1998.

El análisis y las reflexiones presentadas durante el taller, permitió afinar las metodologías desarrolladas durante los últimos años por instituciones vinculadas al Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR), así como elaborar una propuesta integral de los esfuerzos que llevan a cabo estas organizaciones, facilitando la adecuación del "quehacer" a las grandes exigencias y condiciones cambiantes del entorno. Finalmente, significó una buena oportunidad para visualizar perspectivas de futuro, dirigidas hacia la búsqueda de "nuevos mercados".

El documento se inicia con un capítulo de antecedentes, concebido como marco de referencia para el análisis de la oferta y la demanda de capacitación en la Agroindustria Rural (AIR) de Latinoamérica. En este se identifica la capacitación como uno de los ejes prioritarios que contribuye al mejoramiento de la gestión empresarial competitiva de la AIR en el desarrollo rural sostenible. También se puntualiza sobre el PRODAR y su experiencia en capacitación, resaltando el importante bagaje de instrumentos y técnicas desarrollados a lo largo de su existencia, así como su propuesta, capaz de combinar el manejo gerencial con los aspectos técnicos de procesamiento de productos de la AIR.

En un segundo capítulo se presentan los programas de capacitación que desarrollan las instituciones vinculadas al PRODAR en varios países y regiones de Latinoamérica desde 1989.

Estos son expuestos bajo un esquema previamente propuesto para el desarrollo del taller, considerando aspectos tales como: justificación, enfoque, objetivos, expectativas, estructura en cuanto su definición, y unidades temáticas, evaluación, aspectos logísticos, sostenibilidad, logros y la valorización de la experiencia de capacitación. En algunos de los casos se mencionan además, los recursos humanos y las proyecciones del programa en el corto plazo.

En el tercer capítulo se realiza el análisis de estas experiencias de manera integral, en función de algunos aspectos destacados en las exposiciones: diferentes enfoques de las ofertas de capacitación en AIR que prevalecen en las instituciones vinculadas a PRODAR, beneficiarios, metodologías, recursos humanos, materiales de apoyo, instalaciones y equipos, costos promedios, logros y finalmente algunas anotaciones generales y sugerencias recogidas en el taller.

² Director Ejecutivo del Programa PRODAR/ IICA-CIRAD

En este punto cabe señalar que las propuestas presentadas son muy variadas y van desde formación universitaria post gradual, hasta cursos prácticos dirigidos a campesinos o mujeres empresarias rurales, pasando por cursos para técnicos y capacitadores.

El siguiente capítulo estudia la demanda de la capacitación a partir de las megatendencias registradas en la actualidad vinculadas a distintas áreas; política, económica, social, tecnológica y ecológica. De esta forma, se analiza la manifestación de las megatendencias, sus efectos en la agricultura ampliada y las repercusiones que tendrían con relación a la agroindustria rural y a la formación de recursos humanos. También se hace referencia a los actores claves del desarrollo de la agroindustria rural en los nuevos escenarios y sus perfiles de actuación.

Finalmente se identifica una oferta de capacitación deseable, para los próximos tres años, la cual se presenta clasificada según las áreas temáticas prioritarias asociadas a las megatendencias estudiadas en los capítulos anteriores, señalando sus actividades, beneficiarios y los programas e instituciones responsables.

Esta información significa una etapa muy importante dentro del proceso originado por el PRODAR para promover y fortalecer las AIR mediante acciones de capacitación, y de esta manera continuar la participación en la lucha contra la pobreza y en el mejoramiento del bienestar rural.

Capítulo I ANTECEDENTES

El PRODAR en su preocupación de contribuir al mejoramiento de la gestión empresarial competitiva de la agroindustria rural en el marco del desarrollo rural sostenible, ha identificado la capacitación como uno de los ejes prioritarios.

La propuesta de PRODAR apunta hacia un enfoque mucho más abierto y flexible que el desarrollado por los sistemas tradicionales de capacitación, aplicados a la agroindustria, combinando el manejo gerencial con los aspectos técnicos de procesamiento de productos agroindustriales en un marco de desarrollo rural.

La experiencia de capacitación de PRODAR data desde 1987 cuando se concibió el programa cursos "Espacio Rural para Tecnólogos" (ERTEC) dirigido en principio a técnicos, posteriormente a campesinos en un marco de desarrollo rural e inclusive a estudiantes de colegios agropecuarios. Este programa se inició con la realización de ocho cursos de este tipo, celebrados en Centroamérica y en el área andina. Con estas actividades se logró la sensibilización y capacitación de una cantidad importante de técnicos que replicaron el aprendizaje en nuevos programas y cursos de capacitación en la región bajo la coordinación de PRODAR y las redes nacionales, y de otras instituciones vinculadas. En total se calcula que se han realizado cerca de treinta y cinco talleres dirigidos a técnicos de ONGs, y más de cincuenta cursos para los productores de las AIR's.

Como producto de esas actividades se dispone de un bagaje importante de especializaciones, metodologías, manuales, ayudas audiovisuales y en especial de un grupo de instructores capacitados para impartir un «paquete» probado para la capacitación que abarca a empresarios de las AIR's y a los técnicos que los apoyan.

Las razones que mueven a PRODAR a realizar una reflexión sobre su oferta de capacitación se fundamentan en la apertura de «nuevos mercados» para los servicios de capacitación en agroindustria.

Por otra parte, de la promoción realizada por iniciativa de Foodlinks para identificar y promover productos promisorios de origen campesino en América Latina, se detectaron varias debilidades en las empresas agroindustriales rurales y las entidades que las apoyan en aspectos como: desarrollo de productos, estudios de vida útil, selección de empaques y embalajes, manejo de inventarios, cálculo de costos, necesidades de capital de trabajo, interrelaciones con productores y logística para la comercialización.

Finalmente, debido a la nueva orientación de la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible del IICA, se promueve el logro de un mayor impacto en los beneficiarios de los proyectos de desarrollo rural. Espacio en el que el PRODAR está llamado a realizar un aporte importante.

De esa manera y con esta base, se propuso la realización del «Taller de sistematización de la oferta de capacitación en agroindustria rural para América Latina», el cual tuvo como objetivo general contribuir mediante el aporte del instrumental del planeamiento estratégico, a la caracterización y sistematización de los programas de capacitación que desarrollan las instituciones vinculadas a PRODAR, con el propósito de elaborar una propuesta integral de los esfuerzos que llevan a cabo las organizaciones relacionadas con la temática de AIR, para de esta manera, adecuar su "quehacer" a las grandes exigencias y condiciones cambiantes del entorno, con una visión de futuro y a largo plazo y con capacidad de planificar el desarrollo académico del centro o facultad universitaria.

Entre sus objetivos específicos cabe destacar, los siguientes:

- Identificar, caracterizar y sistematizar las experiencias de ocho programas de capacitación de las AIR vinculadas al PRODAR.
- Realizar un análisis del contexto del desarrollo de las AIR's identificando las tendencias que favorecen su desarrollo futuro y las restricciones que tendría que enfrentar.
- Identificar fortalezas y debilidades en las instituciones y organizaciones del sector vinculadas a PRODAR con la finalidad de ordenarlas y definir las brechas a ser superadas.
- Clarificar la visión y misión del programa a partir de la identificación de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas identificadas en los análisis externo e interno de las organizaciones e instituciones participantes.
- Establecer objetivos y estrategias con el fin de llenar los vacíos identificados en materia de capacitación hacia la agroindustria y microempresa rural para completar la oferta de capacitación de PRODAR.
- Preparar los lineamientos programáticos: plan de acción a mediano plazo (programación de la oferta para los próximos tres años), en términos de definir la estructura de un documento de presentación de la oferta unificada de capacitación de PRODAR.

Para el desarrollo de las dos primeras partes del taller –en cuanto a la determinación de la demanda y oferta de capacitación en el área de AIR–, se partió de la experiencia que en este campo poseían los participantes en el evento.

En lo sustantivo, el método aplicado en este evento contempló las fases o etapas siguientes:

- Exposición amplia por parte de cada participante siguiendo los puntos señalados en la guía y los términos de referencia que para tales efectos se hizo llegar con la invitación del evento.
- Análisis de las megatendencias en las áreas de política, económica, social, tecnológica y ecológica. En cada caso se analizó la forma en que la megatendencia se manifestaba, sus efectos en la agricultura ampliada y las repercusiones que en lo particular tendrían con respecto a la AIR y en especial con la formación de recursos humanos.
- El análisis anterior permitió la formulación de los escenarios futuros y los actores claves para el desarrollo de la AIR en el nuevo entorno.
- Para cada área y megatendencia se preparó una lista de actores claves y se hizo la descripción de las capacidades o competencias requeridas en los nuevos escenarios. Estas competencias se describen en términos de los nuevos temas a conocer, las habilidades y destrezas indispensables, así como los cambios en el campo de las actitudes consustanciales a las capacidades mencionadas.
- Tomando como referencia los perfiles óptimos para cada tipo de actor se procedió a la caracterización de la situación actual de los actores y sus competencias.
- Con el fin de conocer las necesidades de capacitación se llevó a cabo el análisis de discrepancia entre los perfiles de los actores, en la situación actual y los requeridos en los nuevos escenarios.

Este análisis permitió identificar en una primera aproximación, las áreas de capacitación deficitarias y señalar las grandes líneas de temáticas a desarrollar para resolver las discrepancias detectadas.

- Luego de identificar las necesidades de capacitación en términos de áreas temáticas y los actores que muestran tales debilidades, se procedió al estudio de la oferta para reconocer las organizaciones e instituciones que en la actualidad ofrecen o están en capacidad de dar servicios de capacitación en las áreas temáticas identificadas. En este sentido fue de gran interés conocer no solamente las temáticas que se desarrollan sino que también las metodologías y disponibilidad de infraestructura. Esto es lo que se denomina estudio de la oferta.
- Con el conocimiento de la demanda y oferta actual de capacitación se pasó a la definición de la propuesta de una oferta renovada para los próximos tres años indicando la organización mas adecuada para ofrecer dichos servicios. También la distribución en el tiempo de los eventos propuestos permitió reconocer el sentido de prioridad y urgencia en cuanto a las temáticas y actores claves.

Capítulo II

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE DESARROLLAN LAS INSTITUCIONES VINCULADAS A PRODAR

A continuación se exponen los programas de capacitación desarrollados por instituciones vinculadas a PRODAR, las cuales vienen realizando sus actividades en diversos países y regiones de América Latina, desde 1989.

Capacitación de capacitadores para la gestión empresarial de la AIR - GESTAIR

Marvin Blanco ³

Este programa tiene como ámbito de trabajo a América Central y se desarrolla en el área de la capacitación de la agroindustria rural. La institución responsable es el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) por medio del PRODAR. Fue iniciado en el año de 1992.

Justificación de la capacitación

El programa se creó para mejorar la oferta de capacitación para las personas vinculadas al manejo gerencial de las pequeñas AIR, especialmente en temas como: formulación de proyectos, manejo de sistemas contables, desarrollo de nuevos productos, manejo de sistemas de higiene y control de calidad, implementación de tecnologías, desarrollo de estrategias de comercialización, entre otros.

Esta debilidad se presenta debido principalmente a la falta de recursos humanos y a la lejanía de las zonas rurales. Ello ha ocasionado, tanto la pérdida de competitividad de las pequeñas AIR como de oportunidades para su desarrollo.

Enfoque de la capacitación

El programa globalmente está dirigido al sector de la agroindustria rural, específicamente al personal técnico de instituciones vinculadas con la promoción y fortalecimiento de estas empresas.

Objetivos del programa

Su objetivo general ha sido establecer un programa de capacitación continuo y sistemático que genere conciencia y habilidad empresarial para un desarrollo sostenido en el sector de la AIR de América Central y el Caribe (República Dominicana).

Como objetivos específicos se establecieron los siguientes:

- Dotar, a las instituciones nacionales encargadas de dar capacitación, de un paquete didáctico que integre los diferentes tópicos que interactúan con las AIR.

³ ALTERSYALC

- Capacitar y sensibilizar un grupo de técnicos y profesionales, en la organización, promoción y desarrollo de actividades de capacitación para AIR.
- Apoyar en cada uno de los países, la organización de cursos que sirvan para validar el paquete de capacitación.
- Diseñar una estrategia de cooperación institucional que permita a nivel de cada país apoyar la puesta en marcha y dar seguimiento a las actividades que se van a iniciar con el proyecto.

Expectativas del programa

El Programa se propone inicialmente dar instrumentos a los capacitadores para mejorar las capacidades de los dirigentes y gerentes de la AIR en los temas de formulación de proyectos, administración, contabilidad y finanzas, comercialización, tecnología de procesamiento y calidad de los productos.

En una segunda etapa del proyecto, se plantea apoyar a las instituciones para que desarrollen cursos y establezcan una unidad de capacitación - extensión que pueda dar seguimiento a los empresarios capacitados y atender nuevas demandas -.

Se espera que una vez implementado el programa, los técnicos se encuentren capacitados para desarrollar desde sus instituciones actividades de capacitación dirigidas a mejorar la gestión empresarial de la AIR.

Estructura del Programa de Capacitación

Tipo de capacitación realizada

La modalidad de capacitación es la de curso-taller, desarrollando actividades complementarias tales como juegos empresariales, trabajos en grupo, ejercicios, prácticas en planta y giras de trabajo a empresas agroindustriales.

Unidades temáticas

Se ha organizado en función a cuatro módulos con los que se pretende cubrir el funcionamiento de las empresas AIR. Estos son:

- Formulación de proyectos agroindustriales.
- Gestión administrativa, financiera y comercial de la empresa de AIR.
- Gestión de la comercialización de los productos agroindustriales.
- Gestión tecnológica y de la calidad de la empresa de AIR.

Recursos humanos y materiales

La elección de los instructores se da sobre la base de su preparación en las áreas de tecnología de alimentos, agronomía, sociología y administración de empresas, así como su experiencia de trabajo.

Evaluación

Los resultados obtenidos por el programa son evaluados mediante las exposiciones e informes de trabajo de grupos o individual.

Aspectos logísticos

La preparación de cada evento ha tenido una duración aproximada de tres meses.

Sostenibilidad del programa

Los costos de los materiales, organización de cinco eventos y seguimiento por dos años han sido de aproximadamente US\$ 90,000, financiados por el IICA, la Cooperación Técnica Francesa y la Cooperación Regional Belga.

Hasta el momento se han realizado cinco cursos y capacitado aproximadamente cien personas.

Logros del programa

Los principales logros del programa son:

- Creación de una metodología participativa para el desarrollo de actividades de capacitación, enfocado al sector AIR.
- Publicación de once manuales didácticos, un vídeo promocional, ejercicios y estudios de casos y guías para el usuario.
- Organización de dos cursos en Costa Rica, para la validación del primer y segundo módulo, además de la capacitación de treinta y ocho capacitadores para la región.
- Organización de un curso en Guatemala para la validación del tercer módulo, además de la participación de treinta y dos capacitadores en la región.
- Organización de dos cursos en Guatemala, donde se capacitaron sesenta técnicos en el manejo de los módulos uno y dos.
- Organización de una red de instituciones que desarrollan actividades de capacitación en el marco del proyecto, ya sea de forma individual o colectiva.
- Publicación del boletín: «El forjador agroindustrial», para la divulgación de las actividades del proyecto.
- Creación en Costa Rica de la Red Costarricense de Servicio a la Agroindustria, CICAR, que ha logrado iniciar un proyecto de capacitación en este país financiado por el Gobierno de Holanda.

Valorización de la experiencia de capacitación

Entre las principales enseñanzas que ha dejado el programa se puede destacar: la importancia de realizar un adecuado balance en los temas conceptuales e instrumentales, los trabajos de grupo, las prácticas en planta

y las visitas a empresas, para lograr que los técnicos capacitados comprendan el concepto de AIR que el programa maneja, así como la necesidad de validar los materiales de apoyo.

Proyecciones del programa en el corto plazo

Sobre la base de los paquetes didácticos para la capacitación en gestión de las pequeñas empresas rurales desarrollados en este programa, PRODAR está en capacidad de generar y difundir material didáctico –sobre todo lo concerniente a las pequeñas empresas rurales–, organizar talleres de capacitación y cursos complementarios.

Programa de capacitación para mujeres empresarias de la industria de alimentos en Centroamérica

Rene Arias *

En este programa, iniciado en 1996, participan tres países de la región centroamericana: Honduras, Guatemala y Nicaragua. Su área de capacitación es la gestión empresarial dirigida a pequeñas empresas procesadoras de alimentos lideradas por mujeres y tiene como instituciones responsables, en una primera fase (ejecutada), a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y al Instituto de Nutrición de América Central y Panamá (INCAP); y en su segunda fase, en ejecución, a la ONUDI, la Cámara de Industria de Guatemala, el INCAP y el CUNSUR - USAC.

Justificación de la capacitación

La situación de la mujer se ve agravada por los efectos de las políticas económicas vigentes, traducido en mayores niveles de pobreza, especialmente en el área rural con lo cual se ha marginado aún más su presencia y participación dentro de las economías de sus países.

El programa se creó para atenuar los problemas que enfrenta la mujer respecto a las barreras institucionales y las derivadas del problema de género, y para apoyar la búsqueda de una mayor incorporación en el proceso de desarrollo.

Enfoque de la capacitación

El programa utiliza el método de «Aprendizaje por experiencia propia», es decir, aprender haciendo, fomentando la participación activa de las beneficiarias lideradas por un instructor que se desempeña como facilitador del aprendizaje.

En una primera fase, se sigue la estrategia de capacitar a capacitadoras, quienes posteriormente forman a mujeres empresarias en eventos de replicación de la actividad. Para ello, se buscan instructores profesionales y/o técnicos, mujeres u hombres, expertos en el tema a desarrollar.

Objetivos del programa

Objetivo general

Mejorar los servicios de capacitación a las mujeres empresarias de la industria alimenticia, con énfasis en el área rural.

Objetivos específicos

- Capacitar a veintitrés mujeres instructoras (capacitadoras) de diferentes instituciones en Honduras, Guatemala y Nicaragua en el manejo (gerencia) de industrias alimentarias.

* REDAR Guatemala

- Fortalecer la capacidad de las capacitadoras para preparar y dictar cursos de entrenamiento utilizando los manuales de enseñanza.

Expectativas del programa

Se espera que como producto final del proceso, mejore la visión empresarial de las empresarias del sector de procesamientos de alimentos.

Estructura del programa de capacitación

El programa ha sido organizado en dos fases. La primera de ellas se ha realizado entre 1995 y 1997. Actualmente, se encuentra en ejecución la segunda fase.

Tipo de capacitación realizada

Los cursos desarrollados por el Programa constan de sesiones participativas, en donde cada una de las capacitadas elabora un plan de negocio relacionado con la industria de alimentos. Asimismo, para apoyar el aprendizaje se realizan visitas y actividades prácticas.

Unidades temáticas

Para la primera parte del curso, «Capacitación de capacitadoras» se contempla el procedimiento de reclutamiento y selección de las participantes; instrucciones para los (as) facilitadores (as) y guías de las sesiones del curso, la introducción y percepción empresarial y los resúmenes de los principales temas del curso, estudios de casos y otros materiales.

Para el resto de cursos la temática considera: conservación y tecnología de alimentos, mercado, gestión administrativa, estudios de campo, destrezas tecnológicas y preparación y presentación del plan de negocios; tecnología de alimentos, en los campos de los alimentos secos, extracción de aceite vegetal y productos elaborados con: frutas y verduras, cereales, leguminosas, raíces comestibles, maní, pescado, productos cárnicos y productos lácteos.

Recursos humanos y materiales

Los instructores han sido seleccionados por INCAP en base al nivel de experiencia determinado por el conocimiento personal y entrevistas.

En cuanto a los materiales, el programa emplea tres volúmenes de materiales diseñados por ONUDI que fueron adaptados por INCAP a la región centroamericana, y posteriormente a cada uno de los países.

Evaluación

Se utiliza un sistema de evaluación cuya finalidad es medir la idoneidad de la capacitación en términos de contenido, enfoque y estructura. El sistema incluye:

- Evaluación diaria, durante y al final del curso, utilizando cuestionarios específicos.
- Evaluación del impacto del curso (ex-post), la cual se efectúa, a fin de garantizar la imparcialidad y objetividad de los resultados, mediante la contratación de un evaluador ajeno al equipo de trabajo que hubiera participado en los cursos.

Aspectos logísticos

- Selección de participantes: buscando que el grupo esté compuesto lo más homogéneo posible, mediante el criterio de autoselección.
- Selección de instructores: efectuado por las entidades organizadoras en base a sus propios sistemas.
- Selección de local, el cual debe ser accesible en distancia para la mayoría de los participantes.
- Difusión: enviando información escrita a las instituciones integrantes de la Red para el Desarrollo de la Agroindustria Rural (REDAR), así como a las empresas agroindustriales vinculadas a la misma.

Sostenibilidad del programa

El costo aproximado del programa ha sido de US\$ 350 000 para dos años, siendo financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación, COSUDE, a través de ONUDI.

Logros del programa

En una primera fase, el programa ha logrado capacitar en total a cincuenta capacitadoras y a sesenta y cuatro mujeres empresarias.

Las capacitadoras han incrementado significativamente sus habilidades técnicas y de capacitación e individualmente han adquirido facilidad para utilizar el Manual de Capacitación UNIDO/INCAP. Además se han organizado Comités Nacionales que han contribuido a una coordinación efectiva.

De otro lado las mujeres empresarias participantes en los eventos nacionales, han incrementado su capacidad analítica en relación con sus prácticas de trabajo actuales y desarrollado una mejor comprensión de su actividad empresarial.

Es importante mencionar que el Programa ha propiciado la creación de seis empresas: una en Honduras, cuatro en Guatemala y una en Nicaragua.

Valorización de la experiencia de capacitación

Las principales enseñanzas que deja el Programa han sido:

- La necesidad de reforzar las condiciones para desarrollar una masa crítica de mujeres empresarias en los tres países participantes. Esto se realizó a dos niveles, verticalmente, mediante el incremento

de la calidad y manejo de sus micronegocios y, horizontalmente, con el aumento del número de mujeres empresarias participantes.

- Asimismo, es importante que se ponga énfasis en el desarrollo de un claro y fuerte enfoque de negocios y una orientación hacia la formación de grupos o "clusters", en vinculación con los centros de desarrollo tecnológico y empresarial.
- Para el fortalecimiento de la competitividad de las mujeres empresarias y la sostenibilidad de sus proyectos, deberá incrementarse la capacidad en varios niveles, incluyendo el aprovechamiento de las redes existentes y el desarrollo de un fuerte sistema externo de monitoreo. Un efectivo sistema de seguimiento es necesario para asegurar el establecimiento y desarrollo de los negocios creados por las mujeres empresarias participantes.

Programa de asistencia técnica y capacitación para la gestión de Agroindustrias Rurales Sostenibles (PRAIR)

Miguel Víquez ⁵

Este programa tiene como ámbito de trabajo Costa Rica y se desarrolla en el área de la capacitación en «Gestión empresarial y tecnológica de la agroindustria rural». La institución responsable es la Red Costarricense de Capacitación en Agroindustria (CICAR). Fue iniciado en 1993.

Justificación de la capacitación

El programa constituye una excelente oportunidad para que las mujeres y los jóvenes de sectores rurales se incorporen en una actividad productiva, con lo cual no solamente reciben una remuneración por su trabajo sino que les permite crecer como empresarios y como ciudadanos comprometidos con el desarrollo de sus comunidades y del país.

El tipo de empresas contempladas se dedica, entre otras actividades, al procesamiento de café en pequeña escala, producción de panela, empaque y conservación de frutas, legumbres, raíces y tubérculos, producción de miel de abeja, elaboración de quesos y otros subproductos lácteos, secado de frutas y semillas y elaboración de especias y condimentos.

Enfoque de la capacitación

El CICAR ha dirigido el programa de capacitación y asistencia técnica a las siguientes áreas: queserías, trapiches (panela), frutas/hortalizas y raíces/tubérculos, en vista de la importancia de estas en las AIR del país.

De esta manera, el PRAIR establece su programa bajo un sistema de capacitación informal, y dirige su atención a las agroindustrias que se encuentren trabajando o que cuenten con una capacidad mínima que permita su operación inmediata.

Objetivos del programa

Objetivo general

Contribuir al aumento de la capacidad empresarial y autogestionaria de las AIR y al mejoramiento de las condiciones ambientales en el medio rural costarricense.

Objetivos específicos

- Capacitar a las organizaciones que trabajan en agroindustria rural en aspectos de gestión administrativa y financiera, así como uso de tecnologías alternativas que protejan el ambiente.
- Implementar un plan piloto de asistencia técnica para la transferencia y aplicación de tecnologías limpias.

⁵ CICAR Costa Rica

- Capacitar y sensibilizar a técnicos extensionistas en la organización, promoción y desarrollo de actividades de capacitación y asistencia técnica orientadas a propiciar AIR sostenibles.

Expectativas del programa

Entre las expectativas se observa:

- Al menos ciento setenta y cinco productores y productoras capacitados en técnicas de gestión empresarial y tecnologías de procesamiento limpias.
- Treinta técnicos capacitados como facilitadores del desarrollo y promoción de la AIR sostenible.
- Un sistema de asistencia técnica establecido en cada una de las instituciones participantes, para el seguimiento del programa.
- Sistematización y difusión de los resultados del programa.

Estructura del programa de capacitación

Tipo de capacitación realizada

El enfoque de capacitación que el CICAR y sus distintas organizaciones miembros han venido asumiendo es el de "aprender haciendo", razón por la cual las actividades de capacitación que desarrollarán en el marco de este programa, estarán enfocadas no solo a los aspectos teóricos, sino también a la experiencia acumulada por las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y las organizaciones de base.

Por ello, una de las estrategias de capacitación a emplear serán los talleres, entendiendo que las acciones de capacitación estarán dirigidas a grupos de personas las cuales aprenderán conocimientos o desarrollarán destrezas en forma muy activa, con el objetivo de obtener productos tangibles.

Unidades temáticas

Durante el desarrollo de las actividades de capacitación en agroindustria se ha modificado la temática de acuerdo con el enfoque del taller, tomando en cuenta las necesidades de la población objetivo. Por tanto se puede hacer mención de tres tipos de modalidades de capacitación: promoción de la AIR, elaboración de proyectos agroindustriales y talleres especializados por sector.

Evaluación

La evaluación está dirigida básicamente a la valoración del desarrollo y organización del taller, al aporte y aprovechamiento del mismo, y tiene como base la evaluación efectuada tanto por los participantes, por la ONG organizadora del evento, así como por parte de la unidad ejecutora del PRAIR.

En cada uno de los ítems anteriores se evalúan los siguientes puntos:

- Cumplimiento y alcance de los objetivos.
- Errores, defectos o problemas ocurridos.

- Aciertos, logros o avances que han existido.
- Proyecciones que surgen de todo el evento.
- Grado de participación de los miembros.
- Valoración de las exposiciones: claridad y pertinencia del tema, apoyo de material didáctico e importancia y trascendencia del tema.
- Resultados obtenidos.
- Conducción del taller.
- Otros, como es el caso del ambiente físico y los servicios generales de las instalaciones.

Seguimiento posterior al evento

El seguimiento posterior al evento lo lleva a cabo la organización que hace de contraparte de CICAR en la promoción y ejecución del taller.

Aspectos logísticos

- Selección de participantes: se consideró la población objetivo establecida por el PRAIR, así como grupos atendidos por las ONGs contrapartes del CICAR.
- Selección de expositores: se ha tenido en cuenta la experiencia en el tema. Por ello, se ha consultado en primer lugar al equipo de consultores del CICAR y luego a los miembros de otras organizaciones.

Asimismo, la preparación de los instructores incluye:

- Reuniones previas a la realización del evento para la discusión del programa y el desarrollo general del taller.
- Presentación y discusión del contenido temático y metodología a usar.
- Entrega de un resumen ejecutivo de la ponencia.
- Entrega de un archivo electrónico de la ponencia.

Sostenibilidad del programa

El costo total del programa se estima alrededor de US\$83.000, para un período de ejecución de dos años, el cual ha sido financiado por el Convenio Bilateral de Desarrollo Sostenible Costa Rica - Holanda (CBDS).

El monto del programa incluye los rubros: gastos de personal (unidad ejecutora : dos personas), gastos de operación (material de oficina, equipo audiovisual, logística), gastos de capacitación (talleres, material didáctico y sistematización) y programa de asesoría técnica (apoyo a seis microempresas rurales).

Logros del programa

Entre los logros del programa cabe destacar:

- Capacitación de ciento treinta y cinco personas, de las cuales el 30% son mujeres.
- Implementación de seis talleres dirigidos a gerentes, administradores y jefes de cincuenta pequeñas plantas agroindustriales.
- Aunque no se ha implementado el taller para técnicos, se ha logrado la participación de veinte técnicos de ONG y entidades estatales en los distintos talleres, siendo más notoria su asistencia en el encuentro de trapicheros.
- Se recibió un total de doce iniciativas para ser apoyadas por el programa de asistencia técnica. Del total, seis están siendo asistidas financiera y técnicamente por el PRAIR.
- Se diseñó un instrumento para la selección, evaluación y seguimiento de las iniciativas a ser apoyadas por el PRAIR.
- Los sectores productivos a ser beneficiados con las asesorías son: la panela (tapa de dulce), la quesería y los granos.
- Cada organización contraparte de CICAR se ha comprometido no solo a seguir participando en el espacio CICAR, sino también a brindar seguimiento a las organizaciones que han participado en los talleres.
- Construcción de un centro de documentación para fortalecer y apoyar el trabajo que realizaron los miembros del CICAR y otras organizaciones de desarrollo en el campo agroindustrial.

Valorización de la experiencia de capacitación

Entre las principales enseñanzas que deja el programa, se puede mencionar a la importancia de estructurar las ofertas diferenciadas de capacitación de acuerdo con la temática y a la población objetivo, así como a la necesidad de adaptar los tiempos y contenidos a las demandas de los participantes.

Comercialización de productos agrícolas y agroindustriales rurales y gestión empresarial para microempresas rurales

Waldo Bustamante *

Este programa tiene como ámbito de trabajo los países del cono sur: Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Se desarrolla en el área de la capacitación de la gestión empresarial y comercialización, agronegocios, liderazgo organizacional. Las instituciones responsables son el IICA y el PRODAR SUR. Fue iniciado en 1989.

Justificación de la capacitación

El desarrollo del modelo neoliberal de "Economía de libre mercado" imperante en gran parte de nuestro continente, pone de manifiesto algunas cuestiones determinantes que afectan en forma directa al desarrollo de las microempresas rurales y las AIR. Estos lineamientos implícitos del modelo ponen, tanto a la pequeña como a la mediana y gran empresa en un mismo plano de competencia. Por lo tanto, el desafío fundamental de las AIR es mejorar su capacidad de competir en mercados cada vez más abiertos y exigentes. Los instrumentos fundamentales para el logro de los objetivos de competitividad son el mejoramiento de la gestión empresarial y de sus capacidades de comercializar los productos, a fin de entender de mejor manera el comportamiento altamente cambiante de los mercados.

En esa perspectiva, y dado los claros desafíos que enfrenta el sector rural productivo, es que el PRODAR Cono Sur, ha establecido que la premisa fundamental de los campesinos es la preparación en los aspectos de gestión empresarial, como una forma de entender un mundo nuevo que se abre hoy con mayores desafíos: el mundo de los negocios. Inexorablemente todas las empresas entrarán en un escenario de alto nivel de competencia.

Enfoque de la capacitación

El PRODAR Cono Sur, busca atenuar la falta de conocimientos técnicos para el manejo eficiente de las unidades empresariales campesinas. Es por ello que, el programa está relacionado con la gestión empresarial y el manejo de instrumentos para la comercialización de productos agrícolas.

Objetivos del programa

Objetivo general

Proveer conocimientos y técnicas modernas relativas a la identificación, diseño y desarrollo de agronegocios y microempresas rurales de pequeños productores, para elevar su competitividad, así como de las formas más eficientes para su administración y gestión, con una orientación hacia la satisfacción de determinados mercados.

* IICA Chile

Objetivos específicos

Para los técnicos capacitados:

- Dar una visión global de las características de la nueva agricultura y su inserción en los contextos nacionales e internacionales y proporcionar los conocimientos para el manejo de instrumentos básicos requeridos en la identificación, diseño e implementación de un negocio agrícola, o agroindustrial.
- Proporcionar la información fundamental sobre las oportunidades y problemas que abre a la agricultura, la inserción del país en el nuevo contexto internacional.
- Mostrar el desarrollo y características del sector AIR del país y sus perspectivas y análisis sobre los diversos eslabones de la cadena agroalimentaria.
- Enseñar a manejar herramientas básicas para el análisis de negocios y desarrollar capacidad de gestión orientada al diseño e implementación de agronegocios específicos.
- Perfeccionar la capacidad de asesorar adecuadamente a pequeños productores en el contexto de las características de la organización moderna y su conducción.

Para los campesinos capacitados:

- Dar conocimientos sobre el tema de la gestión empresarial, particularmente dirigida al manejo eficiente de las micro y medianas empresas rurales de carácter asociativo.
- Detectar iniciativas de expansión dentro de los actuales emprendimientos empresariales.
- Identificar la Unidad de Negocio de mejor rentabilidad dentro de las opciones identificadas.
- Proporcionar conocimientos sobre los principios de la gestión empresarial eficiente.
- Entregar conocimientos sobre la dinámica de los mercados y el desarrollo de estrategias de comercialización eficientes, así como la detección de oportunidades en el mercado.
- Capacitar a mujeres de organizaciones en el manejo de microempresas y en la generación de liderazgo para elevar su participación en el ámbito empresarial.

Expectativas del programa

El Programa busca incrementar el nivel de conocimientos para que especialistas y campesinos tengan instrumentos técnicos e información para la toma de decisiones eficientes frente a los desafíos existentes. En forma especial, el principal efecto esperado es un cambio de actitud de aquellos que están desarrollando actividades empresariales o de los que pretenden desarrollar nuevas, para entender una dinámica que afecta a todas las empresas, en un mundo de creciente e inexorable globalización.

Estructura del programa de capacitación

Tipo de capacitación realizada

El programa desarrolla eventos de capacitación en forma de cursos y pasantías. Para reforzar el proceso de enseñanza se ha considerado la visita a ciertas unidades demostrativas como empresas, agroindustrias, ferias, supermercados, etc.

Unidades temáticas

La oferta se ha centrado en la ejecución de varios cursos:

- «Gestión de agronegocios en la pequeña agricultura», para agentes de extensión, a través del cual se busca desarrollar una visión global de las características de la nueva agricultura en Chile, y su relación con el entorno nacional e internacional.
- «Capacitación en técnicas de comercialización y gestión estratégica», dirigido a empresas de organización campesina.
- «Liderazgo organizacional y técnicas de comercialización de productos».
- «Programa de capacitación en aspectos de comercialización, gestión empresarial y asociatividad», para técnicos del Ministerio de Agricultura del Paraguay.
- Curso de «Capacitación en gestión empresarial y consolidación de la empresa asociativa con liderazgo de mujeres productoras microempresarias».
- Programa de «Liderazgo empresarial», para mujeres microempresarias de organizaciones campesinas.

Evaluación

La evaluación del programa es variable y se realiza a través de encuestas, utilizando como bases la metodología del IICA.

Aspectos logísticos

La selección de la sede, aspectos de alojamiento, alimentación y transporte, se consideran de responsabilidad de la institución que financia el curso.

La preparación de cada evento es de aproximadamente quince días, a partir de la aceptación de la institución demandante.

Sostenibilidad del programa

Los costos son relativos al número de participantes, la duración de los eventos y la ubicación del lugar en donde se realizan. El financiamiento ha sido solventado por las instituciones demandantes.

Logros del programa

El principal logro alcanzado, es el posicionamiento de las instituciones involucradas, en los temas de comercialización y gestión empresarial, para la mediana y la microempresa rural.

Valorización de la experiencia de capacitación

El programa ha desarrollado una serie de cursos para responder demandas específicas.

Gestión de microempresas y agroindustrias rurales

Miguel Angel Arvelo ⁷

Este programa iniciado en 1995, se desarrolla en Venezuela y a nivel internacional a través del convenio con el Sistema Hemisférico de Capacitación, SIHCA. Tiene como área de capacitación la gestión empresarial. Las instituciones responsables son el REDAR Venezuela, la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Venezuela y el SIHCA.

Justificación de la capacitación

Debido a la importancia económica y social que representan las microempresas rurales (MERs) y AIR, la REDAR-Venezuela ha considerado el desarrollo de ambos temas dentro del programa de sus actividades.

La REDAR se ha especializado en materia de capacitación, debido a la alta demanda de sus miembros en este aspecto. Es por ello que tiene en la actualidad una oferta de capacitación de gran interés a nivel nacional e internacional especializada en materia de microempresas y agroindustrias rurales, vistas desde diferentes ángulos y perspectivas que van desde los aspectos tecnológicos hasta los gerenciales con énfasis particular en el mercado y la organización.

Enfoque de la capacitación

En una primera etapa la estrategia de REDAR en materia de capacitación estuvo centrada en promover a nivel de las regiones una capacitación descentralizada en base a la oferta existente y la cooperación horizontal entre los miembros de la Red. En una etapa posterior, muy breve, se estableció como criterio satisfacer demandas de capacitación específicas para cada región, la cual no pudo sostenerse por los altos costos que implicaba diseñar actividades para cada caso en particular. Esto ha determinado que en la actualidad se retome una estrategia de oferta flexible para los conceptos de AIR y MER.

Objetivos del programa

Objetivo general

Al finalizar el curso-taller, los participantes estarán en capacidad de instrumentar los procesos, métodos y técnicas relacionadas con la planeación y gestión de pequeñas y medianas empresas rurales y así poder multiplicar dichos conocimientos a los técnicos y microempresarios para contribuir con su desarrollo y consolidación.

Objetivos específicos

- Analizar la concepción de la pequeña y mediana empresa y las nuevas estrategias del desarrollo rural.
- Determinar las oportunidades, dificultades, amenazas y fortalezas de las pequeñas y medianas empresas, con criterios de planificación estratégica.

⁷ REDAR Venezuela

- Analizar los medios, técnicas e instrumentos para la organización de las microempresas rurales en base al mercado.
- Formular proyectos de microempresas rurales.
- Aplicar métodos, técnicas e instrumentos para la gestión de las microempresas.
- Identificar los programas de financiamiento y el marco legal para el desarrollo de las microempresas.

Expectativas del programa

- Fortalecimiento institucional de los miembros de la REDAR y de las instituciones de carácter regional que promocionan microempresas y agroindustrias rurales.
- Difusión de los conceptos AIR y MER como herramientas para el desarrollo rural.
- Difusión de información en aspectos relativos a las megatendencias y nuevos escenarios de la agricultura mundial.
- Transmitir herramientas de pensamiento lateral.
- Difundir herramientas y conceptos de planeamiento estratégico y gestión empresarial, aplicables a las empresas rurales.
- Formación de un grupo de capacitadores o promotores del desarrollo rural con un enfoque actualizado en el que las AIR y MER forman parte integral y de máxima importancia.

Estructura del programa de capacitación

Tipo de capacitación realizada

La capacitación se encuentra dirigida hacia técnicos extensionistas, estudiantes, productores líderes y microempresarios. El tipo de actividad de capacitación que se les imparte, depende de las necesidades locales y pueden ser: cursos, cursos-talleres, talleres, seminarios, que parten de la oferta central basada en el curso taller "Gestión de microempresas rurales".

Unidades temáticas

El curso esta compuesto por tres módulos que totalizan cuarenta horas, los cuales se describen a continuación:

- Desarrollo Rural y MER, en donde se plantea el marco conceptual y teórico de las AIR y las MER.
- Planificación de la MER.
- Gestión de las MER's, en donde se tocan temas gerenciales como organización, mercadeo, financiamiento, marco legal, entre otros.

Evaluación

A los participantes de los eventos se les evalúa a través de una prueba de entrada para conocer sus expectativas. Asimismo, se aplica una evaluación al finalizar el evento con la finalidad de percibir el nivel de satisfacción con respecto al curso.

Lamentablemente, no se tienen indicadores o controles posteriores que permitan reconocer los efectos finales de la capacitación otorgada.

Aspectos logísticos

REDAR – Venezuela da a conocer las diversas alternativas de capacitación a principios de cada año, a través de un cronograma tentativo elaborado por las diferentes instituciones comprometidas.

Una vez aprobada la ejecución de algún evento, se realizan las actividades de convocatoria, selección de sede, evaluación de los costos de alojamiento, alimentación, transporte y materiales, entre otras.

Sostenibilidad del programa

El costo aproximado del programa de capacitación es de US\$ 60.000 durante el período de 1994 a 1998. Las actividades han sido financiadas fundamentalmente a través del proyecto «Desarrollo Rural» de la ACT del IICA en Venezuela.

Logros del programa

- Capacitación de cuatrocientas treinta y dos personas a través de la realización de doce talleres.
- Elaboración de un programa de capacitación nacional, flexible y adaptable a las demandas específicas sobre el tema.
- Asociación estratégica entre REDAR Venezuela – IICA – CIARA – SIHCA.
- Fortalecimiento institucional de la REDAR, a través de la creación de redes locales, lo cual ha permitido difundir el concepto de las AIR y las MER a nivel nacional.

Valorización de la experiencia de capacitación

La principal enseñanza que deja el programa es la identificación de alianzas estratégicas entre organizaciones especializadas en la capacitación.

Capacitación en procesamiento de alimentos en pequeña escala Diana Colquichagua *

Este programa iniciado en 1994, tiene como ámbito las ciudades de Lima, Junín y Cajamarca, en el Perú. Se desarrolla en el área de capacitación de tecnología de alimentos a pequeña escala y gestión empresarial. La institución responsable es el Programa de Procesamiento de Alimentos de ITDG-INTERMEDIATE TECHNOLOGY DEVELOPMENT GROUP.

Justificación de la capacitación

La década de los noventa ha significado para el Perú, un cambio de rumbo en la política económica, orientada a la reinserción en la economía mundial a partir de la aplicación de un modelo neoliberal. Las características del modelo y sus resultados no se han traducido aún en una mejora del nivel de vida de la mayoría de la población. Luego de la aplicación del programa de ajustes se generaron niveles de desempleo y subempleo de los últimos años en 7 % y 42.6% respectivamente, lo que ha llevado a un mayor desarrollo de las microempresas como alternativas de subsistencia.

Es por ello, que ITDG en su compromiso con el desarrollo y apoyo a sectores vulnerables, como el microempresario, diseña el «Programa de entrenamiento en tecnología de procesamiento de alimentos», con el objetivo de crear una fuente alternativa de generación de ingresos para este sector, transmitiendo conocimientos y con ello elevando su competitividad para poder hacer frente a las fluctuaciones de mercado.

Enfoque de la Capacitación

ITDG diseña programas de desarrollo en donde se ejecutan asistencias técnicas y capacitación como herramientas claves para atender las necesidades de la población objetivo y alcanzar los propósitos del programa.

El «Programa de entrenamiento en tecnología de procesamiento de alimentos», incluye elementos teóricos y prácticos para lograr una mejor capacitación de los micromprensarios que desarrollan actividades dentro del sector alimentario.

Objetivos del programa

El programa presenta objetivos a largo, mediano y corto plazo.

A largo plazo se trata de estimular el empleo, incrementar el ingreso y promover el desarrollo económico entre los sectores de menores ingresos en el Perú a través de pequeñas empresas de procesamiento de alimentos.

A mediano plazo se ha planteado cubrir la insuficiencia de capacidades técnicas de las microempresas y elevar la capacidad técnica de las instituciones gubernamentales, no gubernamentales y organizaciones que apoyan las iniciativas de microempresas en procesamiento de alimentos a través de las facilidades de capacitación en los departamentos de Lima, Cajamarca y Junín.

* ITDG

En el corto plazo se busca:

- Fortalecer la capacidad de las instituciones gubernamentales, no gubernamentales y organizaciones locales para que apoyen el desarrollo de la microempresa de procesamiento de alimentos.
- Influir en otras instituciones que trabajan en el desarrollo de empresas, para adoptar un enfoque de capacitación flexible e integrada.
- Elevar el nivel técnico de las pequeñas microempresas de procesamiento de alimentos, mejorando y diversificando las tecnologías existentes y desarrollando materiales de difusión.
- Establecer un programa de capacitación en procesamiento de alimentos a pequeña escala con un aporte financiero a los costos operativos por parte de los beneficiarios.

Expectativas del programa

El programa espera elevar el nivel de vida de la población a través de la generación de empleos en las microempresas, asegurando su competitividad y eficiencia tanto en la producción como en el mercadeo.

Una primera experiencia se desarrolla en los departamentos de Lima, Junín y Cajamarca, pero existe la posibilidad de que en base a los resultados obtenidos, la misma se replique en otros departamentos.

Estructura del programa de capacitación

Tipo de capacitación realizada

La capacitación se realiza a través de cursos, que constan de dos aspectos fundamentales: los de tecnología (70%) y los de gestión (30%). Ambos totalizan entre dieciocho y treinta horas, con un promedio de quince a veinte participantes.

Opcionalmente, de acuerdo al grupo objetivo, se incluyen aspectos de metodología y de género.

Unidades temáticas

- Tema de gestión: el mercadeo, en donde se exponen los resultados de estudios y sondeos para actualizar a los participantes sobre las posibilidades de introducir o mejorar sus productos.
- Evaluación de productos elaborados, se basa en aspectos de control de calidad complementados con ciertos aportes sobre higiene y manipulación de equipos.
- Cálculo de costos y precios de venta de los productos elaborados.

Evaluación

Para evaluar el impacto del programa se han coordinado actividades de seguimiento, que se encuentran organizadas en dos etapas: en la primera, el sistema recoge información relevante sobre el perfil de los

participantes y las acciones que piensan ejecutar con posterioridad a su participación en los cursos. Posteriormente se verifica el nivel de aplicación de lo aprendido y sus efectos en las actividades que realizan los usuarios.

En la segunda etapa, y en base a la información recogida anteriormente, el personal del proyecto organiza visitas a los participantes con el objeto de asesorarlos en tres aspectos: asistencia técnica, suministro de información y apoyo a sus actividades de capacitación.

Aspectos logísticos

La preparación de los cursos comprenden las siguientes actividades: propuesta del curso, ajustes de tecnologías y adquisición de equipos, estudios de factibilidad, sondeos y/o investigaciones de mercados, preparación de documentos técnicos y de materiales didácticos.

Sostenibilidad del programa

ITDG Perú ha seleccionado al SENATI, como entidad receptora del proyecto, teniendo en cuenta su amplia experiencia como institución de capacitación técnico-productiva en el Perú y por su infraestructura (cuenta con treinta y tres centros de entrenamientos). Esto significa que de acuerdo con los objetivos del proyecto, el SENATI será la entidad encargada de darle continuidad y replicarlo en una mayor escala.

Respecto al financiamiento del Programa, uno de los objetivos del proyecto ha sido lograr el autofinanciamiento de los cursos mediante el aporte financiero de los participantes, como estrategia para concretar su sostenibilidad. Sin embargo, el aporte de los participantes a los cursos sólo alcanzó el 3% del costo total en los primeros años, y el 10% en el último año.

Es importante señalar que la capacidad económica varía de un tipo a otro de beneficiario, encontrándose que los microempresarios pueden cubrir un porcentaje mayor de los costos operativos que los profesores o los grupos organizados de mujeres.

Logros del programa

- Se ha logrado capacitar a mil trescientas treinta y nueve personas de las cuales el 35% es del sexo masculino y 65% del femenino. De otro lado del total de capacitados 42.50% son microempresarios tanto potenciales como en actividad, 39.4% son promotores y 18.5% son grupos de mujeres.
- Gracias a los resultados y experiencias del programa se ha logrado la ejecución de un nuevo proyecto en la región de San Martín que incluirá módulos semejantes a los ejecutados, que complementarán los componentes fundamentales de asistencia técnica, comercialización y crédito.
- La participación de los microempresarios en los cursos de capacitación les ha permitido orientarse a mejorar los niveles de producción con el objetivo de legalizar sus actividades económicas. En este último período, un 15 % de los microempresarios capacitados por ITDG han formalizado sus empresas.
- La búsqueda de alternativas para generarse ingresos ha permitido que el 9% del total de los participantes se conviertan en micro empresarios.

Valorización de la experiencia de capacitación

El «Programa de entrenamiento en tecnología de procesamiento de alimentos», ha tenido que realizar algunos cambios en la preparación y ejecución de los cursos, habiéndose flexibilizado de acuerdo a la zona geográfica y el tipo de participante, así como también en la aplicación del sistema de seguimiento y las asistencias técnicas, pues es indudable que, como en todo proceso de capacitación, ha soportado algunas restricciones y dificultades, principalmente en el área rural, donde el acceso a la información es un gran limitante.

Sin embargo la experiencia de los cursos ejecutados ha permitido asimilar algunas lecciones tales como:

- Es importante identificar y mantener una estrecha colaboración y coordinación con otras instituciones locales que ejecuten acciones similares y/o complementarias a las del programa, para optimizar esfuerzos y alcanzar un gran efecto en los beneficiarios.
- El tener acceso a fuentes de información internacionales y conocer las necesidades de la microempresa, facilita el diseño, fabricación y comercialización del equipo que pueda mejorar la calidad de los productos obtenidos.
- Es recomendable atender prioritariamente la promoción y mejoramiento de las líneas de producción con mayores oportunidades de mercado.
- Es esencial realizar el monitoreo inmediatamente después de cada curso, para identificar las necesidades, proveer los servicios de asistencia técnica y mejorar el efecto del entrenamiento en la población objetivo.
- La coordinación con instituciones locales que apoyan a las empresas de procesamiento de alimentos es necesaria para mejorar los resultados alcanzados, incluyendo la coordinación de los servicios financieros y no financieros.

Programa de especialización en desarrollo de agroindustrias rurales

Enrique Castellanos *

Este programa iniciado en 1995, tiene como ámbito de acción los departamentos de Cauca y Valle. Se ofrece en la ciudad de Cali, Colombia, en el área de “Especialización en desarrollo de agroindustria rural”. Es responsabilidad de la Universidad del Valle de Cali, Colombia, UNIVALLE y en particular de las facultades de Ingeniería, Ciencias Sociales y Económicas y Ciencias de la Administración.

Justificación de la capacitación

Existen en los países de América Latina y del Caribe universidades y centros de investigación especializados en el desarrollo de agroindustrias rurales, pero se carece en general de los mecanismos que permitan la articulación entre estas instituciones y las organizaciones campesinas.

* UNIVALLE

La AIR puede ayudar a revertir la visión fatalista de la pobreza rural, al atacar factores que contribuyen con esa situación: difícil acceso a los productos, pocas oportunidades de empleo, bajo nivel nutricional, bajos ingresos, entre otros. «Industrializar el campo» podría ser el nuevo esquema para combatir la pobreza rural, que actuaría como factor integrador entre los sectores agrícolas y los sectores transformadores. La AIR debe convertirse en un motor de desarrollo rural. Su papel principal sería fortalecer las economías campesinas, pero también contribuir al abastecimiento alimentario de las capas populares y al desarrollo de las «economías nacionales».

Por lo tanto, la AIR es una opción viable para mejorar las condiciones socioeconómicas del sector campesino y debe ser considerada un componente importante en cualquier esfuerzo de desarrollo rural.

Enfoque de la capacitación

El programa pretende crear un liderazgo capaz de promover la AIR al interior de los organismos e instituciones a cargo de los planes y de los presupuestos para el desarrollo rural.

Objetivos del programa

Objetivo general

Preparar líderes en gestión tecnológico-económica administrativa, y de desarrollo de mercados, que identifiquen, impulsen, planifiquen, evalúen y ejecuten proyectos viables para la puesta en marcha de AIR en América Latina.

Objetivos específicos

El egresado del programa debe estar capacitado para:

- Evaluar el potencial establecimiento de una AIR alimentaria: estudio de prefactibilidad de funcionamiento del sistema integrado producción de materia prima, proceso - mercado - consumo.
- Planear, organizar, ejecutar, evaluar y controlar un proyecto de desarrollo de una AIR, considerando aspectos técnicos, legales y de organización social.
- Analizar empresas AIR y evaluar puntos críticos en las mismas, respecto a la organización, administración, procesamiento, calidad de los productos, comercialización, y proponer métodos operacionales adecuados.
- Identificar las variables y limitantes económico-administrativas en el sistema producción - proceso - mercado - consumo.
- Determinar potencialidades de mercados y formular estrategias de desarrollo de nuevos mercados.

Expectativas del programa

Se busca que el programa fomente la creación, dentro del país, de un núcleo de profesionales especializados en el tema de la agroindustria rural, en posiciones de influencia para el desarrollo rural.

Estructura del programa de capacitación

Tipo de capacitación realizada

La especialización en desarrollo de AIR's está dividido en tres períodos académicos y tiene una duración de dieciséis semanas. La dedicación total es de mil noventa y siete horas, lo cual representa un promedio de veintitrés horas por semana, de las cuales diez horas exigen la presencia del estudiante en la Universidad.

Unidades temáticas

El programa académico se plantea en tres niveles formativos:

- En el primer nivel se da la fundamentación de las tres áreas de conocimiento directamente relacionadas con el programa de «Producción, gestión y socioeconomía».
- En el segundo nivel los conocimientos básicos se interrelacionen en cursos como: «Tecnología y postcosecha», «Desarrollo y planificación de agroindustrias», «Evaluación económica, social y ambiental de proyectos», entre otros.
- En el tercer nivel el énfasis se da en la aplicación. La actividad más importante de este período es el proyecto donde el estudiante aplica lo aprendido en las tres áreas de conocimiento que compone el plan de estudios.

Sostenibilidad del programa

El costo del diseño, estudios y montaje del Programa puede estimarse en unos US\$ 36.000. Cada promoción de veinte profesionales tiene un costo total de US\$ 55.000. En diciembre de 1998 habrán treinta y cinco egresados.

El programa se encuentra en un nivel cuyo paso siguiente es la realización de alianzas estratégicas con otras universidades con el objetivo de llevarlo a otras regiones del país o de la región andina. De lograr esto, se hará la diferencia entre una hermosa experiencia y un éxito en desarrollo rural capaz de influir en los índices macroeconómicos.

Curso internacional. La agroindustria rural en el desarrollo microregional sostenible

Rupert Best ¹⁰

Este programa iniciado en 1996, se desarrolla en el marco de América Latina, en el área de capacitación, diseño y ejecución de proyectos de desarrollo agroempresarial. Tiene como institución responsable al Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT.

¹⁰ CIAT

Justificación de la capacitación

La preocupación por insertar la economía campesina en la economía global a través de una perspectiva integrada: producción, procesos, mercados y organizaciones campesinas, genera que instituciones con amplia trayectoria en el desarrollo de programas de capacitación se integren a través de alianzas estratégicas: CIAT– Fundación Carvajal–Universidad del Valle de Cali, Colombia (UNIVALLE) y PRODAR, para brindar a los campesinos herramientas necesarias para un mejor desarrollo de sus actividades empresariales.

Enfoque de la capacitación

El curso busca capacitar profesionales de instituciones vinculadas y comprometidas con el desarrollo de la AIR.

Objetivos del programa

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales en el diseño y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo, para la inserción de la agroindustria rural en el desarrollo microregional sostenible.

Expectativas del programa

- Fortalecer la capacidad de instituciones nacionales, regionales y locales, públicas y/o privadas para formular proyectos AIR.
- Demostrar la importancia de integrar actividades de producción, manejo post producción, mercadeo y organización en el diseño y ejecución de proyectos AIR.
- Lograr una visión empresarial del desarrollo rural.
- Aumentar la probabilidad de éxito e impacto de los proyectos AIR.
- Concientizar a la población campesina sobre la necesidad de un desarrollo sostenible y autogestión de proyectos.

Estructura del programa de capacitación

Tipo de capacitación realizada

El curso está organizado en cuatro módulos donde se combina la parte teórica con la práctica. Participan alrededor de veinte personas.

Unidades temáticas

El contenido de los módulos es el siguiente:

- Módulo I. Entorno rural: en el cual se presentan y estudian las diversas variables que afectan el desarrollo de la AIR, con el objeto de tener una visión global del entorno macroeconómico que permita diseñar una estrategia de desarrollo de la AIR en el futuro.

- **Modulo II. Desarrollo sostenible a nivel microregional:** a través del cual se establecen los principios fundamentales y los criterios para el diseño de programas de desarrollo sostenible a nivel microregional, con énfasis especial en la incorporación del componente AIR.
- **Modulo III. Sistema de AIR:** en donde se trata el enfoque empresarial de cadenas productivas, la integración de mercados, servicios de apoyo y priorización de portafolios de proyectos productivos y de investigación.
- **Modulo IV. Proyectos productivos integrados:** aquí se analizan todas las variables vinculadas al desarrollo de proyectos de inversión, y finalmente los participantes en base a las lecciones aprendidas, elaboran un proyecto de investigación y desarrollo.

Evaluación

El curso es evaluado de manera global por los propios participantes y sobre esa base se realiza el informe final de evaluación del curso. Asimismo, se mantiene un contacto periódico con los participantes a través del correo electrónico.

Aspectos logísticos

La sede utilizada ha sido la del CIAT, que cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo el evento. La promoción del curso se realizó a través de: Internet, afiches, contactos directos, con las redes especializadas –como PRODAR y afines en la agroindustria–, y se contactó con organismos nacionales e internacionales de promoción. El período de preparación del evento fue de aproximadamente seis meses.

Sostenibilidad del programa

El costo promedio por participante (sin incluir pasajes aéreos) es de US\$1,700 por mes. La financiación del curso puede ser propia y a través de recursos internacionales (agencias donantes o países interesados).

Logros del programa

Se organizó en 1998 el primer curso sobre Agroindustria Rural, que fue la culminación de una serie de ciento diez cursos en todas las áreas, que han logrado capacitar hasta el momento a unos tres mil profesionales, aproximadamente.

Valorización de la experiencia de capacitación

Las principales enseñanzas que ha dejado el programa se pueden resumir de la siguiente manera:

- La oportunidad de transferir conocimientos y destrezas a los participantes.
- La posibilidad de intercambiar conocimientos y experiencias entre las personas e instituciones vinculadas al desarrollo de las AIR.

- El fortalecimiento institucional del CIAT.
- La creación de una red no formal de investigadores y profesionales que trabajen en el desarrollo sostenible.
- Una mayor interacción a nivel institucional e interpersonal.

Capítulo III ANALISIS GENERAL DE LAS EXPERIENCIAS

A continuación se analizan algunos aspectos presentados en las experiencias. Así tenemos el enfoque de la capacitación, beneficiarios, metodología, recursos humanos, materiales de apoyo, instalaciones y equipos, sostenibilidad de las propuestas, logros y algunos comentarios y sugerencias generales.

Enfoque de la capacitación

El enfoque de la capacitación de las experiencias analizadas en AIR no es único. En la mayoría de los programas prevalece la orientación que cada organización o programa considera necesario. Esta situación podría estar provocando un desencuentro entre las necesidades objetivas para el desarrollo del sector y lo que cada organización considera pertinente. Según el parecer de la mayoría de los participantes del taller, el conocimiento de la demanda real requiere grandes esfuerzos y parece difícil la especificación de la misma.

Hay coincidencia entre las experiencias en el manejo de los conceptos relativos al mejoramiento de la capacidad de competitividad de usuarios o beneficiarios y de la capacitación para enfrentar los desafíos actuales del sector de AIR. Además se considera que las actividades de este sector productivo son un mecanismo de combate a la pobreza y un instrumento para el desarrollo rural.

La mayoría de los programas están dirigidos a elevar la capacidad técnica de las instituciones para lograr el efecto multiplicador y llegar adecuadamente a los productores.

En este contexto vale la pena destacar por sus diferencias, los enfoques de los Programas de ITDG (Tecnológico) y UNIVALLE en la formación de grupos humanos para la toma de decisiones a nivel local.

Por último, en relación al enfoque de la capacitación existe una gran claridad en relación con la necesidad de reforzar y poner más atención al tema de la comercialización en la AIR.

Beneficiarios

La población objetivo de los distintos programas de capacitación en el campo agroindustrial corresponde principalmente a instituciones y organizaciones intermedias. Las organizaciones de productores reciben además de capacitación; asistencia técnica y extensión.

Al analizar las características de los demandantes actuales, se identificaron dos niveles: productores (60%) y técnicos (40%). En estos niveles se dan esfuerzos importantes en el segmento de mujeres, no así con el segmento de jóvenes y etnias. La composición de los destinatarios de la capacitación en agroindustria rural está compuesta de la siguiente manera:

- Empresarios (actuales o potenciales). Atendido por PRODAR Sur e ITDG
- Promotores, extensionistas, educadores y otros. Atendido por ITDG, CICAR, GESTAIR, REDAR-Guatemala y CIAT

- Líderes, planificadores-hacedores de políticas, gremios y organizaciones de productores. Atendido por UNIVALLE REDAR Venezuela.

Metodología

En términos de la estructura de la oferta de capacitación, el enfoque metodológico es muy variado, en la medida que depende de los objetivos de cada institución. Se ha desarrollado módulos flexibles los cuales presentan diversas secuencias pero evidencian una importante percepción de realidades particulares.

Es importante subrayar que debido a que a una sola institución le resulta difícil atender las necesidades de la demanda, es trascendente establecer alianzas estratégicas para poder dar una respuesta adecuada a las necesidades de la población objetivo.

En la mayor parte de las capacitaciones presentadas se privilegian las metodologías participativas y dinámicas (juegos empresariales y trabajo de campo). En todos los casos se procura la adaptación a los requisitos de la demanda y a sus realidades particulares; sin olvidar el orden lógico, abarcador e integral de la capacitación.

Recursos humanos

Los recursos humanos dedicados a la capacitación son de muy buena calidad, lo cual se ha demostrado en el resultado de los programas. A pesar de esto hay que señalar algunos problemas detectados en este rubro:

- La escasez de instructores dificulta atender el volumen de la demanda. Existe la necesidad de generar un efecto cascada para aumentar la cantidad de estos.
- Paralelamente a las limitaciones en cuanto a la calidad, se identifican algunas debilidades como la falta de preparación por parte de los instructores en las tecnologías específicas de la agroindustria rural.
- Poco uso de capacitadores con experiencia como empresarios. Uno de los temas prioritarios a reforzar por medio de este tipo de instructor es el mercadeo.
- Finalmente, se considera la necesidad de plantear como propuesta una progresiva profesionalización, ya que los recursos humanos se forman deficientemente debido a que no existe una profesión en agroindustria rural como tal.

Materiales de apoyo

En general, los materiales que han servido de base para la capacitación son los producidos por el PRODAR, complementados en algunas experiencias con otros que hacen referencia al tema y que son particulares a cada organización.

Independientemente del gran apoyo que brindan los materiales del PRODAR, se puede señalar como problemas a resolver la falta de ejercicios prácticos definidos y la no utilización de videos y estudios de casos.

Es de resaltar como una gran debilidad el hecho que solo una de las experiencias expuestas ha desarrollado su propio material de apoyo.

En general se emplean materiales de diferentes tipos desde textos hasta separatas de Internet. Tal es el caso de REDAR-Venezuela, donde los materiales y conceptos de mayor uso provienen de organizaciones e instituciones como PRODAR, IICA y otros autores, además de materiales, cursos y conceptos de capacitación en materia de microempresas de instituciones como la Fundación Carvajal de Colombia y apoyo de instituciones como GTZ, instituciones de Israel, la Fundación Ciara de Venezuela, y otros.

Instalaciones y equipos

En cuanto a los aspectos logísticos de los cursos, estos dependen en términos generales de las alianzas estratégicas y de las contrapartes. Los cursos se caracterizan por ser realizados en condiciones sencillas, adecuadas y adaptadas a los requerimientos.

Cuando se trata de cursos de mediana o larga duración, generalmente parte de los costos operativos como hospedaje, transporte y alimentación son financiados por los propios participantes, y el otro porcentaje es negociado con las contrapartes de los programas. En los cursos cortos no se cobra a los participantes y gran parte de los costos operativos son negociados con otras instituciones interesadas en el tema.

Sostenibilidad de las propuestas

Si bien es cierto que todos los programas dependen principalmente de la cooperación internacional, una forma de buscar la sostenibilidad es haciendo más atractivas las ofertas, diferenciándolas de acuerdo a la población y buscando socios nacionales para el apoyo técnico y financiero, con quienes establecen alianzas estratégicas.

Las experiencias están a nivel piloto y el grado de desarrollo que puedan alcanzar depende mucho de la gestión de la institución para hacer este tipo de alianzas con otras instituciones.

Es importante que las iniciativas de capacitación tengan un carácter más regional, es decir, que se evalúe y se intente trabajar en alianza con las redes nacionales y que se enfrente la sostenibilidad en cuanto a cubrir los costos con dinero de usuarios (pagos directos). En este sentido, las experiencias sugieren que los cursos cortos y prácticos que solucionan problemas reales, son los más fáciles de cubrir con pagos de usuarios.

Logros

En términos de la valoración, se señala a la capacitación como el factor primordial para el desarrollo de las instituciones, organizaciones y programas vinculados a la actividad de Agroindustria Rural. Por eso, es conveniente que sean sintetizadas y socializadas. Asimismo, es importante potenciar y definir lineamientos generales para establecer un programa cooperativo de capacitación que favorezca el intercambio de metodología, materiales, instructores y financiamiento.

Entre los grandes logros cabe mencionar la experiencia del programa AIR – GESTAIR, que ha podido concebir un paquete didáctico de capacitación en gestión de las pequeñas empresas rurales como un método novedoso. Este paquete se está reformulando teniendo en cuenta las experiencias adquiridas durante el desarrollo de su proyecto en América Central y República Dominicana. Es importante resaltar que este paquete es integral puesto que considera tanto los aspectos tecnológicos como los aspectos de administración de empresas, de formulación de proyectos, de comercialización y de calidad de los productos.

Valoración de las experiencias

Como enseñanza de las experiencias se pueden mencionar:

- La necesidad de establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en la capacitación.
- La conveniencia de formar un grupo de capacitadores amplio y de alcance nacional e internacional.
- La importancia de transmitir experiencias y herramientas más que conceptos, paquetes o recetas.
- El convencimiento de una continua actualización, así como establecimiento de mecanismos de evaluación, seguimiento y apoyo.
- La necesidad de implementar programas estructurados en forma flexible, que permitan satisfacer una demanda que en primera instancia se observa dispersa y diferenciada, pero que en la práctica resulta ser compacta y más bien uniforme.

Comentarios generales y sugerencias

A manera de comentarios generales y sugerencias sobre las experiencias expuestas cabe señalar:

- Por lo interesante que resultan todos los programas, estas merecen sistematizarse, socializarse y buscar su potenciación.
- Es necesario definir lineamientos generales para establecer un programa cooperativo de capacitación que favorezca intercambios de metodologías, materiales, instructores y financiamiento entre todas las redes nacionales.
- La conveniencia de lograr la sistematización y homologación de los programas y ofertas temáticas en función de los diagnósticos de demanda. La determinación de esta demanda sirve de fundamento para la proyección de la sostenibilidad y la estrategia de financiamiento.
- Se considera de gran importancia el fortalecimiento de las capacidades existentes y la coordinación de esfuerzos para complementar la oferta de servicios de capacitación en correspondencia con la cantidad y calidad de la demanda.
- Se recomienda que la capacitación dirigida a empresarios requiere para ser efectiva, estar acompañada de otras acciones como asistencia técnica y crédito (así se deriva de lo presentado por PRODAR Sur e ITDG).
- Es importante superar las debilidades relacionadas con la falta de seguimiento, en la mayor parte de ofertas; el poco conocimiento de la demanda y que los programas, propuestas y contenidos se orientan más al fortalecimiento institucional y menos a las organizaciones campesinas. Además, cuando se habla de fortalecimiento institucional se piensa en las entidades del sector público y a las organizaciones no gubernamentales, pero no en unidades productivas instaladas en el medio rural. En este sentido se propone abordar los cambios cualitativos que afectan al campesino culturalmente. Para tales efectos se sugiere repensar los aspectos siguientes:

- Que el productor incorpore entre sus habilidades, además de las productivas, las que tienen que ver con la comercialización. Al adicionar este componente hay que tener cuidado en que no se pierda la identidad.
- Es conveniente favorecer en el productor de la agroindustria rural el “mejoramiento de lo propio” aprovechando los recursos que tiene a su alcance. Asimismo, conciliar el esfuerzo individual (productor) con el esfuerzo colectivo (organización).
- El mejoramiento de la AIR debería darse en el marco de una “Visión amplia del sector”. Este mejoramiento se puede hacer más eficaz y eficiente si se tiene como base la articulación de redes organizacionales. Es decir, considerar que los proyectos y logros de los productores del medio rural, se dan en una agrupación humana.
- Es necesario llevar a cabo el redimensionamiento de la actividad de agroindustria rural acorde con un nuevo entorno político, económico y social en donde la sociedad está en un proceso de transición del proteccionismo a la competitividad. Esta situación tiende a alterar las visiones y percepciones campesinas. También se debe buscar una conciliación técnica entre “Escuela campesina” y la universidad profesional. La primera comprometida con la capacitación y la segunda con la investigación y formación de los niveles técnicos que requiere el desarrollo de la agroindustria rural en un nuevo entorno de competitividad.
- Otro de los ajustes a llevar a cabo, como consecuencia de las transformaciones anotadas en el párrafo anterior, es la necesidad de tener costos transparentes en la capacitación y de transferencia tecnológica. Esto permitirá asignar este tipo de costo a la producción, ya que la capacitación agrega valor y, por ende, justifica el financiamiento y pago por parte del productor, en aquellos casos donde las ganancias mejoren, como resultado de la capacitación recibida, entre otros factores.

Este nuevo enfoque presenta nuevas exigencias a la capacitación, ya que adquiere sentido solo y únicamente en los casos en que contribuya en la producción, productividad y calidad del quehacer de los productores. Solamente en ese caso el productor estará en disposición de cubrir todo o parte de sus costos. De cumplirse con estos nuevos criterios, se estaría asegurando la sostenibilidad de los programas de capacitación y transferencia tecnológica. Por lo tanto tendrán que ser atractivos y diferenciados de acuerdo a la población.

- También tendrían que buscar socios nacionales o internacionales para el apoyo técnico y financiero, bajo la lógica de la movilización de voluntades y recursos locales y regionales, por medio de alianzas estratégicas. Asimismo se debe dar un carácter más regional a las iniciativas de capacitación, es decir, de acuerdo a las posibilidades de trabajar con las redes en un proyecto de capacitación común. Esto permitiría establecer sinergias entre las redes y organizaciones de productores y podría potenciar la posibilidad de obtener recursos financieros.
- Es necesario promover y difundir estos programas para que sean vistos como entes nacionales o regionales adecuados y consolidados para apoyar la gestión agroindustrial.
- Se sugiere que los programas o proyectos deben apuntar hacia necesidades reales de los productores, es decir, tienen que ser integrales, no sólo en la parte de producción y transformación, sino en aspectos tales como crédito, comercialización, transformación productiva, entre otros. Este esfuerzo se vería impulsado a través de las redes u organizaciones miembros de las redes.
- En síntesis el futuro está en invertir en conocimiento y transferirlo. Este es un gran negocio para las sociedades y no sería diferente para la gran comunidad que constituye la producción agroindustrial en el medio rural.

Capítulo IV DEMANDA DE CAPACITACIÓN

Con el fin de establecer la demanda de capacitación se parte del análisis de las megatendencias en las áreas política, económica, social, tecnológica y ecológica. En cada una de estas se analiza la forma en que ellas se manifiestan, sus efectos en la agricultura ampliada y las repercusiones que tendrían en la AIR. Así mismo se puntualiza sobre los actores claves del desarrollo de la AIR en los nuevos escenarios, y sus perfiles de actuación.

ANÁLISIS DE LA MEGATENDENCIAS

En las distintas áreas señaladas se identifican megatendencias, en la política se presenta la democratización; en la económica, la globalización; en lo social, el empobrecimiento; en lo tecnológico, la revolución tecnológica y en la ecológica, la sostenibilidad. A continuación se pasa a señalar la manera como estas megatendencias manifiestan sus efectos sobre la agricultura y las AIR.

Democratización

Los procesos de democratización en América Latina se han impulsado con la esperanza de alcanzar desarrollos más equitativos e incrementar la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo, siendo la descentralización el mecanismo más aplicado. Esto en la práctica no siempre se ha conseguido y en muchos casos se ha presentado un aumento en la corrupción y en el ineficiente manejo de los bienes públicos. Por ello, actualmente las nuevas ideas que se manejan en el proceso pasan por los movimientos que impulsan y promueven el concepto de «transparencia».

Los elementos anotados han repercutido de distintas formas en la agricultura; de un lado emerge un enfoque «microregional» del desarrollo y aparecen nuevos actores, de otro, disminuye la importancia política del sector y sus instituciones.

Dentro de la aparición de nuevos actores y la búsqueda de la equidad, resalta el reconocimiento que se otorga al papel de la mujer, como núcleo de la familia y como actor económico y social, a nivel de la comunidad y de las unidades empresariales. Al mismo tiempo se impone la visión del mercado en la oferta de servicios de apoyo al agricultor. Esta situación ocasiona que se atienda a aquellos productores con capacidad de pago o con características tales que su atención no signifique altos costos para la entidad prestadora del servicio.

El resultado de la transferencia de algunas de estas competencias al sector privado es aún incierto. En todo caso el modelo parece no considerar de manera importante a los pequeños y pobres productores, retrasando el anhelado cierre de la brecha entre los diferentes tipos de empresarios rurales.

Con referencia a los efectos de esta situación sobre la agroindustria rural, emerge con fuerza el concepto según el cual, una estrategia válida para impulsar la AIR es la articulación de esta con los actores más dinámicos de la cadena.

Globalización

La apertura de los mercados, la libre circulación de personas, bienes y servicios; la penetración sin fronteras de los medios de comunicación más sólidos y la unificación de monedas, entre otros factores han contribuido a la creación de lo que se ha denominado la «aldea global».

Esta situación ha inducido a algunos países del mundo a consolidar «bloques económicos», como una forma de unir fuerzas entre los países miembros, compartiendo fortalezas y oportunidades para así intervenir con ventajas en las negociaciones comerciales internacionales. En el caso de América Latina se presentan como bloques los países de la Comunidad Andina, MERCOSUR, el Mercado Común Centroamericano y CARICOM. Paralelamente está en marcha una negociación para alcanzar una zona de libre comercio entre todos los países del continente. Todo este proceso implica de alguna manera la apertura del comercio entre los bloques económicos, trayendo consigo nuevas legislaciones o modificación de las presentes, que en definitiva favorecen una mayor concentración económica en los países y bloques mas poderosos.

Otra manifestación de la globalización es la «unificación» de las preferencias de los consumidores hacia los productos alimenticios que al mismo tiempo tengan connotación de saludables, junto a la demanda por comidas semipreparadas, congeladas o precocidas. Al mismo tiempo se han ampliado los mercados de las comidas étnicas que, luego de estar limitadas a pequeños grupos, han pasado a ser consumidas por grandes conglomerados, como es el fenómeno que se observa con los platos mexicanos, japoneses, árabes, vietnamitas, camboyanos, entre otros.

Estos fenómenos repercuten en la agricultura con un reconocimiento de la importancia de la competitividad. Al mismo tiempo que se dan los procesos de apertura comercial entre bloques y países, aparecen nuevas barreras no arancelarias, en muchos casos relacionadas con los temas sanitarios, ambientales o con las condiciones del trabajo. En muchos países «desarrollados» se aplica un proteccionismo en mayor escala que en los mismo países denominados «subdesarrollados» o en «vías de desarrollo».

Con relación a los hábitos de consumo de alimentos, se presentan oportunidades de aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y de la ampliación de mercados para productos autóctonos, tanto de la agricultura como de la AIR.

Todos estos efectos que tiene la globalización de la economía en el sector agrícola de los países latinoamericanos, necesariamente repercuten en las AIR's. Emerge entonces el enfoque empresarial como estrategia dentro de las organizaciones que quieren mantener o ampliar sus mercados, así como la necesidad de cumplir con nuevas exigencias y normas de calidad (ISO, HACCP), y de una mayor preparación para la comercialización. Estos elementos favorecen la desigualdad entre, medianos, pequeños y micro AIR.

Empobrecimiento

En el área social se observa la megatendencia del empobrecimiento. Una de sus manifestaciones es el aumento desproporcionado de los procesos de urbanización, debido básicamente al crecimiento de las poblaciones marginales rurales que se mueven hacia las grandes ciudades en la búsqueda de mayor calidad de vida, conformando a sus alrededores, cinturones de miseria.

Actualmente, el tema de la pobreza adquiere especial importancia en la agenda de gobiernos y agencias de cooperación internacional, debido a que la aplicación del modelo de desarrollo capitalista o neo-capitalista no parece haber dado respuesta a ese problema y en cambio ha generado uno de los elementos que mas lo favorecen: el desempleo.

Estos fenómenos repercuten en la agricultura ampliada cuando se desarrollan programas y políticas para el combate a la pobreza los cuales van dirigidos en buena proporción a los sectores rurales considerados entre los más pobres. Al mismo tiempo surge la necesidad de un nuevo enfoque de la seguridad alimentaria, el cual considera la disminución del poder adquisitivo de la población. Se observa también, dada la tendencia a la migración, la reducción de la disponibilidad de mano de obra acompañada de una pérdida de la importancia de la ruralidad o de la agricultura campesina y la implementación y diseño de política con perspectiva de género.

Los efectos de los nuevos cambios ocurridos en la agricultura van a repercutir sobre las AIR en tanto que se registra una reducción del poder adquisitivo de los compradores naturales. Sin embargo, dado los cambios de patrones de consumo, surge la posibilidad de la apertura de un espacio en el mercado para nuevos productos basados en otras demandas diferentes a las ya conocidas, y nuevos segmentos de mercados (étnico, delicatessen, orgánico, culturales, ciudades intermedias), así como una diversificación de la demanda (propiedades especiales, ingredientes para industria de alimentos) y una articulación con el agro-ecoturismo.

Frente a la magnitud del problema de la pobreza y la poca efectividad de las políticas que se han aplicado para tratar de superarlo, surge con fuerza la necesidad de que la propia sociedad civil, se apropie y utilice las estrategias y mecanismos que se han desarrollado y lo implemente con ese objetivo, dentro del esquema que se ha denominado «empoderamiento».

Esta situación de empobrecimiento y migración revaloriza en buena medida el papel de las AIR's y las MER's como importantes mecanismos de combate a la pobreza, al presentarse como buenas vías de incremento del valor agregado a los productos o servicios propios del área rural y por ende como una forma de mejorar las condiciones de vida de los pobladores de estas zonas.

Revolución tecnológica

El cambio tecnológico en Latinoamérica enmarca varios aspectos como el desarrollo de la informática, la llamada «era de la biología», la creciente automatización y la «sociedad del conocimiento», los cuales tienen diversas manifestaciones en este campo. Es el caso del uso cada vez más frecuente y generalizado de la microcomputación y de los sistemas electrónicos lo cual, sin pretender señalarlos en desmedro, tiene entre sus consecuencias la reducción del espacio del trabajo humano, que ya desde mucho tiempo atrás viene siendo sustituido o simplificado por la máquina. De igual forma se manifiesta en el surgimiento de nuevas necesidades de capacitación y formación, y en una mayor relación entre las comunicaciones y el comercio, considerándose al «conocimiento» como principal factor de la producción.

Además de lo anterior cabe destacar el desarrollo de la ingeniería genética y sus grandes avances en la producción y procesamiento de alimentos que a su vez generan la necesidad de una mayor y más moderna infraestructura de soporte y servicios, surgiendo así nuevos actores en la investigación y en la producción de conocimiento.

Esto causa un enriquecimiento del concepto agricultura ampliada, en la medida que se reducen los espacios de trabajos al mismo tiempo que surgen otras oportunidades de trabajo y perfiles ocupacionales, y en la necesidad de desarrollar nuevos enfoques de capacitación. Todo esto se presenta en un marco de desigualdad entre los países generadores de tecnología y los que no la generan, y entre sectores de la población con mayor o menor acceso a estas tecnologías. Lo anterior ha originado un aumento en la brecha tecnológica entre los agentes económicos con mayor disponibilidad de recursos adecuados a esas exigencias y los que no tienen esa capacidad.

Los efectos de todos estos cambios de la agricultura repercuten necesariamente sobre las AIR's por lo mismo que pasa a ser requerimiento importante la aplicación de la informática en la gestión empresarial; como una forma de acceso y uso ágil de información.

Para hacer frente a la situación antes descrita, se requiere una acción más agresiva con el fin de otorgar competitividad a las AIR tradicionales con ventajas y oportunidades de mercados a través de mecanismos adecuados y eficientes de soporte conceptual, técnico y administrativo.

Sostenibilidad

La tendencia de la conservación del medio ambiente en América Latina integra en sí la búsqueda de sostenibilidad y la valoración de los productos naturales. Esto se manifiesta en una necesidad creciente de emplear procesos y tecnologías limpias a la luz de los nuevos condicionantes del comercio. Estos fenómenos ocasionan cambios muy importantes en la agricultura ampliada por lo que surge la necesidad de emplear tecnologías limpias y de obtener productos orgánicos certificados, que nos impone el comercio, mientras al mismo tiempo aparece la oportunidad de aprovechar la biodiversidad que presentan nuestros sistemas agroecológicos.

Todos estos cambios en la agricultura influyen sobre las AIR, dado que se repite el esquema de la necesidad de emplear tecnologías limpias y «procesos orgánicos», de utilizar fuentes alternativas de energía, de dar utilidad a los subproductos y de aprovechar la aparición de nuevos mercados, como el de los productos orgánicos, que presentan altas demandas, principalmente de los países más desarrollados. Lo anterior, además de las exigencias tecnológicas que se presentan, desde el punto de vista productivo, también representan necesidades de desarrollar nuevos empaques y logística de distribución de estos productos.

La gran oportunidad que trae consigo esta megatendencia para las AIR's es el aprovechamiento, bajo los términos de la conservación ambiental, de la riqueza en biodiversidad con que cuenta el territorio latinoamericano.

ACTORES CLAVES EN EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA RURAL EN LOS NUEVOS ESCENARIOS

En esta sección se presenta una relación de los actores claves en el desarrollo de la Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe, los cuales están vinculados a los nuevos escenarios definidos por las megatendencias analizadas en el capítulo anterior.

Democratización

Debido a los efectos de la democratización sobre la AIR, señalados en el punto anterior se han vinculado a esta acción, una serie de actores relacionados con los Ministerios de Agricultura, Industria y Comercio, Medio Ambiente, Economía y Salud; gobiernos locales o regionales; dirigentes o representantes de las cámaras de comercio; dirigentes de los gremios; legisladores; confederaciones de ONG's; autoridades universitarias, directivos de organismos multilaterales y cooperación técnica internacional y directivos de las fuentes financieras crediticias.

Globalización

La globalización y su efecto sobre la AIR implica la aplicación de un enfoque empresarial, nuevas exigencias sobre normas y formas de gestión de la calidad (ISO, HACCP), necesidades de mayor preparación para la comercialización y la competencia de actores claves como: los propios directivos, gerentes y propietarios de las AIR y MER, dirigentes de asociaciones de productores, directivos y técnicos de ONG's, técnicos del sector público, profesores universitarios, consumidores, encargados de los canales de distribución, directivos de grandes industrias y transnacionales, dueños y técnicos de las empresas de apoyo; gobiernos y agricultores de los países competidores.

Empobrecimiento

Los actores vinculados con la AIR en razón de la megatendencia del empobrecimiento son: técnicos y promotores de instituciones gubernamentales, empresarios y trabajadores de las AIR, cuerpos directivos y gerentes AIR, técnicos y promotores de ONG's, entre otros.

Revolución tecnológica

Los actores vinculados a la AIR en razón a la megatendencia del cambio tecnológico son básicamente los proveedores de insumos y equipos tecnológicos; los investigadores, proveedores de tecnología y fabricantes de maquinaria; los proveedores de servicios; los profesores vinculados con AIR y áreas afines, y técnicos, extensionistas y asesores.

Sostenibilidad

Los actores vinculados a la AIR en razón a la megatendencia de la sostenibilidad son prácticamente todos los relacionados con el proceso productivo y la comercialización de insumos y productos, dado que esta tendencia implica la conservación del medio ambiente, la valoración de los productos naturales y la necesidad de emplear procesos y tecnologías limpias. En este sentido incluye como actores claves a los directivos, gerentes y empresarios de las AIR, operarios de la AIR, proveedores de insumos y equipos tecnológicos, investigadores, proveedores de tecnología y fabricantes de maquinaria, proveedores de servicios, profesores vinculados con AIR y áreas afines, técnicos, extensionistas y asesores.

ACTORES CLAVES Y SUS PERFILES DE ACTUACION

Directivos (as), gerentes y empresarios (as) de las AIR y MER

En términos del nivel actual para hacer frente a las megatendencias ya estudiadas, debido a sus capacidades y conocimiento, a su actitud emprendedora, a la identificación de mercados y oportunidades de negocios – como proveedores de bienes y servicios de apoyo (financieros) y su conocimiento en los aspectos legales–, se considera que los directivos (as), gerentes y empresarios (as) de las AIR y MER, se encuentran en un nivel medio de gestión, con una gran diferenciación en su interior.

En lo referente a sus capacidades y conocimiento sobre gestión empresarial y de comercialización, sus habilidades de negociación, el pensamiento lateral, la aplicación de la informática, la organización, competitividad

y eficiencia, el comercio de exportación, la formulación y negociación de proyectos y de políticas y situaciones del entorno macroeconómico y los impactos sobre la sociedad, se estima que su nivel actual es bajo, lo que representa un reto y una oportunidad para las entidades que brindan servicio de apoyo a esta actividad.

Técnicos en extensión y asistencia técnica del sector público y privado (promotores).

El nivel actual que presentan estos actores para hacer frente a las megatendencias, medido en cuanto a sus capacidades y conocimiento sobre tecnologías de procesos agroindustriales sostenibles, sociología rural y desarrollo rural, marco conceptual de las AIR y MER, formulación y evaluación de proyectos, identificación de mercados y oportunidades de negocios, desarrollo y alternativas de productos, requisitos y normativas de calidad, presentación y empaque de productos, fuentes de crédito y oportunidades financieras, comercio de exportación, información comercial y tecnológica, se ubica en un nivel medio.

En lo referente a sus capacidades y conocimiento sobre entorno macroeconómico; pensamiento lateral; gestión empresarial y comercialización; procesos organizativos; metodología y gestión de la capacitación y transferencia tecnológica; enfoque de género; competitividad y eficiencia; sistemas de gestión de calidad y logística; y planes de comercialización. Los análisis indican un nivel actual bajo, lo que representa una debilidad interna de las entidades de apoyo y una amenaza para el sector, si se analiza que en estos elementos hay grandes vacíos a nivel de las empresas y los empresarios y que estos vacíos deberían ser llenados, mediante la acción de estos actores promotores del cambio.

Dirigentes o representantes de las cámaras de comercio y dirigentes de los gremios y asociaciones de productores.

Se considera que estos actores deben tener capacidades y conocimientos acerca de aspectos tales como: asuntos legales, entorno macroeconómico, liderazgo y comunicación, negociación, organización, valorización de las AIR y MER como mecanismos de lucha contra la pobreza, identificación de mercado y oportunidades de negocios y políticas y situaciones del entorno y los impactos sobre la sociedad, planeación estratégica y pensamiento lateral.

Un análisis global de la situación actual de estos actores en América Latina, con relación a la temática señalada, indica que hay una alta diferencia en su interior, subrayadas en las áreas legales, macroeconómicas de liderazgo y comunicación y grandes debilidades en planeación estratégica y pensamiento lateral.

Dirigentes de organizaciones de mujeres.

En el caso de estos actores los resultados del análisis señalan que sus capacidades y conocimientos sobre autoestima y valoración personal, muestra un nivel alto. En lo referente a sus capacidades y conocimiento sobre organización, actitud emprendedora, tecnologías adecuadas, por parte de mujeres, y el tema de género, se observa un nivel actual medio. En cuanto a sus capacidades y conocimiento sobre pensamiento lateral, gestión y comercialización, formulación y negociación de proyectos, identificación de nuevos segmentos de mercados y oportunidades de negocios y fuentes de crédito y oportunidades financieras, manifiestan un nivel actual bajo.

Profesores de escuelas agrícolas de nivel medio y técnico universitario.

Las capacidades y conocimiento de estos actores sobre metodología y gestión de la capacitación y transferencia tecnológica registran un nivel actual alto. Las capacidades y conocimiento sobre tecnologías de procesos agroindustriales sostenibles, entorno macroeconómico, sociología rural y desarrollo rural, formulación y evaluación de proyectos, requisitos y normativas de calidad, presentación y empaque de productos, enfoque de género y sistemas de gestión de calidad se ubican en la actualidad en un nivel medio.

En lo que se refiere al marco conceptual de las AIR y MER; el pensamiento lateral; gestión empresarial y comercialización; identificación de mercados y oportunidades de negocios; procesos organizativos; desarrollo y alternativas de productos; fuentes de crédito y oportunidades financieras; comercio de exportación; información comercial y tecnológica; competitividad y eficiencia; logística y planes de comercialización, se considera que su capacidad y conocimiento actual se colocan en un nivel general, bajo.

Jóvenes rurales

En el caso de estos actores los resultados del análisis registran un nivel general bajo, en términos de sus capacidades y conocimiento de organización; pensamiento lateral; gestión y comercialización; capacidad emprendedora; formulación y negociación de proyectos; identificación de nuevos segmentos de mercado y oportunidades de negocios; fuentes de crédito y oportunidades financieras; autoestima y valoración personal.

Operarios de la AIR

Estos actores muestran, en promedio, capacidades y conocimiento en técnicas de procesamiento y en relaciones humanas con un nivel medio y en lo referente a sus capacidades y conocimiento sobre nuevas tecnologías, pensamiento lateral, control de calidad e higiene, seguridad industrial, mantenimiento básico, un nivel bajo.

Directivos de las ONGs.

En los directivos de la ONGs se observa que sus capacidades y conocimiento sobre valorización de las AIR y MER como mecanismos de lucha contra la pobreza presentan un nivel medio y en lo referente la formulación de políticas vinculadas a las AIR y MER presentan un nivel bajo.

Consultores, especialistas.

En cuanto a sus capacidades y conocimiento sobre el papel de las AIR y MER como mecanismos de lucha contra la pobreza, registran un nivel bajo.

Directivos y trabajadores de medios de comunicación.

Estos actores muestran en general capacidades y conocimientos bajos sobre valorización de las AIR y MER como mecanismos de lucha contra la pobreza.

Directivos de las fuentes financieras crediticias.

Las capacidades y conocimientos sobre valorización de las AIR y MER como mecanismos de lucha contra la pobreza, de estos actores presentan un nivel medio.

**Ministros de Agricultura, Industria y Comercio,
Medio Ambiente y de Salud.**

En el caso de estos actores, los resultados del análisis señalan con un nivel medio sus capacidades y conocimientos en cuanto a la valorización de las AIR y MER como mecanismos de lucha contra la pobreza y, a la formulación de políticas vinculadas a las AIR y MER.

Directores y funcionarios de instituciones regionales y locales.

Estos actores presentan una capacidad y conocimiento de nivel medio sobre la valorización de las AIR y MER como mecanismos de lucha contra la pobreza y la formulación de políticas.

Conclusión

Como producto de lo analizado, se puede identificar áreas en las que resulta prioritario el desarrollo de ofertas de capacitación y extensión para mejorar la capacidad empresarial de las AIR y las MER y la capacidad institucional de las entidades y el entorno que le debería servir de soporte. Una presentación esquemática de estas áreas se observa en el siguiente cuadro.

Areas prioritarias para el desarrollo de ofertas de capacitación en AIR y temas conexos

Areas	Directivos AIR	Técnicos de entidades de apoyo	Dirigentes de organizaciones de mujeres	Docentes agrícolas	Jóvenes rurales	Operarios AIR	Directores ONG
Identificación de mercados y negocios	*	*	**	**	**		
Conocimiento de oferentes de bienes y servicios.	*						
Aspectos legales	*						
Gestión empresarial	**	**	*	**	**		
Habilidades en negociación	**						
Pensamiento Lateral	**	**	**	**	**	**	
Aplicación en informática	**						
Comercio exportador	**	*		**			
Formulación y gestión de proyectos	**	*	**	*	**		
Entorno macroeconómico e impacto	**	**	*	*			
Tecnologías-procesos AIR		*		*		*	
Sociología y desarrollo rural		*		*			
Marco conceptual AIR		*					*
Desarrollo productivo		*		**			
Requisitos y normas de calidad		*		*		**	
Empaque		*		*			
Crédito y oportunidades financieras		*	**	**	**		
Género		**	*	*			
Gestión de calidad		**		*			
Logística y planes de comercialización		**		**	**		
Autoestima y valoración personal		*		**	**		
Relaciones humanas						*	
Seguridad individual						**	
Mantenimiento de equipos						**	
Formulación de políticas							**

(**) Prioridad alta, (*) Prioridad media

Capítulo V OFERTA EN LAS AREAS TEMATICAS PRIORITARIAS

A continuación se presenta de forma sistematizada la oferta de capacitación para los próximos años, de las instituciones vinculadas al Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR) y a sus redes nacionales.

La oferta propuesta se agrupa por temas, actividades, usuarios potenciales y ámbito. Los temas definidos se asocian a las megatendencias ya estudiadas y se refieren a: formulación y evaluación de proyectos; mercadeo y comercialización; gestión empresarial; entorno y marco conceptual del desarrollo rural y de la AIR; metodología y gestión de capacitación en AIR y gestión tecnológica.

Formulación y evaluación de proyectos

Este tema aparece asociado a la megatendencia de **globalización** y está referido al área económica, ofrece dos programas, los cuales se describen a continuación:

- **Formulación y negociación de proyectos.** Dirigido a directores, gerentes, empresarios de AIR/MER, dirigentes de organización de mujeres y jóvenes rurales del ámbito nacional. Programas ofrecidos por: CICAR de Costa Rica; REDAR y Acción Campesina de Venezuela y SENATI del Perú.
- **Formulación, negociación, evaluación y seguimiento de proyectos agroindustriales alto nivel y nivel medio.** Dirigido a técnicos y promotores de los sectores privado y estatal del ámbito nacional, regional y latinoamericano. Ofrecidos por: CICAR y el IFAIN de Costa Rica; REDAR – Venezuela; el INCAP y Fepinar de Guatemala; SENATI y Cepes del Perú y la Universidad del Valle de Colombia.

Este curso también está dirigido a profesores de escuelas agrícolas a nivel medio y técnico universitario tanto del ámbito nacional como internacional. En este caso es ofrecido por: el PRODAR-IICA; Universidad del Valle de Colombia; REDAR-Venezuela; IFAIN de Costa Rica, Cámaras Industriales y el INCAP de Guatemala; el SENATI, Cepes y la Universidad Nacional Agraria del Perú.

Mercadeo y comercialización

Este tema, de igual forma que el anterior, se asocia a la megatendencia de **globalización**. En él se agrupan los siguientes programas:

- **Identificación de Oportunidades Mercadeo.** Realizado bajo varias modalidades según los beneficiarios. Se ofrecen cursos de una semana de duración dirigidos a directivos AIR y empresarios a nivel nacional e internacional, y talleres de un día dirigidos a grupos de mujeres del ámbito nacional e internacional, ambas categorías bajo la responsabilidad del CIAT. También REDAR - Venezuela ofrece cursos de una semana dirigidos a funcionarios de instituciones REDAR, técnicos en extensión y jóvenes rurales en el ámbito nacional y local.
- **Desarrollo de Mercados como herramienta de comercialización.** Incluye planes y estrategias de mercadeo, desarrollo de productos, investigación de mercados, entre otros. El CIAT ofrece cursos sobre

esta materia con un tiempo de duración de cinco a tres días a nivel nacional. Están destinados a gerentes AIR, funcionarios de Instituciones, grupos de mujeres, jóvenes rurales, técnicos extensionistas, directivos ONG's y otros.

- **Técnicas de exportación.** Es un taller de dos días de duración con estudios de casos y expertos, dirigido a gerentes AIR, extensionistas y asistentes técnicos ubicados en el ámbito Nacional (por países). Tiene como responsable a la Cámara de Industria Guatemalteca.

Gestión empresarial

Este es otro de los temas que junto a los dos anteriores se inscribe en el área económica bajo la megatendencia de **globalización**. También aparece asociado a la megatendencia de **democratización** y presenta varias ofertas:

- **Curso «Gestión empresarial con énfasis en agroindustria rural».** Dirigido a técnicos, profesores, directivos, empresarios, jóvenes, empresarios a nivel de la región andina y la región central y tiene como oferentes al PRODAR, Redes Andinas, CIAT, CICAR, SIHCA y el IICA.
- **Taller de Negociación.** Dirigido a técnicos y profesores. Tiene como oferentes a organizaciones como PRODAR-Sur, las Redes Andinas (Perú y Colombia), el CIAT, las Redes Centrales, CICAR, el SIHCA y el IICA.
- **Taller de gestión financiera.** Dirigido a técnicos y profesores de la región sur, región andina y región central. Es ofrecido por PRODAR-Sur y el IICA.
- **Taller sobre Organización y Gestión,** dirigido a técnicos y profesores de la Región Sur y la Región Andina. Es ofrecido por PRODAR – Sur, el IICA-CECAP y el IICA-CReA.

Entorno y marco conceptual del desarrollo rural y de la AIR

Este tema está íntimamente ligado al área social y vinculado a la megatendencia de **empobrecimiento**. Enmarca el entorno y el marco conceptual de la AIR. Presenta las siguientes ofertas:

- **Seminario «Visión del entorno de la AIR y su impacto sobre el desarrollo rural».** Dirigido a directivos AIR y MER, extensionistas, dirigentes de gremios y asociaciones de productores a nivel nacional y subregional, y a profesores y técnicos extensionistas del ámbito nacional. Está ofrecido por PRODAR y algunas de las redes nacionales.
- **Marco conceptual y organizacional de la AIR.** Curso dirigido a técnicos extensionistas y profesores. Es ofrecido por las REDAR de Venezuela y Chile y la Coordinación de PRODAR Sur.
- **Marco conceptual y organizacional de la MER.** Curso destinado a técnicos extensionistas y profesores del ámbito nacional, subregional y regional. Es ofrecido por la Redar de Venezuela y el PRODAR Cono Sur.
- **Implementación del enfoque de género en la AIR y la MER.** Curso para dirigentes gremiales, directivos ONGs, consultores, medios de comunicación, directores financieros, ministerios de agricultura del ámbito nacional y sub-regional, con responsabilidad de las redes nacionales y del PRODAR.

- **Seminario «Valorización de las AIR y la MER, como mecanismos de lucha contra la pobreza».** Dirigido a directores y funcionarios de instituciones regionales.

Metodología y gestión de capacitación en AIR

Tema que al igual que el anterior se asocia a la megatendencia de **empobrecimiento** y contempla las siguientes actividades:

- **Curso «Metodología y técnicas de capacitación y la extensión».** Dirigido a técnicos, extensionistas y a asistentes técnicos del sector público y privado del hemisferio. Tiene como organizaciones responsables a la Fundación Carvajal, al Centro de Educación y Capacitación - CECAP y al IICA.
- **Planificación estratégica de la extensión y capacitación en agroindustria rural**

Gestión tecnológica

- **Desarrollo y alternativas de nuevos productos.** Dirigido a profesores, escuelas agrícolas a nivel nacional y a técnicos y extensionistas del sector público y privado a nivel local. Las instituciones responsables son ITDG, CITA, CETGC, UNALM .
- **Procesos tecnológicos agroindustriales sostenibles (diferentes cursos).** Están dirigidos a técnicos de extensión del sector público y privado y a profesores de escuelas agrícolas ambos a nivel local. Como instituciones responsables se encuentran CICAR, ITDG, SENATI, CIAT y CIP.
- **Sistemas de gestión de calidad.** Requisitos y normativas de calidad y control de calidad e higiene. Dirigido a técnicos extensionistas del sector público y privado, operarios a nivel local y a profesores de escuelas agrícolas a nivel medio y universitario internacional. Las instituciones responsables son el INCAP, CITA, UNALM.
- **Empaques.** Dirigido a técnicos del sector público y privado y a profesores de escuelas agrícolas a nivel nacional. Bajo la responsabilidad de UNALM y ITDG.
- **Tecnologías de P.A. para mujeres.** Dirigido a dirigentes de organizaciones de mujeres a nivel nacional y a extensionistas del sector público y ONG internacionales. Entre las organizaciones responsables se encuentran: INCAP, REDAR de Guatemala, ITDG e Instituciones de apoyo a la mujer.
- **Técnicas de procesamiento (diferentes temas).** Dirigido a operarios del área local y a teóricos de no extensión a nivel nacional. Como responsable se encuentran las redes nacionales, CIAT, CIP, SENATI e INTECAP.
- **Seguridad industrial.** Destinado a operarios del área local. Está bajo la responsabilidad de SENATI e INTECAP.
- **Mantenimiento básico.** Dirigido a operarios a nivel local. Bajo la responsabilidad de SENATI e INTECAP.

En los anexos se encuentra un listado de las organizaciones que ofrecen servicios de capacitación, indicando la temática, modalidad, las fortalezas, los clientes y el ámbito.

SIGLAS

- **AIR**: Agroindustria Rural.
- **ALTERSYALC**: Alternativas para la Pequeña Agroindustria de América Latina.
- **CReA**: Centro Regional Andino del IICA.
- **CICAR**: Red Costarricense de Capacitación en Agroindustrias.
- **CIAT**: Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- **CIRAD**: Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo.
- **GESTAIR**: Capacitación de Capacitadores para la Gestión Empresarial de la Agroindustria Rural.
- **IICA**: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- **INCAP**: Instituto de Nutrición de América Central y Panamá.
- **ITDG**: Intermediate Technology Development Group – Grupo de Desarrollo de Tecnología Intermedia.
- **MER**: Microempresas Rurales.
- **ONUDI**: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- **PRODAR**: Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe.
- **PRAIR**: Programa de Asistencia Técnica y Capacitación para la Gestión de Agroindustrias Rurales Sostenibles.
- **REDAR**: Red para el Desarrollo de la Agroindustria Rural.
- **UNIVALLE**: Universidad del Valle.

PARTICIPANTES – TALLER SISTEMATIZACION OFERTA DE CAPACITACION PRODAR

Nombre	Institución/Cargo	Dirección	Correo Electrónico
Arias, René	Redar Guatemala	Edificio INCAP, C. Roosevelt Z 11, Guatemala	usacescu@usacedu.gt rarias@infovia.com.gt
Arvelo, Miguel Angel	Redar Venezuela, IICA Venezuela	ACT IICA en Venezuela	marvelo@iica.int.ve venetmark.com
Rupert, Best	CIAT	Ap. Aéreo 6713, Cali, Colombia	rbest@cgiar.org
Blanco, Marvin	Consultor PRODAR	Apartado 1038-2050 San José, CR	mblanco@mercurio.iica.ac.cr altersyal@starmedia.com
Boucher, Francois	PRODAR/IICA/CIRAD	Apartado 14-0185, Lima 14 Perú	iicaprodar@si.com.pe
Bustamante, Waldo	IICA ACT Chile	F. Oteiza 1956, Piso 15, Santiago	iicabust@enterchile.net
Castellanos, Enrique	UNIVALLE	UNIVALLE. A.A.25360, Cali, Colombia	ecastel@chasqui.univalle.edu.co
Colquichagua Diana	ITDG, Perú	Av. J. Chávez, 275, Lima, Perú	diana@itdg.org.pe
Gottret, Verónica	CIAT	Ap. Aéreo 6713, Cali, Colombia	mgottret@cgiar.org
Riveros, Hemando	PRODAR/Coord. Area Andina	Carrera 12/ 70 A-06, Bogotá, Colombia	73070.3502@compuserve.com hernandr@col1.telecom.com.co
Jofré, Omar	MUCECH, Redar Chile	Tucapal Jiménez 95D, Santiago, Chile	Fonofax: 0056 69951093 mucech@ia.cl
Ostertag, Carlos	CIAT	Ap. Aéreo 6713, Cali, Colombia	costertag@cgiar.org
Ramirez, José	IICA-Sede Central	Ap.55-2200, Coronado, San José	jramirez@iica.ac.cr
Viquez, Miguel	Coordinador CICAR	Apdo. 447, 2050 San José, Costa Rica	cicar@starmedia.com
Wheatley, Chris	CIAT	Ap. Aéreo 6713, Cali, Colombia	c.wheatley@cghnet.com

ANEXOS

ANEXO 8. OFERTA DE CAPACITACION SEGUN ORGANIZACION, TEMATICA, MODALIDAD, FORTALEZAS, CLIENTES, AMBITO

ORGANIZACIONES	TEMATICA	MODALIDAD	FORTALEZAS	CLIENTES	AMBITO
<p>REDAR VENEZUELA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión AIR/MER • Desarrollo rural. • Organización en base al mercado. • Mercado y comercialización en AIR. • Formulación de proyectos tecnológicos (cármicos, lácteos, frutas, hortalizas productos del mar, canela, café, cacao, miel, nuevos productos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos (5 – 15 días) • Talleres (3 – 5 días) • Seminarios (1 día) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con CIARA y SIHCA • Metodología, participativa y motivadora • Se incluyen los temas: Estrategia, mercado, pensamiento lateral, conceptos modernos sobre organización y capacidad emprendedora en todos sus cursos. • Esquema modular adaptable a diferentes clientes y demandas. • Basado en la experiencia y propuesta del PRODAR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extensionistas, técnicos de organizaciones públicas y privadas de carácter regional. • Líderes Rurales. • Empresarios AIR • Estudiantes. • Técnicos de Proyectos con financiamiento internacional (FIDA, BM, BID) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Internacional (América Latina)
<p>FONAIAP Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias Venezuela</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología en el procesamiento y manejo post-cosecha de productos lácteos, canela, café, cacao, productos del mar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres • Cursos • Días de campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación propia • Personal profesional de alta calificación y experiencia. • Cobertura nacional • Gran diversidad de tecnologías en rubros agropecuarios • Excelentes instalaciones e infraestructura técnica a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores agropecuarios • Técnicos • Extensionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional (Venezuela)

ORGANIZACIONES	TEMATICA	MODALIDAD	FORTALEZAS	CLIENTES	AMBITO
FAGRO-UCV Universidad Central de Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo rural agroindustrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas formales (pregrado y postgrado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con alta calificación académica • Instalaciones • Experiencia y renombre internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Extensionistas • Productores 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Oferta internacional de postgrado
CENAMB-UCV Universidad Central de Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Desarrollo sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica • Charlas • Seminarios • Cursos • Pasantías 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con alta calificación académica • Instalaciones • Experiencia y renombre internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional.
INCE (Instituto Nacional de Capacitación Empresarial Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías diversas para microempresas urbanas y rurales. • Procesamiento de alimentos y de otras materias primas a nivel de PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Pasantías • Carreras • Prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Financiamiento mixto: sector público y privado • Excelentes instalaciones • Cobertura nacional • Capacitadores vienen de empresas • Amplitud temática (industria metalmeccánica hasta lo agrícola) 	<ul style="list-style-type: none"> • Operarios • Productores • Jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
IAN (Instituto Agrario Nacional) Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de alimentos • Nutrición y alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres • Demostración • Días de campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología diseñada especialmente para el medio rural • Los instructores son personas del propio medio rural 	<ul style="list-style-type: none"> • Pobladores rurales • Mujeres rurales • Jóvenes rurales 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional

ORGANIZACIONES	TEMATICA	MODALIDAD	FORTALEZAS	CLIENTES	AMBITO
UNED Universidad Nacional Estatal a Distancia – Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera de grado en agroindustria • Módulo de cursos 		<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
IFAIN – Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y evaluación de proyectos de Agroindustria • Talleres con modalidad de cursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Becas • Derecho de inscripción 	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 10 años funcionando • Material didáctico • Respaldo financiero • Nivel de especialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • Pregrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
INA (Instituto Nacional de Aprendizaje) Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos integrales • Modalidad: cursos y talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco material didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte económico estatal • Cobertura nacional • Equipo amplio de instructores • Metodología bien definida • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores (H/M) • Técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
ECAG (Escuela Centroamericana de Ganadería)	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera agroindustrial • Tecnología • Agroecoturismo • Productos lácteos, cárnicos 		<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Servicio de hospedaje y alimentación • Instructores capacitados • Metodologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Productores • Técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Regional
Investigación en Tecnología de Alimentos) Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de calidad • Estudios del consumidor 		<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Instalaciones (equipo, planta) • Equipo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional

ORGANIZACIONES	TEMATICA	MODALIDAD	FORTALEZAS	CLIENTES	AMBITO
Maestría Desarrollo Rural Universidad Nacional Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Curso especializado en AIR • Modalidad: cursos cortos 			<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Pregrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
REDAR Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (panela, quesos, alimentos mejorados) • Gestión empresarial • Elaboración de proyectos 		<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos calificado por PRODAR • Varias instituciones con expertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarios • Organización de empresarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
INCAP (Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá)	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en ciencias de alimentación y nutrición • Tecnología, higiene y valor nutritivo de los alimentos 		<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel científico • Recursos humanos especializados • Reconocimiento internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos Estatales (Ministerio Salud, etc.) • Empresas privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Regional
CENDEC (Central de Estudios de Cooperación) Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y fortalecimiento de organizaciones • Liderazgo • Manejo de conflictos 		<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Vinculación internacional • Instalaciones adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de productores • Empresarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
CUNSURUSAC (Centro Universitario del Sur) Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas e ingeniería agroindustrial • Tecnología de carnes, lácteos, frutas y hortalizas, textiles, café, maderera • Elaboración de proyectos productivos • Gestión empresarial 		<ul style="list-style-type: none"> • Personal multiprofesional • Apoyo de agroindustria de la región. • Mini planta en procesos cármicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes • Empresarios • Organizaciones de empresarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional

ORGANIZACIONES	TEMATICA	MODALIDAD	FORTALEZAS	CLIENTES	AMBITO
Acción campesina Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo campesino • Microempresas rurales • Organización de productores • Comercialización • Gestión empresas rurales • Formulación de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Talleres • Capacitación continua a través de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conocimiento y especificidad en materia rural 	<ul style="list-style-type: none"> • Pobladores rurales • Mujeres rurales • Jóvenes rurales • Técnicos • Extensionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
Universidad del Táchira – UNET – Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de alimentos • Talleres de extensión en procesamiento de alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado • Postgrado • Cursos de extensión 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Instalaciones • Experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Productores • Técnicos, extensionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
Universidad de los Llanos Unellez Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de alimentos • Talleres de extensión en procesamiento de alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado • Postgrado • Cursos de extensión 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Instalaciones • Experiencias • Especificidad hacia ecosistemas de sabana, llaneros 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Productores • Técnicos, extensionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
FAISPESCA (Federación Nacional de Pescadores) Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Microempresas pesqueras 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Talleres • Seminarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos • Dominio del tema pesquero 	<ul style="list-style-type: none"> • Pescadores • Empresarios • Técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional

ORGANIZACIONES	TEMATICA	MODALIDAD	FORTALEZAS	CLIENTES	AMBITO
PRODAR	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las AIR • Gestión tecnológica • Gestión comercial • Formulación de proyectos • Marco conceptual de AIR • Marco Metodológico • En paneles y queserías • Gestión de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Talleres • Seminarios • Pasantías • Módulos de maestría 	<ul style="list-style-type: none"> • Especializado en AIR • Buena experiencia adquirida en proyecto • Buen soporte técnico • Existe un paquete didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • Grupos de mujeres • Productores • Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Hemisférico
CECAP/IICA Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y programación de extensión • Metodología de extensión • Capacitación de capacitadores • Capacitación a distancia • Desarrollo curricular • Diseño de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Módulos a distancia • Talleres • Seminarios 			
CIAT Centro Internacional de Agricultura Tropical Cali-Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías de identificación y desarrollo de oportunidades de Mercado • Metodologías de investigación, participativa en procesos, productos, calidad • Trabajo interinstitucional en AIR • Planeación participativa en diseño, ejecución, evaluación de proyectos 	Modalidad de financiamiento: <ul style="list-style-type: none"> • Financiación externa para proyectos, Becas totales o parciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de métodos • Experiencias internacionales • Conceptualización • Investigación participativa • Proyectos internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones trabajando con gobiernos, ONG, • Policy makers • Agremiaciones • Empresas AIR 	<ul style="list-style-type: none"> • Hemisférico

ORGANIZACIONES	TEMATICA	MODALIDAD	FORTALEZAS	CLIENTES	AMBITO
CARE - Perú	<ul style="list-style-type: none"> Nacional 		<ul style="list-style-type: none"> Fuentes de Crédito Gestión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Ambito Geográfico 	<ul style="list-style-type: none"> Considera AIR en las mismas condiciones que otras temáticas
IPACE-SENATI-PERU	<ul style="list-style-type: none"> Nacional 		<ul style="list-style-type: none"> Tecnología y transformación de alimentos. Material audiovisual específico (lácteos, néctares, mermeladas). 	<ul style="list-style-type: none"> Productores Empresas rurales Técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Responde a presentación de tecnologías a cargo de facilitador
SENATI. Unidades Operativas – Perú	<ul style="list-style-type: none"> Nacional 		<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de alimentos (cereales) Equipamiento completo Material escrito didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> Productores Empresarios rurales Técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos en Sede SENATI, Talleres
CREPINPET –Perú	<ul style="list-style-type: none"> Nacional 		<ul style="list-style-type: none"> Créditos Manejo y seriedad 	<ul style="list-style-type: none"> Productores Empresarios rurales 	<ul style="list-style-type: none"> Sectores urbano-marginales Establecer programas especiales
CURMI – Perú	<ul style="list-style-type: none"> Nacional 		<ul style="list-style-type: none"> Comercialización y mercado Conocimiento Mercados solidarios Trabajo con productores 	<ul style="list-style-type: none"> Productores Empresarios rurales 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer acuerdos específicos en cada caso

ORGANIZACIONES	TEMATICA	MODALIDAD	FORTALEZAS	CLIENTES	AMBITO
MERCADEANDO Perú – Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> Regional 		<ul style="list-style-type: none"> Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios abiertos Estudios y Censos realizados Material didáctico Metodologías en capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación de puntos de venta
INPET – Perú	<ul style="list-style-type: none"> Nacional 		<ul style="list-style-type: none"> Gestión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Material didáctico Conocedor de metodologías Cuenta con un centro de servicio 	
GOSOP - Perú	<ul style="list-style-type: none"> Nacional 		<ul style="list-style-type: none"> Gestión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologías, enlace con FUNDES, Swiss Contact Centro de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Está ingresando como Centro de Servicios al Mercado
CICAR Red Costarricense de Capacitación en AIR	<ul style="list-style-type: none"> Gestión empresarial Formularios de proyectos Cursos especializados (modalidad: talleres) 		<ul style="list-style-type: none"> Red con 9 instituciones Equipo técnico Experiencia de 5 años Equipo básico de capacitación audiovisual 	<ul style="list-style-type: none"> Productores Técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Nacional
FUNDES Fundación para el Desarrollo – Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> Administración de empresas 		<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones Instructores Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Nacional

ORGANIZACIONES	TEMATICA	MODALIDAD	FORTALEZAS	CLIENTES	AMBITO
<p>Cámara de Industria Guatemalteca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial • Mercadeo • Apoyo legal y gremial 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación con organismos del estado • Personal altamente capacitado • Recursos físicos y económicos • Alta y moderna visión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Industriales 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
<p>INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Guatemala)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra especializada en electricidad, mecánica, computación, etc. 		<ul style="list-style-type: none"> • Sede en diferentes regiones • Experiencia • Adecuadas instalaciones y equipos • Personal calificado • Excelencia académica 	<ul style="list-style-type: none"> • Operarios • Industriales • Personas individuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
<p>CETEC (Centro de Tecnología de la Carne) Guatemala</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de la carne en general • Manejo higiénico de los expendios 		<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Personal especializado • Instalaciones y equipo adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Operarios • Personas individuales • Empresas • Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional

Agosto, 1999

Lima, Perú

CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION
" RODRIGO PEÑA "
ICA - COLOMBIA

