Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

08 1. / 1994

IICA — CIDIA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

MODERNIZACION DE LA AGRICULTURA EN NICARAGUA

Y

LA CAPACITACION FRENTE A LOS NUEVOS DESAFIOS:

Oferta Actual, Demanda Potencial y Recomendaciones

AMALIA BARRIOS VELAZQUEZ
CONSULTORa
IICA

Managua, Julio de 1993

A E14
B276m

00003706

I N D I C E

INTRODUCCION 1

I. ESCENARIO DE LA MODERNIZACION AGROPECUARIA: Tendencias, Oportunidades y Amenazas

1.1 Qué se Entiende por Modernización Agropecuaria 3
1.2 Situación Actual del Sector Agropecuario..... 3
1.3 Posibles Tendencias de Comportamiento del Sector Agropecuario Nicaragüense 7
1.4 Oportunidades y Amenazas 10

II. PRINCIPALES DESAFIOS PARA EL PASO HACIA LA MODERNIZACION AGROPECUARIA

2.1 Apertura Económica, Competitividad Internacional e Integración Regional 11
2.2 Reactivación: Productividad, Diversificación, Inversión 11
2.3 Eficiencia en el Crédito Agropecuario y Nuevas Formas de Intermediación Financiera para el Agro 12
2.4 Modernización Tecnológica, de Información y Mercadeo 12
2.5 Redimensionamiento del Estado 13
2.6 Nuevas Formas de Gestión Local y Gremial-Empresarial: Reactivación Solidaria e Integración 14
2.7 Capacidad Empresarial y Autosuficiencia Operativa en Programas de Desarrollo y Asistencia Campesina 14

III. LOS RETOS PARA LOS ACTORES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN NICARAGUA

3.1 Actores y Retos en Gestión Empresarial 16
3.2 Actores y Retos en Tecnología 17

IV. PERFIL DE LAS DEMANDAS DE CAPACITACION PARA EL MEDIANO PLAZO: Las capacidades necesarias para enfrentar los retos del desarrollo

4.1 Demandas en Gestión Empresarial 18
4.2 Demandas en Tecnología 20

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

5.1 La Oferta de Capacitación por Area 21
5.2 Capacidades Físicas, Humanas y de Financiamiento 23
5.3 Planificación de la Capacitación: Contenidos y Metodologías .. 24
5.4 Conclusiones 26

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

6.1 Premisas para hacer un Programa de Capacitación Viable y Racional 28
6.2 Posibles Peligros en un Programa de Capacitación Agraria 29
6.3 Relación entre la Oferta Actual y la Demanda Eventual de Capacitación 30
6.4 Agentes Destinatarios Estratégicos 32
6.5 Recomendaciones Institucionales 37
6.6 Propuestas para un Proceso Operativo 38

ANEXOS

SIGLAS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Este trabajo es la parte conclusiva de un estudio global realizado por diferentes consultores[1] reunidos y coordinados por el CIDIA-IICA, con el propósito de proponer las bases necesarias para la formulación de un programa de capacitación agropecuaria para el mediano plazo en Nicaragua. Pretende servir de insumo para la toma de decisiones eficaces en materia de capacitación pública y privada; así como para orientar iniciativas locales, nacionales e incluso regionales.

La capacitación y formación de recursos humanos ha sido tradicionalmente vista como un recursos estratégico para viabilizar la modernización de la sociedad. Es dentro de esta linea de pensamiento que se inscribe el presente estudio. El IICA valora la prioridad de los temas referidos a la capacitación bajo la premisa de que para el mediano plazo Nicaragua no tendría mejor ventaja comparativa que su potencial humano.

A diferencia de otros estudios, este intenta poner en relevamiento las demandas dinámicas en materia de capacitación agropecuaria para el mediano plazo y una relación con la oferta actual de servicios de esta naturaleza. Es por esa razón que el trabajo es analítico pero a la vez propositivo, poniendo de relieve las necesidades no satisfechas o deficientemente atendidas para enfrentar el desafío de la modernización del sector agropecuario nicaraguense.

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

El trabajo fue organizado en seis capítulos. El primero trata las tendencias del agro hacia el año 2000 y las condicionantes para las empresas, en tanto que oportunidades y amenazas para el desarrollo.

La segunda parte trata los desafíos en materia de gestión, tecnología y desarrollo rural. Se intenta formular estos desafíos a partir de las prácticas empresariales vigentes.

En el tercer apartado aparecen los desafíos como retos particulares para diferentes agentes sociales que interactuan en el mercado agropecuario.

---

[1] Se prepararon cuatro trabajos bases: "La Oferta Actual de Capacitación", Francisco Berrios; "Modernización de la Agricultura, Desafios y Demandas en Gestión Empresarial Agraria", Amalia Barrios; "Modernización y Desarrollo Rural", Byron Miranda; "Modernización de la Agricultura, Desafios y Demandas en Tecnología"; Edgard Berrios.

La parte cuarta se refiere a la oferta actual de capacitación en el país, tanto desde el punto de vista de temas, como de actores y cobertura real de estos servicios.

En la parte siguiente se aborda una perspectiva de lo que podría ser la demanda potencial en capacitación en base a los desafíos y retos particulares.

Finalmente, el último capítulo es el más propositivo y reune elementos que además de relacionar los vacíos entre oferta actual y demanda potencial en capacitación, plantea posibles criterios, recomendaciones y prioridades para el diseño de estrategias y planes de capacitación. Es en este último capítulo donde se identifican los tres actores-sujetos estratégicos de la capacitación y por tanto, considerados ejes de la reactivación y desarrollo del sector agropecuario: los Promotores Rurales, los Finqueros y los Agentes de Financiamiento Rural (bancarios y no bancarios).

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

El agro nicaraguense no es una suma de agentes aislados; es un complejo en el que existe una fuerte interacción e interdependencia. El éxito de un **Programa de Desarrollo** o de cualquier parte del mismo - como la capacitación - radica en su naturaleza consensual, incluyente, potencializador y generador de procesos de integración y articulación empresarial.

Las limitaciones de este trabajo están referidas a la falta de información sistemática previa. Sin embargo, mayor profundización a nivel de área específica (Oferta o Demanda en Gestión, Tecnología o Desarrollo Rural), se cuenta con trabajos propios para cada tema.

C A P I T U L O I

ESCENARIO DE LA MODERNIZACION AGROPECUARIA: Tendencias, Oportunidades y Amenazas

CAPITULO I

ESCENARIO DE LA MODERNIZACION AGROPECUARIA: Tendencias, Oportunidades y Amenazas.

1.1 Qué se entiende por Modernización Agropecuaria ?

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

La **competitividad** debería expresarse en el aumento de **la calidad y la productividad** como un reto común para los diferentes actores y como indicador de la eficiencia. Las posibilidades de competir en un mercado cada vez más abierto e integrado sería el producto de la diversificación, la adaptación tecnológica, la racionalización de los recursos y la eficiencia en la estructura productiva y de servicio a la producción.

La **sostenibilidad** como elemento de la administración moderna, formaría parte de las responsabilidades del estado y formaría parte de la **racionalidad empresarial** del productor. Habría equilibrio entre la reproducción del ecosistema y de la calidad de vida, lo que dependería de la capacidad de incorporar nuevas prácticas de manejo y protección de los recursos naturales y de la capacidad de reducir la pobreza del país, especialmente en el campo.

La **equidad** implicaría la democratización del proceso de desarrollo en el agro, que se expresaría en una redefinición de los sujetos como resultado del impulso de procesos no excluyentes, locales, autogestionarios y de integración empresarial. Son componentes claves la apertura de los espacios de negociación y el acceso a recursos de capital e información de los pequeños productores, así como la administración eficiente y sostenida de programas e instituciones de desarrollo locales no convencionales.

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

1.2 Situación Actual del Sector Agropecuario en Nicaragua.

1.2.1 El Entorno y los Resultados de la Actividad Agropecuaria.

La inestabilidad política prevaleciente en el país en los últimos años ha sido factor determinante del comportamiento de la economía, la cual registra una recesión prolongada con una caida promedio anual del tres por ciento.

Desde 1960 hasta 1979, el PIB agropecuario mostró alzas apreciables que permitieron que la economía como un todo registrara sostenidamente altas, y se posibilitara un fuerte crecimiento del PIB percápita. No obstante, durante la década de los 80 esta tendencia se deterioró en magnitudes considerables, ya que el PIB percápita cayó tan abruptamente que llegó a ser casi la mitad del de 1960.

En el período 1970-78 las exportaciones agropecuarias se triplicaron, pasando de US$ 130.3 millones a US$ 417.4 millones. Sin embargo, desde 1979 éstas comenzaron a reducirse hasta llegar a US$ 200.0 millones en 1990. Se observa que hasta principios de los 80, el aporte en divisas del sector agropecuario fué el soporte principal de la estabilidad monetaria.

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

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

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

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

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

Por su parte, los precios internacionales reflejaron una caida en el precio del café del 26%; en el azúcar del 22%; en el banano, 30.6% y el algodón, 31.9%. La situación de los precios ha llevado a que la producción en algunos casos no sea rentable y en otros, se haya reducido sensiblemente los márgenes de ganancia.

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

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

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

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

Análisis realizados por el MAG señalan que existen fuentes de crédito suministrados por ONGs y que son relevantes sobretodo para la producción de granos básicos y rehabilitación de empresas campesinas. Sin embargo, la mayoría de estas operaciones financieras rurales no bancarias adolecen de sostenibilidad y de un modelo de crédito y ahorro comercial, tienen sesgos asistencialistas y problemas de recuperación. Representan un importante potencial complementario a la banca comercial formal en el sector rural.

La misma fuente indica que la política de desregulación y liberalización del mercado, ha contribuido a aumentar los precios de los productos básicos y a acercarlos a los precios promedios que venden los restantes países centroamericanos.

Por otra parte, el retraso tecnológico que incide sustancialmente en la productividad y altos costos de producción, aunado a los bajos precios internacionales y al productor, resultan en reducidos o negativos márgenes de rentabilidad que desestimulan la inversión e inciden en la baja recuperación de créditos.

Además, confluye en general la situación de infraestructura agroindustrial y comercial obsoleta, deteriorada o subutilizada, con inversiones marginales y sin reposición de capital.

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

En el marco del actual proceso de diálogo nacional y ante la situación de la agricultura, el Gobierno y las asociaciones de productores han tomado una serie de acuerdos tendientes a mejorar los niveles de producción para el ciclo agrícola 93/94. Entre otros:

- Se aumentará en un 23% la disponibilidad real de crédito, orientados a maíz, frijol, algodón, maní, soya y ajonjolí;

- Se abrirá líneas especiales de financiamiento no bancario para pequeños productores;

- Se permitirá la introducción libre de impuestos, de fertilizantes, agroquímicos, semilla y material genético;

- Se priorizará la reparación de caminos en las zonas productivas, fundamentalmente cafetaleras.

Con estas medidas se espea que en el Ciclo Agrícola 1993/94 se logre cultivar superficie total de 885 miles de manzanas, las que permitirán un crecimiento en el valor bruto de la producción a precios corrientes superior al 10%.

Lo anterior representaría un valor de las exportacioens estimado en US$ 209.4 millones de dólares y una producción total de granos básicos de 12.5 millones de quintales, que permitiría mantener los niveles históricos percápita.

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

1.2.2 Sectores Empresariales Sujetos de la Reactivación Agraria.

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

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

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

a) Los campesinos, pequeños y medianos, organizados en cooperativas como producto del proceso de reforma agraria;

b) Los obreros agrícolas y técnicos estatales convertidos ahora en dueños de las empresas privatizadas recientemente. Son grandes empresas, integradas corporativamente por rubros, llamadas en su conjunto APT (Area Propiedad de los Trabajadores);

c) Los desmovilizados del ejército y la resistencia, indemnizados con reforma agraria o con derecho a compra de tierras.

d) Los pequeños campesinos y finqueros no organizados por procesos de reforma agraria, vinculados con procesos locales y en general, con bajos niveles de organización lo que los hace ser un sector disperso y altamente heterogéneo.

e) Los grandes empresarios agrícolas tradicionales, a los que se suma un nuevo sector empresarial agropecuario proveniente en mucho de los casos de procesos de inversión de la tecnocracia estatal de la década de los 80 y 90, concentrados principalmente en ganado, renovación de café y no tradicionales (camarón, pesca, otros).

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

- hay que reconstruir la inciativa privada y ello requiere de un nuevo concepto de fomento;

- hay una importante redistribución de la propiedad, aunque queda el desafio de redistribuir efectivamente la participación en el mercado;

- hay nuevos actores empresariales producto de la reforma agraria y la privatización. Este tiene que jugar con las reglas del mercado y al mismo tiempo es interés económico nacional que exista un rendimiento de los activos en manos de este sector;

- hay una crisis de los sistemas de producción monocultivistas, típicos de los empresarios agrarios, sobretodo de los grandes y los más modernizados en sus tecnologías y formas de administración.

- hay un potencial económico real de la pequeña y mediana producción que no ha sido aprovechado en parte por el sesgo pro gran escala, alta tecnología en capital como vía para la modernización; así como por preceptos ideológicos de falta de iniciativa privada en el campesinado nicaraguense.

1.3 Posibles Tendencias de Comportamiento del Sector Agropecuario Nicaragüense.

1.3.1 Integración en el Mercado Internacional.

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

La integración centroamericana viabilizará el intercambio regional de productos agrícolas. Además, se irá convirtiendo en una estrategia conjunta para enfrentar como bloque la búsqueda de mejores precios, de

nuevos mercados, la promoción de inversiones y el aprovechamiento de los recursos humanos y naturales.

1.3.2 Diversificación de la Producción de Exportación

A Nicaragua le está siendo cada vez más difícil diversificar su producción de exportación, a pesar del creciente fomento de esta actividad a través de la política económica actual.

La tendencia es un lento incremento de las exportaciones agropecuarias no tradicionales como resultado de obstáculos como: la adaptación rentable de tecnología y el aumento de los niveles de riesgo del mercado internacional. No hay opciones en el corto plazo de alternativas masivas de exportación, similares al café.

1.3.3 Racionalisación y Modernisación de la Tecnología

Se ajustarán los paquetes tecnológicos, particularmente de los empresarios, sin ningún tipo de fomento y las condiciones del mercado propiciarán un uso de prácticas tecnológicas conocidas y baratas. Mejorarán los servicios de información como elemento de soporte a la producción, a partir de empresas privadas y no por iniciativa del gobierno.

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

1.3.4 Nuevo Rol del Estado y el Sector Privado

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

La descentralización será una tendencia que promoverá el desarrollo desde cada localidad. Se generarán vacíos que irán siendo sustituidos de manera gradual por las municipalidades y por organismos privados de promoción del desarrollo agropecuario.

Las organizaciones no gubernamentales tienden a regirse cada vez más por criterios de eficiencia empresarial. Solamente los proyectos rentables podrán hacer desarrollo y a la vez tener capacidad de autogeneración de capital.

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

1.3.5 Redes de Servicio e Intercambio Comercial

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

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

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

1.3.6 Impacto al Medio Ambiente

Los ajustes estructurales y la reactivación agropecuaria podrían agravar los efectos negativos de la actividad productiva hacia los ecosistemas. Los programas de conservación de recursos naturales mantendrán un sesgo de subsidio y de desarticulación con respecto a la racionalidad económica de los productores.

1.3.7 Reconcentración de la Propiedad

De no incorporar la producción como eje de las políticas de ajuste y de no redefinir el sujeto del desarrollo en el agro, tendremos el riesgo de una transformación estructural de la tenencia de la tierra que tiende a la concentración de la propiedad. La falta de financiamiento, entre otros, y las pocas posibilidades de pronta legalización de las propiedades contribuirán a dinamizar el mercado de tierras, especialmente en el caso de campesinos pobres. Esto aumentaría la disponibilidad de mano de obra.

1.3.8 El Desarrollo Rural

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

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

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

1.4 Oportunidades y Amenazas

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

A continuación y de manera sintética se presentan las Oportunidades y Amenazas para el Sector Agropecuario en Nicaragua en el mediano plazo.

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

C A P I T U L O II

PRINCIPALES DESAFIOS PARA EL PASO HACIA LA MODERNIZACION AGROPECUARIA

CAPITULO II

PRINCIPALES DESAFIOS PARA EL PASO HACIA LA MODERNIZACION AGROPECUARIA

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

Tales desafíos se presentan a continuación haciendo una descripción global de los mismos y destacando los retos más importantes para cada uno de ellos.

2.1 Apertura Económica, Competitividad Internacional e Integración Regional

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

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

La integración del área no se enfocará solamente en el orden comercial y fiscal-monetario, sino que se inclinará también por promover la cooperación en tecnología, acceso a información de mercado, integración empresarial, desregulación recíproca y otras.

2.2 Reactivación: Productividad, Diversificación, Inversión

Aislando los fenómenos de estabilidad política y jurídica que puedan impactar en el entorno del sector agropecuario, el reto de nuestro país es lograr la reactivación y el crecimiento económico creando ventajas competitivas dinámicas. El desafío está en el grado de flexibilidad que logre asumir la estructura productiva nacional, en su disposición para responder a la variable demanda en un mercado abierto y en la capacidad de adaptar tecnología.

Otro reto será la diversificación, paralelo a la flexibilidad, como estrategia para reducir riesgos. Así como la necesidad de aumentar la inversión, sobretodo en el sector agroindustrial y en infraestructura productiva que reduzca los costos de transporte, almacenamiento y comercialización local e internacional.

2.3 Eficiencia en el Crédito Agropecuario y Nuevas Formas de Intermediación Financiera para el Agro

A la par de la readecuación del sistema financiero y de la banca estatal como agente empresarial, sería positivo redefinir el papel de las instituciones financieras de desarrollo y sus formas de operar en el sector agropecuario. No puede evadirse el reto que el estado tiene de procurar cierta intervención en la asignación de recursos financieros preferenciales para la inversión en el agro.

Otra necesidad para hacer eficiente el crédito podría enfocarse en colocarlo no sólo en la producción, sino también en formas empresariales que puedan abaratar costos de producción y comercialización, en busca de disminuir la dependencia crediticia.

Muy urgente parece ser el lograr mayor capacidad institucional de intermediación financiera rural, sea convencional o no, que pueda administrarse descentralizadamente. Se trata de ampliar la red de operadores locales de financiamiento rural que permita aumentar las colocaciones de crédito y la captación de ahorro de los pequeños y medianos productores de manera rentable y autosostenible.

2.4 Modernización Tecnológica, de Información y Mercadeo

En el campo de la tecnología es fundamental la investigación y transferencia tecnológica. Convendría redefinir el papel del sector público y privado.

Tienden a reactivarse y ajustarse los debilitados esfuerzos que se hacen en el campo de la investigación. Será necesario el otorgamiento de recursos financieros a partir de la identificación de rubros prioritarios, la formación de unidades de fomento tecnológico que inviertan la relación centro experimental-finca, así como la modificación del enfoque operativo, es decir: uso racional de bienes de capital, desarrollo de sistemas de producción integrados y prácticas culturales para la sostenibilidad de la producción y la productividad agropecuaria.

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

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

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

Rehabilitar la capacidad de hacer mercadeo es clave para el desarrollo agropecuario del país. Si bien este es un rol que compete únicamente a sectores privados, el estado se tendrá que interesar por crear un marco favorable para las negociaciones, deberá seguir desregulando, es decir, eliminando procedimientos y tarifas que incrementen los costos de producción y comercialización.

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

2.5 Redimensionamiento del Estado

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

Un desafío es la posibilidad de lograr un proceso de integración nacional alrededor de un plan nacional de desarrollo creando multiespacios de concertación. Es conveniente que el estado asuma también un desafío en el uso de la discrecionalidad para ser transparente en la toma de decisiones que afectan la producción agropecuaria, la comercialización y el desarrollo rural.

El reto no será reducir el aparato estatal o desmantelarlo, sino más bien disponerlo de manera descentralizada, vinculándolo a los procesos reales a nivel local. El 80% de las Alcaldías en el país son rurales y en la actualidad ejecutan tan solo el 0.01% del presupuesto nacional. Si se considera tal situación, el desafío del estado será el desarrollar capacidades para ejecutar un porcentaje mayor del presupuesto nacional a través de las municipalidades, involucrando a los empresarios al ámbito local en la planificación, ejecución y evaluación de las inversiones públicas de sus localidades.

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

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

2.6 Nuevas Formas de Gestión Local y Gremial-Empresarial: Reactivación Solidaria e Integración

La gestación de un nuevo entorno para el desarrollo en el agro valida la necesidad de un replanteamiento de los contenidos de las diferentes formas de asociación de los productores rurales. Las organizaciones de productores rurales se encuentran frente al reto de transitar de ser meros representantes gremiales, a ser asociaciones empresariales de carácter privado que buscan la cooperación para beneficiarse y lucrarse.

Las nuevas formas de gestión serán viables, en la medida que instituciones descentralizadas, como las municipalidades, también transiten de ser generadoras de servicos sociales a la comunidad a ser espacios donde se establezcan relaciones de acuerdo a intereses de cooperación entre productores.

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

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

a) La capacidad de incorporar el cálculo económico a todo nivel de decisión.

b) Implementar la cooperación e integración empresarial para obtener recursos y fortalecer las capacidades de negociación de los pequeños finqueros para la compra de insumos, transferencia e intercambio tecnológico y comercialización.

c) La capacidad de organizar sistemas de producción flexibles y diversificados, aprovechando los recursos más abundantes y baratos a nivel local.

d) La inclusión en sus cálculos de lo referido a preservación o deterioro de los recursos naturales.

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

2.7 Capacidad Empresarial y Autosuficiencia Operativa en Programas de Desarrollo y Asistencia Campesina.

En la actualidad y a mediano plazo son los programas de desarrollo y asistencia campesina que operan desde la sociedad civil, la única alternativa que sustituye atomizada y parcialmente al estado en el papel de hacer promoción, transferencia y capacitación y no formal.

Incluso, estos programas han llevado a cabo ensayos de metodologías para intermediación financiera alternativa y para un nuevo modelo de extensionismo empresarial rural.

El principal reto será que estas organizaciones logren ser capaces de administrar sus recursos y de generar modalidades de gestión para que en tiempos cortos puedan operar de manera autosuficiente desde el punto de vista financiero. De lo contrario, gran parte de la ayuda externa que se canaliza a las ONG's se continuará consumiendo, ya sea en costos de operación de dichas instituciones o en ayuda humanitaria, sin que se genere capacidad de sostenibilidad y reproducción local. Esto implicaría que mantuvieran su dependencia de la captura de más ayuda internacional.

Parte de la reorientación de la ayuda externa al sector agrícola requeriría de parámetros para hacer eficientes a las ONG's y eliminar la imagen de sus usuarios, de ser beneficiarios de subsidios.

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

C A P I T U L O III

LOS RETOS PARA LOS ACTORES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN NICARAGUA

CAPITULO III

LOS RETOS PARA LOS ACTORES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN NICARAGUA

Los retos se defininen de acuerdo a las tendencias que se preveen para los actores claves del sector agropecuario. Estos retos se han identificado en dos áreas: gestión empresarial y tecnología. Los aspectos del desarrollo rural han sido absorvidos por las dos áreas. Por la naturaleza de cada área la definición de los actores difiere según el problema.

A manera de síntesis se presenta una matriz con los principales desafíos por bloque de actores sociales vinculados a la estructura agropecuaria y agroindustrial.

La clasificación de desafíos por actor nos servirá posteriormente para diagnosticar las demandas potenciales de capacitación en el mediano plazo, a nivel general como a nivel de temas y agentes estratégicos.

3.1 Actores y Retos en Gestión Empresarial

No explicamos los criterios para la clasificación de actores, la variable clave es la modalidad de gestión actual y su forma de inserción en la cadena productiva. Los bloques de actores que se escogieron son:

Sectores Productivos

* Empresas Mercantiles: Poseen administración compleja y están integradas al mercado.

* Fincas: Se refiere principalmente al finquero local que administra y trabaja su finca y tiene acceso a poca información. Culturalmente se comparta como un campesino.

* Pequeño Campesino: Conforman una unidad familiar de reproducción simple.

* Empresas Asociativas: La integran cooperativas y empresas de segundo grado.

Sectores de soporte y apoyo

* Organismos No gubernamentales

*Empresas de servicios

*Instancias reguladoras

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

MATRIZ No.1: DESAFIOS ESPECIFICOS POR ACTORES EN EL AREA DE GESTION EMPRESARIAL AGRARIA

REA DE SAFIOS	SECTORES PRODUCTIVOS			
	EMPRESAS MERCANTILES	FINCAS	PEQUEÑO CAMPESINO	EMPRESAS ASOCIATIVAS
ICIPA- EN EL RCADO TERNO	Elevar competitividad mediante calidad y reduccion de costos Hacer mercadeo diversificado. Hacer relaciones publicas y negociacion Introducir procesos para agregar valor Diversificar producción, reducir riesgos	Elevar competitividad desde indicadores de calidad c/bajo costo Integrar formas locales de cooperacion Incorporar productos de calidad exportable Acceder a informacion de mercado oportuna Introducir procesos para agregar valor	Competitividad enfocada especialmente en la calidad Acceder via asociaciones a mercado ext. Disponer de informacion y tratos comerc. Adaptar tecnologia Buscar nichos de mercado internacional	Capacidad gerencial p/reducir costos mejorando calidad exp. Adecuar procesos p/ asimilacion tecnol. Lograr formas de integracion c/empresas Asegurar nivel optimo de diversific.
ETITI- D EN ERCADO L	Diversificar producc. para mercado local Agregar valor a productos alimentarios Mejorar presentacion de productos Segmentar mercado segun calidad/precio	Clasificar precio segun calidad Crear mecanismos locales p/comercializar Generar capacidad de almacenaje Procurar autosuficiencia local	Alcanzar ventajas en comercializacion Clasificar productos de acuerdo a calidad Diversificar y escalonar produccion para mercado local	Interesarse por diversificar riesgos Organizar produccion para reducir costos Maneje de inventario y venta escalonada Segmentarse en mercado segun calidad
ICIENTE EGRACION EN LA RUCTURA DUCTIVA	Promover servicios p/acceder a informa a bajo costo Abaratar costos insumo y comercializacion Tener espacios de concertacion c/estado Simplificar cadena de produccion Abaratar costos de producc. en agroind. Crear inversiones y mecanismos p/abaratar insumos quimicos Diversificar opciones de compra, venta e inversion	Asociarse p/abaratar costos y p/mayores margenes de comercial Crear espacios de concertacion locales Promover economias de escala microregional Organizar use de servicios y mercados a nivel de multifincas Integrarse en la red de transporte Participar en control de acopio y politicas de compra-venta	Asociarse para abaratar costos y para mayores margenes de comercializacion Establecer relaciones de intercambio y de asociacion con los finqueros locales	Abaratar costos de abastecimiento Acceder a privatizacion de empresas estatales de servicios agropecuarios Reforzar con empresas mercantiles gestion concertada con estado y privados p/ investigacion transferencia tecnol Promover parques de maquinaria, servicios de mejoramiento genetico c/eficiencia Eliminar subsidios
RNIZA- DE LA NISTRA- FINCAS	Elevar productividad de mano de obra via salarios e incentivos capacit. y particip. Incluir sostenibilidad de largo plazo Priorizar análisis gerencial de costos	Adoptar instrumentos de contabilidad Incorporar calculo economico para evaluar rentabilidad Acceder a programas de conservacion rentable del ecosistema Hacer mercadeo	Disponer de instrumentos de contabil. Adoptar herramientas simples para calculo rentabilidad Cooperar localmente para hacer mercadeo Disponer de entrenamiento local	Generar empleo para mano de obra fam. Elevar productividad via incent. y partic Elevar capacidades socios y empleados Elevar capacidad de relaciones publicas y de mercadeo

ntinuac. MATRIZ No.1: DESAFIOS ESPECIFICOS POR ACTORES EN EL AREA DE GESTION EMPRESARIAL AGRARIA

AREA DE DESAFIOS	SECTORES PRODUCTIVOS			
	EMPRESAS MERCANTILES	FINCAS	PEQUEÑO CAMPESINO	EMPRESAS ASOCIATIVAS
USO DE CREDITO COMO FACTOR DE REACTIVACION CLAVE Y RACIONALIZACION DE LA GESTION FINANCIERA	Modernizar el manejo de efectivo Reducir costos financieros Reinvertir excedentes por autogeneracion de recursos Reducir costos fijos y aumentar variables Aprovechar capacidad instalada Apoyar credito no convencional	Desarrollar acceso a credito no convencional y a su admon. Acceder a lineas de fomento Potenciar el uso de recursos propios	Participar con fincas en acceso a credito no convencional Diversificar cultivos que generen ingresos permanentes Acceder a fondos de garantia mediante ahorro Disponer de ofertas diversas de credito informal	Promover formas no convencionales de credito Incentivar capitalizacion de la empresa Diversificar formas palanqueo operativo Potenciar uso de recursos propios Reducir costos fijos y hacer inversion a escala. Reducir capacidad subutilizada
PARTICIPACION EN EL DESARROLLO LOCAL	Abrir espacios de negociacion con estado, municipios y product. Priorizar conservacion ambiental Asesorar empresas locales en comercio, finanzas o tecnologia Contribuir en transferencia y experimentacion tecnologica	Participar en definicion de prioridades de desarrollo local Fortalecer relaciones municipales y de asociaciones locales Interesarse por la administracion de recursos municipales	Participar en definicion de prioridades y objetivos de desarrollo local. Contar con representaciones diversas, descentralizadas y especializadas	Abrir espacios de concertacion con estado y municipios Ser eje para el involucramiento de los sectores productivos en decisiones de inversion local Poner enfasis en programas de conservacion del medio ambiente

AREA DE DESAFIOS	ESTRUCTURAS DE SOPORTE Y APOYO		
	ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES	EMPRESAS DE SERVICIOS	INSTANCIAS REGULADORAS
PARTICIPACION EN EL MERCADO EXTERNO	Alentar competitividad con tecnologia y credito oportuno Difundir informacion de mercado y de comercializcion Promover integracion/asociacion local de empresas	Modernizar tecnol. de manejo, almacenaje y empaque Crear nuevas modalidades de contrato con productores Abaratar costos operacion Desmonopolizar servicios a nivel local	Simplificar tramites de exportacion. Estimular via credito e incentivos fiscales Crear marco juridico de propiedad viable Desregular transporte y servicios portuarios. Estimular competencia
COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL	Facilitar proyectos para integracion agroind. y para procesamiento artesanal Reforzar entrenamiento y tecnologia para mercadeo local Apoyar creacion de bolsas de granos o de materias primas	Reducir costos de transacciones Brindar informacion al productor sobre variaciones de calidades, precios y demanda Promover peq. ind. autoalimentaria para autoabasteo.	Promover descentralizacion de presupuesto estatal e inversiones Normar calidades, competencia leal y marco de reciprocidad de productores locales con respecto a importadores
EFICIENTE INTEGRACION EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA	Fomentar empresas comercializadoras de escala local Fomentar produc. de insumos y tecnol. con recursos locales Capacitar en comercializacion Crear con sector privado instancias de investig. y experimentacion tecnol. autosostenibles en el mediano plazo Canalizar recursos financieros a municipios Asesorar y capacitar a municipios en gestion de proyecto y programas de desarrollo	Integrar asistencia tecnologica al productor Desarrollar espacios con ONGs y estado para mejoramiento tecnologico Asesorar a empresas y productores en analisis de mercados, manejo de costos y factibilidad de inversion Generar servicios financieros de bajo costo y adecuados a las necesidades de los productores	Regular procesos de inversion externa para transferencia tecnol. y capacitacion Normar calidad de productos agropecuarios en relacion a higiene y toxicidad Crear condiciones que incentiven industria de insumos locales con recursos locales Promover capacidad institucional privada p/multiplicar mecanismos de financiamiento rural no convencionales y/o complementarios a la Banca Comercial

PP

1. PARTICIPACION EN EL MERCADO INTERNACIONAL
2. COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL
3. EFICIENTE INTEGRACION DE LA ESTRUCUTRA PRODUCTIVA
4. USO DEL CREDITO COMO FACTOR DE REACTIVACION CLAVE, RACIONALIZACION DE LA GESTION FINANCIERA
5. MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION DE FINCAS
6. CAPACIDAD DE AUTOGESTION Y DE ASOCIACION EMPRESARIAL
7. PARTICIPACION EN EL DESARROLLO LOCAL

Los desafíos no son planteados en base a lo que deberían hacer hoy los agentes del sector agropecuario, sino proponen en perspectiva, en base a lo que potencialmente podrían ser sus retos vistos desde dentro de un proceso. No se han considerado factores de orden político que puedan afectar el entorno empresarial y plantearle retos que no corresponden a una posibilidad de reactivación y de crecimiento económico.

3.2 Actores y Retos en Tecnología

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

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

Sector público y privado agropecuario

* Instancias de investigación y extensión: Están conformadas por los centros de investigación sean privados o públicos, pero no educativos, y por los programas de extensión públicos.

* Educación superior: Integrado por los Institutos para técnicos superiores y las Universidades.

Sectores de apoyo

* Organismos No Gubernamentales

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

1. PERFECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

2. TRANSFORMACION DEL ENFOQUE TECNOLOGICO

3. FOMENTO DEL ACCESO A TECNOLOGIAS

MATRIZ No.2: DESAFIOS ESPECIFICOS POR ACTORES EN EL AREA DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA Y DESARROLLO RURAL

AREA DE DESAFIOS	SECTOR PUBLICO Y PRIVADO AGROPECUARIO		
	INSTANCIAS DE INVESTIGACION Y EXTENSION	EDUCACION SUPERIOR	ORGANIMOS NO GUBERNAMENTALES
PERFECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL	Crear un sistema nacional de investigacion y extension estable Promover politicas de incentivo profesional y mejorar condiciones de trabajo para evitar alta rotacion del recurso humano Integrar mecanismos de coordinacion con instancias nacionales e internacionales para obtener recomendaciones tecnicas en menor tiempo y ahorra recursos Definir areas de trabajo entre las instancias nacionales Establecer la supervision tecnica de investigacion y extension Crear mecanismos de seguimiento y evaluacion para disponer de informacion que permita corregir distorsiones	Integrar con el estado y los servicios privados el sistema nacional de investig. y transferencia tecnol. Delimitar areas de trabajo a fin de evitar duplicaciones al hacer uso de recursos Motivar la iniciativa de docentes e investigadores traves de politicas de incentivo y mejorando sus condiciones de trabajo I D E M I D E M	Exhortar al gobierno sobre necesidad de constituir una entidad estable de investig. y extension Alentar al gobierno en tarea de estabilizar los recursos humanos en las instancias del area tecnologica y de desarrollo rural Promover la creacion de una entidad de coordinacion de la investig. y transferencia de tecnologia Apoyar a las diferentes instancias a disponer de metodologias e instrumentos de supervision tecnica
TRANSFORMAR EL ENFOQUE TECNOLOGICO	Cambiar tendencia a hacer investig. y transferencia tecnol. de monocultivo por una de sistemas de produc. Reorientar el uso intensivo de pesticidas por uso racional de bajo costo y de proteccion a la salud y al medio ambiente Elaborar un inventario de las tecnologias generadas en el pais como referencia para planificacion y programacion de las politicas	I D E M I D E M Apoyar la realizacion del inventario de tecnologia generada en el pais	Incitar al gobierno a modificar el enfoque de la tecnologia de monocultivo a una de sistemas de produccion Apoyar a las instancias de investig. y extension en la elaboracion del inventario nacional y regional de tecnologias generadas y/o difundidas
FOMENTAR EL ACCESO A TECNOLOGIAS	Promover la constitucion de programas cooperativos y participativos a nivel nacional y regional Divulgar los aportes de la investigacion y extension a la economia nacional. Sensibilizar al gobierno sobre necesidad de contar con presupuestos reales	Apoyar la constitucion de cooperativos horizontales a nivel nacional y regional I D E M	Constituir un programa cooperativo horizontal de transferencia tecnologica a nivel nacional y regional Promover la obtencion de financiamiento para el area de tecnologia agropecuaria

C A P I T U L O IV

PERFIL DE LAS DEMANDAS DE CAPACITACION PARA EL MEDIANO PLAZO: Las capacidades Necesarias para Enfrentar los retos del Desarrollo

CAPITULO IV

PERFIL DE LAS DEMANDAS DE CAPACITACION PARA EL MEDIANO PLAZO: Las capacidades necesarias para enfrentar los retos del desarrollo.

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

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

A continuación se presentan un seriado de matrices con un nivel desagregado por tema, de las capacidades mínimas que son necesarias de cada agente frente a los desafíos específicos que podrían estar enfrentando en los próximos años en el sector agropecuario y en el desarrollo rural del país.

4.1 Demandas en Gestión Empresarial

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

1. Organización Empresarial
2. Gestión en Mercadeo Agropecuario
3. Gestión y Autogestión Financiera
4. Gestión de Tecnología y Transferencia
5. Gestión Local y Gremial
6. Elaboración y Ejecución de Proyectos
7. Control Gerencial de Costos
8. Análisis del Entorno Empresarial
9. Gestión para la Sostenibilidad del Medio Ecológico

Por otra parte, los agentes claves se desglosan según su rol en la empresa y según la naturaleza de la empresa o institución donde actúa. Ese nivel de detalle es importante, dado que no se puede partir de una tipología muy densa de actores que no tienen en común los mismos retos y obstáculos para alcanzarlos. Un mayor detalle ayuda luego a una mejor aproximación a la realidad y a una mejor identificación y caracterización de los agentes reales que operan en el medio rural y en la actividad agropecuaria.

La variable para escojer, qué agentes son sujetos importantes de acciones de capacitación, es que sean decisores principales en las unidades productivas, de servicio o a nivel institucional.

Los agentes que se propónen son los siguientes:

Jefe de la Unidad Productiva Familiar Campesina: Se aproxima al que toma las decisiones a nivel de una unidad campesina. Al momento de definir un programa de capacitación esta categoría debe desglosarse aún más, de acuerdo a la complejidad de la administración campesina, según la ubicación de la finca, su integración a la estructura local y la racionalidad económica.

Finquero: Se aproxima al que toma las decisiones a nivel de una empresa campesina con capacidad de reproducción, con una administración simple personificada en el dueño. Tipifica al que dirige una finca que opera bajo una lógica campesina y se integra al mercado sólo a nivel microlocal, teniendo un estrato de campesino acomodado. Culturalmente es portador activo de la vida local-rural y posee mucho potencial para influir en las relaciones comarcales y municipales.

Gerentes y/o Administradores de Empresas: Se aproxima a los que típicamente influyen en los dueños/socios de las empresas agropecuarias o agroindustriales y que ejecutan y administran las operaciones en las mismas. Se considera dentro de esta categoria a cuadros generales, así como gerentes de área funcionales. No se definen específicamente a directivos porque éstos hacen en la actualidad mucha labor de gerencia.

Directores/Gerentes/Promotores de Programas de Desarrollo Rural: Se refiere a aquellos agentes que intervienen a nivel local en actividades de definición de políticas de fomento y en ejecución de capacitación y educación popular rural, de asistencia o transferencia tecnológica, de promoción de exportaciones, de conservación del medio ambiente, de inversión pública, de administración municipal y de administración de fondos de crédito no bancario.

Gerentes/Administradores de Empresas e Instituciones de Servicio a la Producción: Se refiere particularmente a los bancos, redes comerciales y de transporte, servicios de indormación y de educación.

INUACION MATRIZ: CAPACIDADES NECESARIAS POR AREAS TEMATICAS Y AGENTES CLAVES EN GESTION EMPRESARIAL

REA IATICA	AGENTES EMPRESARIALES DEL AGRO				
	Jefe de Unidad de Ford. Campesina	Jefe Finquero del Interior	Gerente/Administ. de Empresa	Gerente/Promotor Programas Locales	Gerente/Administ. Empresas Servicios
STION OCAL Y EMIAL	Identificar oportunidades de cooperacion micro y local Saber proyectar intereses en org. de caracter asociativo	IDEM Saber proponer formas autonomas de gestion asociados Saber llegar a acuerdos de grupo Saber identificar lideres locales Saber gestionar en conjunto con autoridades municipales	IDEM Saber hacer integracion empresarial flexible Hacer analisis de impacto social y reproductivo de las empresas en el medio local IDEM	IDEM Saber incorporar tecnicas de autodiagnostico participativo, animar procesos de planificacion y ejecucion de programas y proyectos locales Fortalecer instituciones productivas locales	IDEM
NTROL ENCIAL COSTOS	Montar registro de costos y estimados reales	Registrar, comparar, interpretar costos reales de inversion Proyectar costos con diferentes tecnologias	Disenar estrategias p/reducir costos Generar controles de costos y analisis de variaciones de costos	Realizar evaluacion retroalimentacion sobre costos en proyectos promovidos	Disenar estrategias p/reducir costos Aplicar conceptos de econ. de escala y de pedido minimo en operaciones
LISIS DEL TORNO RESA-RIAL	Identificar tendencias de mercado y precios Tener mas capacidad de negociacion Acceder a informacion sistematizada de otros productor. Hacer analisis minimo de politicas macroeconomicas	Disenar estrategias p/negociar de acuerdo a autodiagnosticos del entorno Saber identificar oportunidades y amenazas del entorno en el corto plazo IDEM	Saber diagnosticar impacto de politicas de gobierno Interpretar estado politico del sector empresarial. Informarse de tendencias mundiales Saber clasificar oportunidades y amenazas del entorno Disenar estrategias indiv. y gremiales de negociacion	IDEM Promover reflexion entre productores sobre la situacion de su entorno Adaptar analisis como FODA como herramienta de planeamiento participativo Saber asesorar sobre negociacion local y nacional	IDEM Saber clasificar oportunidades y amenazas Medir situaciones segun tipo de prod. y localidades
ESTION PARA SOSTE-BILIDAD L MEDIO OLOGICO	Hacer valoracion de recursos naturales Hacer calculo de rentabilidad de corto y largo plazo de acciones de conservacion	IDEM IDEM Diagnosticar impacto de corto y largo plazo de efectos depredadores Conocer legislacion y alternativas de programas nac.	Gestionar programas de conservacion del medio ambiente Saber hacer calculo financiero considerando el recurso natural; reposicion o consumo	Ser consultor para la gestion de programas locales de conservacion Promover que las acciones de conservacion sean coherentes con necesidades de corto plazo y esten acorde a racionalidad de los tipos de empresarios	Elaborar estrategia de trnasferencia para promover conservacion del medio

MATRIZ: CAPACIDADES NECESARIAS POR AREAS TEMATICAS Y AGENTES CLAVES EN GESTION EMPRESARIAL

AREA TEMATICA	AGENTES EMPRESARIALES DEL AGRO				
	Jefe de Unidad de Prod.Campesina	Jefe Finquero del Interior	Gerente/Administ. de Empresa	Gerente/Promotor Programas Locales	Gerente/Administ. Empresas Servicio
ORGANIZACION	Identificar formas de asociacion que sean rentables Asumir obligaciones y derechos juridico Identificar grado de decision en org.	Descubrir nuevas areas de gestion Identificar beneficio real de su org. Ejercer autonomia local de su org.	Manejar criterios: seleccion, promocion e incentivo a empl. Manejar estilos de animadores de procesos locales Ejercer relac.pub. Proponer ajustes al marco legal de emp. Definir/aplicar politica de productos y estrategia de reactivacion y crec.	Disenar formas organizativas de participacion local Hacer promocion empresarial por tipologias de productores Alimentar metodos de participacion y promocion	Disponer organizacion flexiblemente, adaptada a cada localidad donde opera Manejar politicas de personal con gente local Realizar estudios tecnicos, financieros y de mercado
GESTION EN MERCADEO AGROPEC.	Descubrir opciones ventajosas para vender Negociar con canales de acopio y de abastecimiento Manejar precios y controles d/calidad	Descubrir opciones ventajosas p/vender Negociar precios a nivel local Entender tendencias de precios Entender operacion de banda de precio y bolsa de producto	Porponer proyectos de comercializacion y abastecimiento Hacer estrategia de mercadeo Cooperar para estudios de mercado y prod. alternativos Hacer analisis de precios y demanda Saber de bandas de precios, aranceles, bolsas prod. agrop.	Entrenar en comercializacion local y asociada Evaluar infraestruc e inversion local p/hacer comercio ventajoso Conocer tendencias de precios, demandas y productos alternativos	Aplicar control de calidad en servicio Gestionar proyectos de mercadeo local Hacer estrategias de integracion local p/bajar costos de comercializacion
GESTION Y AUTO-GESTION FINANCIERA	Descubir mecanismo p/bajar costos Minima interpretacion de estados financieros Hacer estrategia de flujo de caja a bajo costo financ. Hacer presupuesto minimo	Montaje basico de contabilidad Interpretar estados financieros Montar presupuesto y flujo de caja Definir estrategia deuda diversificada Hacer modalidades locales de credito Calculo costo dinero, tasas interes	Disenar y manejar programas p/obtener efectivo, colocar y recuperar capital Incorporar costo financiero del inventario y efectivo Diversificar fuentes financieras no bancarias Hacer, evaluar y ajustar presupuestos Hacer polit. d/caja Hacer analisis financiero interno	Incorporar calculo de rentabilidad Hacer proyecciones financieras Estimar pto. equil. Promover ahorro loc Definir tasas interes e impacto proyectado d/subsidio Introducir analisis financiero con ejecutores proyecto Aplicar sostenibilidad financiera	Incorporar concepto de costo de dinero en inventarios y en credito de proveed. Hacer analisis financ. y proyeccion Conocer concepto de elasticidad precio y ganancia por volumen o margen Hacer flujo de caja
GESTION DE TECNOLOGIA Y TRANSFERENCIA	Valorar opciones de uso intensivo de recursos propios Cooperar para experimentacion, analisis financ./organiz del cambio tecnol.	IDEM Integrar redes locales de tranferencia	Hacer renovacion tecnol. de empresa Decidir con base en rentabil./flexibil. Hacer estandares tecnolog. propios	Crear capacidad local para hacer gestion tecnologica Saber adaptar tecnologia participativamente	Saber informar sobre pro y contras de una tecnologia Asesorar participativamente, en base a demostracion.
ELABORACION Y EJECUCION DE PROYECTOS	Identificar problemas y soluciones Proponer objetivos y cursos de accion	Manejar tecnicas de autodiagnostico Saber planear y evaluar	Saber tecnica participativa para diagnosticar y planear Disenar perfiles de proyectos y medir impacto soc./econ. y financ. Saber hacer analisis de rentabilidad en diferentes escenarios	Entrenar promotores en diseno y evaluacion participativa de proyectos Saber asesorar a productores s/gestion de proyectos IDEM	Saber autodiagnosticar lugares donde opera empresa Formular proyectos c/retroalimentacion de usuarios Identificar informacion local como insumo p/planes globales de la empresa

4.2 Demandas en Tecnología

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

Sector Productivo

* Pequeños y Medianos Productores

Sector de Servicio Público y Privado

* Investigadores
* Extensionistas

Organismos No Gubernamentales

* Investigadores
* Extensionistas

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

1. Adopción de Técnologías
2. Diversificación Agropecuaria
3. Fisiología de los Cultivos
4. Manejo Integrado de Plagas
5. Manejo de Conservación de Suelo y Aguas
6. Manejo de Malezas
7. Fertilización
8. Manejo y Porduccíón de Cultivos No Tradicionales
9. Producción de Leña
10. Alimentación Animal
11. Agroindustria
12. Biotecnología

C A P I T U L O V

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

CAPITULO V

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

5.1 La Oferta de Capacitación por Area

La oferta de capacitación en Nicaragua incluye instituciones y/o organismos que brindan servicios de educación formal y no formal, el primero forma parte del sistema educativo nacional y el segundo lo impulsan las instituciones que promueven el desarrollo en el agro.

Las instituciones u organismos que realizan esta labor son de diversos tipos: públicos, autónomos y privados. Entre los privados destacan las instituciones subvencionadas que trabajan fundamentalmente con presupuesto estatal y brindan educación formal(Ver Cuadro 1). Incluye también a los ONG's que han venido aumentando su presencia[2], adquiriendo mucha importancia como oferentes de capacitación no formal. Los autónomos integrados por las Universidades e Institutos de Educación Superior. Y los públicos constituidos por la red de institutos de secundaria con especialización técnica y por los centros de capacitación técnica que forman parte del Instituto Nacional Tecnológico(INATEC).

A nivel de los ONG's se identifican dos niveles distintos, el primero, es la promoción de capacitación sistemática y el segundo, el impulso de capacitación como parte de programas y/o proyectos de naturaleza temporal.

El sistema de educación formal cuenta con 25 centros distribuidos en distintos departamentos del país, de éstos son 9 de educación superior y 16 de educación técnica.

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

La presentación de la información se hace de acuerdo a las áreas de estudio que se quieren relevar y que son: gestión empresarial agraria, tecnología agropecuaria y desarrollo rural. Es de hacer notar que muchos de los organismos que brindan servicios no son especializados y laboran en más de una área o disciplina de capacitación.

5.1.1 Gestión Empresarial

La capacitación en gestión empresarial se encuentra relativamente desarrollada en Nicaragua, sin embargo se concentra a nivel de gerentes y técnicos, especialmente en Managua, brindándose muy poca atención en esa área a los pequeños y medianos productores.

---

[2] Según el "Directorio de ONG's en Nicaragua 1991-1992" hay 152 organismos trabajando en el país, de los cuales 40 declaran estar laborando en capacitación en el sector agropecuario (Littlejohn,1992).

MATRIZ: CAPACIDADES NECESARIAS POR AREA TEMATICA Y AGENTES CLAVES EN TECNOLOGIA

AREA TEMATICA	A G E N T E S		
	INVESTIGADORES	EXTENSIONISTAS	PEQ. Y MED. PRODUCTORES
ADOPCION DE TECNOLOGIA	Garantizar que tecnologias generadas correspondan a necesidades del productor	Elaborar y utilizar metodologias e instrumentos confiables para evaluar adopcion tecnologica de productores	Analizar y utilizar tecnologias que generen aumento en productividad y/o ingresos
DIVERSIFICACION AGROPEC.	Generar tecnologia en sistema de produccion agropecuario	Transferir tecnologia en sistema de produccion agropecuario	Tomar decisiones sobre que rubros diversificar Saber manejar los sistemas los sistemas de produccion
FISIOLOGIA DE CULTIVOS	Generar tecnologia en manejo adecuado de fases criticas de cultivos	Transferir tecnologia y capacitar a productores en manejo de fases criticas de cultivos principales	Aplicar tecnicas de manejo en forma y tiempo adecuados segun las etapas criticas de manejo de cultivos
MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS	Generar tecnologia referida a manejo integrado de plagas y enfermedades, niveles de dano umbrales economicos de tecnicas rentables y de menor dano ambiental	Capacitar y transferir tecnologias de manejo integrado de plagas en cultivos principales	Utilizar practicas de manejo integrado de plagas, niveles de dano para tomar decisiones adecuadas de metodos
MANEJO DE CONSERVACION DE SUELO Y AGUA	Generar tecnologia de practica de conservacion de suelos y aguas a bajo costo	Capacitar y transferir practicas de conservacion de suelos y aguas de bajo costo con viabilidad de aplicacion por productores	Usar diferentes practicas de conservacion de suelos y aguas viables de usarse en las fincas
MANEJO DE MALEZAS	Generar tecnologia de manejo y control integrado de maleza en principales cultivos nac.	Capacitar y transferir tecnologia de control integrado de malezas en principales cultivos del productor	Aplicar diferentes practicas de control integrado de malezas en los cultivos
FERTILIZACION	Generar tecnologia referida al uso optimo de fertilizantes organicos e inorganicos considerando el costo-beneficio en principales cultivos	Validar, capacitar y transferir tecnologia de los fertilizantes organicos e inorganicos recomendados considerando el costo-beneficio en cultivos	Poner en practica las mejores recomendaciones de fertilizantes organicos e inorganicos
MANEJO Y PRODUC. DE CULTIVOS NO TRAD.	Generar informacion de cultivos potenciales segun condiciones naturales del pais Identificar mejores variedades de acuerdo a adaptabilidad, productividad y calidad Generar informacion sobre tecnicas de produccion, manejo, postcosecha y almacenamiento	Capacitar y transferir tecnicas de produccion, manejo, postcosecha y almacenamiento de principales cultivos no tradicionales	Aplicar recomendaciones tecnicas de produccion, manejo, postcosecha y almacenaje en cultivos no tradicionales
PRODUCCION DE LEÑA	Generar tecnol. de especies de lena de mayor velocidad de crecimiento que se adapten a condiciones agroecol. de Nic.	Divulgar y transferir recomendaciones tecnicas de mejores especies de lena para uso comercial y familiar	Cultivar especies de lena para uso comercial y familiar a fin de evitar deforestacion de sus fincas
ALIMENTACION ANIMAL	Validar las mejores y mas economicas tecnicas de alimentacion animal	Capacitar, divulgar recomendaciones tecnicas de alimentacion animal especialmente pa alimentacion en verano	Utilizar recomendaciones tecnicas de alimentacion animal
AGROINDUSTRIA	Accesar informacion tecnica de alternativas de uso de sub-productos y desarrollo agroindustrial de principales rubros nacionales	Capacitar y divulgar diferentes tecnicas de uso de subproductos y tecnicas artesanales agroindustriales de rubros principales	Utilizar el uso de subproductos y tecnicas artesanales agroindustriales en sus rubros de produccion
BIOTECNOLOGIA	Generar tecnologia en esta area	Conocer y transferir tecnologia viable en biotecnologia	Adquirir conocimientos basicos para manejo de materiales generados con estas tecnicas

C U A D R O 1
Caracteristicas de la Oferta Global de Capacitacion

TIPO DE SERVICIO	NUMERO DE ORGANISMOS	TIPO ORG.		UBICACION			PUBLICO
		PRIV	PUB	MANAGUA	REGIONAL*	LOCAL	
1.Postgrado	5	2	3	4	-	1	Profesionales Tecnicos
2.Universidad	5	1	4	4	-	1	Egresados de Secundaria
3.Tecnico Superior	4	1	3	1	-	3	Egresados de Secundaria
4.Tecnico Medio	46**	15	31	7	-	39	Egresados de Primaria
5.Escuelas/Trabajo	2	1	1	-	1	1	Productores
6.Organismos de desarrollo	20	20	-	2***	15	3	Promotores Productores
7.Programas de Extension	5	-	5	1	2	2	Promotores Productores

* La categoria regional significa que tienen cobertura en mas de una localidad

** 29 centros para tecnico medio se vinculan al area de gestion empresarial

*** Incluye al Servicio de Extension Rural(SER) del MAG cuya cobertura es nacional

C U A D R O 2.1
RESUMEN DE LA OFERTA TEMATICA
AREA: GESTION EMPRESARIAL

TEMAS PRINCIPALES	TIPO DE CENTRO	UBICACION
1. ADMINISTRACION	Postgrado Universidad Tecnico Org.Desarrollo	Managua Regional
2. CONTABILIDAD	Universidad Tecnico Org.Desarrollo	Managua Regional
3. MERCADEO	Postgrado Universidad Tecnico Org.Desarrollo	Managua Regional
4. FORMULACION, GESTION Y EVALUACION DE PROYECTOS	Postgrado Universidad Org.Desarrollo	Managua Local
5. COMERCIO INTERNACIONAL	Postgrado Org.Desarrollo	Managua
6. COOPERATIVISMO	Org.Desarrollo Programas Ext.	Regional Managua
7. ADMINISTRACION PUBLICA	Postgrado	Managua

A nivel de cursos de especialización y postgrado laboran en el área instituciones como INCAE (única con programas residenciales), INCEG e INAP, cuyos programas están dirigidos básicamente a profesionales y técnicos superiores. Dichos cursos tienen un énfasis en la administración pública y en la administración industrial y generan una motivación especial en tanto responden a las expectativas de acreditación de un sector muy calificado de usuarios.

Los centros de educación universitaria, técnica superior y técnica media como UNAN-Managua, UCA, UPOLI, los centros universitarios de Estelí, Rivas y Matagalpa y el INATEC, que cuenta con centros distribuidos por diferentes regiones del país, poseen también capacidades importantes en el área administrativa.

Organismos como FUNDE, CESADE, CIPRES, FENACOOP, NITLAPAN, F.M.M, PROCOMIN e INPRUH participan en la capacitación en gestión y su público lo conforman principalmente promotores, cooperativistas y medianos y pequeños productores. Por lo general sus programas se inscriben dentro de proyectos de desarrollo microlocalizados, de corta duración y naturaleza eventual.

Algunos de los temas más frecuentes impartidos en esta área se refieren a gestión pública, cooperativismo, gestión privada, especialmente referida a algunas áreas funcionales de la administración, gestión de proyectos y comercio internacional (Ver Cuadro 1).

No existe un enfoque especializado sobre gestión empresarial agraria que permita abordar aspectos sensitivos como la administración de fincas y la gestión en el entorno agropecuario, por ejemplo, para acceder a financiamiento y para generar capacidad institucional para hacer financiamiento a pequeñas empresas agropecuarias o para establecer mecanismos de integración empresarial en la comercialización.

5.1.2 Desarrollo Rural y Tecnología Agropecuaria

Debe aclararse para iniciar que cualquier separación entre oferta y demanda de capacitación para el desarrollo rural y en tecnologías agropecuarias es arbitraria y difícil, por lo cual abarcamos ambas ~~áreas~~ de manera integral. Así mismo, es difícil separar capacitación de asistencia técnica en el área tecnológica.

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

C U A D R O 8.2
RESUMEN DE LA OFERTA TEMATICA
AREAS: TECNOLOGIA Y DESARROLLO RURAL

TEMAS PRICIPALES	TIPO DE CENTRO	UBICACION
1. PRODUCCION DE CULTIVOS	Univ./Tecnico Org. Desarrollo Programas Ext.	Regional Managua
2. CONSERVACION DE SUELOS	Univ./Tecnico Org. Desarrollo Programas Ext.	Regional Managua
3. AGRICULTURA ORGANICA Y ALTERNATIVA	Org. Desarrollo	Regional
4. MEDICINA Y NUTRICION ALTERNATIVA	Org. Desarrollo Programas Ext.	Regional
5. MANEJO FORESTAL	Universidad Tecnico Org. Desarrollo	Regional Managua
6. PRODUCCION ANIMAL	Universidad Tecnico Org. Desarrollo	Regional Managua
7. SANIDAD ANIMAL	Universidad Tecnico Org. Desarrollo	Regional Managua
8. POST-COSECHA	Programas Ext.	Regional
9. HORTALIZAS	Tecnico Org.Des./Prog.Ext Escuelas Trabajo	Regional
10. EDUCACION AMBIENTAL	Org. Desarrollo	Regional
11. EDUCACION POPULAR Y DESARROLLO COMUNAL	Org. Desarrollo	Regional Managua
12. MANTENIMIENTO Y/O OPERACION DE MAQUINARIA	Tecnico Medio Escuela Trabajo	Local
13. CONTROL DE PLAGAS	Postgrado	Local

Las Universidades Campesinas de Managua y Estelí, INIEP, CANTERA, el Centro de Medicina Popular de Estelí y el Programa de Campesino a Campesino de UNAG destacan por el uso de la metodología de educación popular combinada con la prestación de servicios, como asistencia técnica y crédito, para la formación de productores autogestionarios.

Una oferta importante de capacitación es la relativa a mecanización, que incluye a centros de educación formal, pogramas y proyectos como la ENMA, el CECNA y el Programa Móvil Agropecuario. Este tema, sin embargo, ha perdido relevancia por la sustitución o reducción de la mecanización que los pequeños productores se han visto obligados a hacer producto del ajuste.

Hay que considerar también la oferta de capacitación brindada directamente por proyectos de cooperación externa através de programas que procuran el fortalecimiento de una o varias instituciones o regiones del país, como es el caso de PRODERE y otros.

Las posibilidades de estudios de postgrado en el área tecnológica se limitan a la UNAN-León con una Maestría en Control Integrado de Plagas y la UNA con un curso en Producción Bovina.

Los organismos o instituciones de capacitación incorporan temas variados en desarrollo rural y tecnología como: uso de tecnología alternativa, mecanización, organización campesina y desarrollo comunal, cooperativismo, desarrollo de microempresas, educación ambiental, temas agronómicos y otros (Ver Cuadro 2.2).

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

5.2 Capacidades Físicas, Humanas y de Financiamiento

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

La subutilización de las instalaciones existentes para capacitación del sector agropecuario es evidente y ya ha sido puesta de manifiesto por estudios previos. El problema de la subutilización está vinculado a la existencia de esfuerzos atomizados y de corto plazo en el caso de las capacitaciones con financiamiento no gubernamental; en el caso de los centros estatales prevalece hasta cierto punto la desvinculación del sistema educativo con la realidad del sector agropecuario y la falta de financiamiento; los privados son seguramente los que mejor aprovechan sus instalaciones en términos de rentabilidad, sin embargo la tendencia

más marcada entre éstos es el desconocimiento de las necesidades actuales del sector.

El personal docente tiene en su mayoría una formación técnica(70%) y solo un 30% son profesionales. En general tienen mucha experiencia empírica como capacitadores o instructores, sin embargo han tenido poca experiencia práctica en su área de formación y no cuentan con las herramientas pedagógicas y metodológicas adecuadas para garantizar una eficiente transmisión de los conocimientos. Lo anterior aunado a la falta de actualización técnico-profesional, pone en evidencia la gran necesidad de capacitación al cuerpo docente en general, especialmente entre los instructures y capacitadores de nivel técnico.

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

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

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

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

5.3 Planificación de la Capacitación: Contenidos y Metodologías

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

Sobre la detección de las necesidades, hay tres elementos importantes de considerar: los beneficiarios, las áreas temáticas y los contenidos. Saber a quiénes dirigir los cursos, qué temas impartir y con cuáles contenidos es indispensable para garantizar un máximo nivel de aprovechamiento de los recursos invertidos.

Sin embargo, para la toma de decisiones se carece de mecanismos ágiles y fiables, razón por la cuál la planificación no es totalmente coherente con las necesidades.

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

Otras formas utilizadas por algunos ONG's, así como por las instituciones y programas estatales, para la detección de necesidades de capacitación, son através de las demandas directas de eventuales usuarios, por inferencia vía encuestas post cursos o por una definición coyuntural.

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

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

El seguimiento y la evaluación son también deficientes. A nivel gubernamental el principal problema parece ser la falta de recursos y los bajos salarios del personal, que no se siente estimulado. Entre los organismos no gubernamentales la principal limitante resulta ser que al realizarse las evaluaciones por el organismo financiador, éstas se circunscriben al proyecto en general y no a la actividad de capacitación.

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

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

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

5.4 Conclusiones

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

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

1. Hay una subutilización de la infraestructura de capacitación.

2. La duplicación de esfuerzos de capacitación en una misma localidad o zona por lo que realizan inversiones innecesarias en recursos humanos y materiales.

3. Mientras en ciertas zonas se evidencia una alta concentración de esfuerzos y recursos, otras, aún siendo prioritarias, se encuentran desprotegidas.

4. Hay muy poca inversión en la actualización técnica y metodológica de los docentes o instructores.

5. Existe una amplia variedad de temas que se ofrecen de manera aislada y no siempre tienen una relación de complementariedad o integralidad. Se priviligian algunos temas clásicos mientras se excluyen otros también necesarios y que responden a necesidades inmediatas de los productores.

6. A nivel de postgrado la capacitación en gestión empresarial tiene un énfasis no agropecuario, mientras en tecnología y desarrollo rural es totalmente incipiente.

7. Por problemas de planificación y especialmente de financiamiento los organismos de desarrollo impulsan programas que se descontinuan.

8. Hay un amplio subsidio a la capacitación que no siempre es bien aprovechado por los usuarios.

9. Las redes extensionistas lejos de aumentar y mejorar cualitativamente su nivel de atención tienden a disminuir.

10. Hay muy poca integración entre los programas formales y no formales de educación, la investigación y la realidad del agro.

11. Predomina el desconocimiento de las verdaderas necesidades de capacitación.

12. La capacitación al sector campesino es prioridad por el tamaño e importancia económica. Sin embargo, aún siendo de los grupos que más la necesitan, hay serias deficiencias en la cobertura de capacitación al sector por problemas de ubicación y adecuación de la capacidad instalada. El tamaño, la diversidad local y la dispersión hacen que la capacitación al sector campesino tenga costos altos.

13. Hay un mínimo desarrollo de alternativas como educación a distancia para el desarrollo rural.

C A P I T U L O VI

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

CAPITULO VI

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

El presente capítulo presenta una panorámica de las refkexiones y criterios más importantes que pueden ser útiles para el diseño de un programa de capacitación al sector agropecuario.

Inicialmente se exponen las premisas básicas necesarias y los posibles peligros que deben tenerse en cuenta para la implementación de un plan de capacitación nacional, regional y/o local.

A continuación se contrasta la situación actual de la oferta y los oferentes con las demandas y demandantes eventuales en el corto y mediano plazo, a fin de presentar elementos que permitan proponer los componentes mas relevantes para definir planes o programas. También se incluyen una definición de los destinatarios claves, justificando la necesidad de su priorización, y una propuesta de temas claves. En anexos se presenta un perfil temático que permite operativizar las propuestas referidas con anterioridad.

Finalmente se proponen de manera precisa algunas recomendaciones para las instituciones públicas y privadas, las que son resultado de la valoración actual del campo de la capacitación agropecuaria nacional y que resultan de importancia.

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

a) La aparición de nuevos actores capaces de asegurar efectos multiplicadores no previsibles en la actualidad.

b) La disponibilidad de recursos públicos y privados que hagan variar las ofertas de capacitación.

c) La relevancia que puedan adquirir los diferentes actores, en cuanto a su potencial para la reactivación productiva, lo que podría hacer variar la definición de sujetos estratégicos.

d) La capacidad de las organizaciones productivas de los empresarios para presionar a las instituciones que hacen capacitación a sujetar sus planes a la demanda y no a la inversa.

6.1 Premisas para hacer un Programa de Capacitación Viable y Racional

Parece oportuno incluir las siguientes premisas que convendría tomar en cuenta para la elaboración de cualquier estrategia o programa de capacitación en el agro, de manera que lo haga viable y racional.

- **Un programa de capacitación agraria debe tener como escenario lo local.** Es decir, tiene que diseñarse considerando la realidad en la que operan los usuarios de la capacitación. Para ello será necesaria la participación de los usuarios potenciales en la realización de diagnósticos espacialmente reducidos, pero diversificados territorialmente de acuerdo a las diferentes características productivas de cada zona. Tales investigaciones permitirían conocer, en principio, y a su vez adecuar de manera flexible, los temas y destinatarios de acuerdo a las necesidades reales. La ejecución de los programas mismos debe, en ciertos casos, desarrollarse localmente a través de programas flexibles.

- **Un programa de capacitación agraria desde su diseño es participativo y por ende, concertado entre los diferentes usuarios entre sí y con los oferentes.** Es decir que debe involucrarse a los actores claves y retroalimentarse de ellos en los distintos niveles de la planificación del programa. Deberán por lo tanto seleccionarse metodologías participativas para la discusión entre oferentes y demandantes que permitan el enriquecimiento mutuo, previo a la toma de decisiones.

- **Un programa de capacitación agraria es integral, multidisciplinario y práctico.** Los componentes del programa deben separarse sólo para facilitar la planificación y administración de los mismos. Deberá consultarse y ejecutarse interdisciplinariamente, considerando las premisas anteriores, para diseñar un programa que incluya áreas temáticas diversas y necesarias a partir de las características de cada usuario. A su vez tendrán que integrarse las áreas de investigación-experimentación a la capacitación de manera que se establezca un aprovechamiento de doble vía.

- **Un programa de capacitación agraria es suficiente.** Por tanto, no debe sujetarse a un único esquema y debe fomentar alternativas no convencionales de capacitación para llegar a aquellos sectores considerados importantes o estratégicos y cuyas demandas no han sido satisfechas. Es decir, suficiencia debe entenderse, por un lado, como no exclusión y por el otro, como flexibilización y adecuación de la definición temática y de los mecanismos de ejecución.

- **Un programa de capacitación agraria es susceptible de crear efectos multiplicadores, incluso, medibles en el mediano plazo.** Esto implica que tendrán que considerarse prioritarios para la capacitación a aquellos sujetos que contribuyan de manera formal o no formal a la reproducción de los contenidos programáticos definidos para el sector agropecuario. Buscar efectos multiplicadores no pone en cuestión que la capacitaciónse a de carácter directa.

6.2 Posibles Peligros en un Programa de Capacitación Agraria

- **La ausencia de indicadores** que permitan de manera sistemática medir el impacto de los programas aplicados. Además la falta de conocimiento de las necesidades reales y de retroalimentación de parte de los usuarios.

- El disenar **paquetes de capacitación** que no logran acertar con la expectativa y los obstáculos del usuario dentro de su entorno local, que no le ayudan a identificar ventajas y oportunidades en su propio medio. Sea porqué no se renuevan y por tanto se desfasan o porque son demasiado convencionales y por tanto no flexibles. Estos "paquetes" incluso promueven metodologías de capacitación inadecuadas al medio donde se imparten.

- **La dispersión de esfuerzos institucionales** que duplican acciones o no las ofrecen como parte de un esfuerzo sistemático al mismo usuario. O que, por otra parte, no desarrollan programas integrales.

- **La ausencia de diagnóstico local y de las empresas**, previo a diseñar las ofertas de capacitación (enfoques y énfasis temáticos, estudios de casos apropiados, metodología de acuerdo a la cultura empresarial, otros).

- **Los altos costos de operar capacitación y en muchos casos el exceso no compensado de subsidios al usuario para quién la capacitación no representa un costo.** Por tanto, no se toma responsabilidad, ni el riesgo de de la capacitación como inversión. Como resultado no se apropia de los programas, ni se interesa por la eficacia y eficiencia en la aplicación de los mimsos.

- **La no integración de la investigación-experimentación y la capacitación** podrían generar efectos muy negativos en terminos de alejar a la primera de la realidad agropecuaria nacional y en el caso de la segunda, distorsionar las verdaderas necesidades tecnológicas.

- **La centralización** en la ejecución de los programas de capacitación agropecuarios.

6.3 Relación entre la oferta actual y la demanda eventual de capacitación

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

6.3.1 Temáticas Principales

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

En el área de <u>gestión empresarial</u> se aprecian los vacíos siguientes:

- Hay una ausencia, en algunos total, del **perfil agropecuario** en los distintos temas que conforman el área de gestión empresarial. Tal comportamiento es especialmente evidente a nivel de cursos de postgrado, aunque también a nivel técnico y en menor medida en la capacitación no formal.

- No se aprecian esfuerzos coherentes en relación al tema de la **gestión del crédito** a pesar de la importancia que reviste tanto entre los empresarios, como entre las redes de oferentes.

- No hay integración del **impacto financiero y ecológico de los recursos naturales** , a partir de la valoración del estado de los mismos, como parte de los esfuerzos de capacitación en gestión empresarial.

- Falta integrar el **análisis del entorno empresarial agropecuario** en los distintos niveles de capacitación, especialmente a niveles micro y regional, así como elementos para **la negociación**, como herramientas para desarrollar las capacidades de **autogestión local y gremial** de los empresarios.

- Los temas clásicos de la gestión empresarial, **mercadeo y contabilidad**, no se han adecuado a las necesidades actuales, de manera que contribuyan al impulso de una gestión individual y/o gremial empresarial dinámica y eficiente.

En el área de tecnología los vacíos más notorios son:

- A pesar de ser Nicaragua un país eminentemente agropecuario, los programas de **postgrado a nivel agropecuario** son practicamente inexistentes.

- Los esfuerzos de capacitación en **producción y manejo de cultivos no tradicionales** son aún incipientes, pese a su importanci estrategica en el mediano plazo.

- No se promueve capacitación en **producción de leña** a pesar del creciente despale y las consecuencias palpables como efecto de la deforestación.

- Los esfuerzos en la promoción de **transferencia tecnológica para sistemas de producción agropecuaria** no están lo suficientemente divulgados.

- El escazo impulso de la capacitación y la generación de programas de fomento de la **agroindustria** evidencian una inconsistencia con las opciones de desarrollo consideradas para el mediano y largo plazo.

6.3.2 Cobertura de Capacitación

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

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

- El ámbito que cubren los cursos de postgrado a nivel de los temas de gestión empresarial se reducen fundamentalmente a Managua.

- La cobertura de los cursos formales a nivel técnico tanto públicos como privados, aunque es regional, se limita por lo general a las cabeceras departamentales.

- Los cursos no formales promovidos por las instituciones estatales y por los organismos no gubernamentales de desarrollo se recargan en algunas zonas (como la región IV), mientras desprotejen otras de importancia, especialmente de la zona central del país.

En relación a la cobertura en el área tecnológica destacan los siguientes vacios:

- Las carreras universitarias del área agropecuaria se ubican principalmente en Managua y en León.

- Las carreras de técnicos superiores agropecuarios tienen una cobertura limitada a dos centros ubicados en Rivas y Estelí.

- Las carreras de técnicos medios agropecuarios se ofrecen fundamentalmente en algunas cabeceras departamentales.

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

6.4 Agentes Destinatarios Estratégicos

6.4.1 Criterios para definir a los Destinatarios

Dada la urgencia de racionalizar los esfuerzos de las ofertas de capacitación agraria formal y no formal, es indispensable que el destinatario primario tenga una capacidad en el corto plazo de generar un efecto multiplicador de la capacitación.

Otro elemento que permite definir como estratégico a un destinatario está ligado a la capacidad que tenga de influir a nivel local en crear mayor capacidad de gestión agropecuaria para implementar iniciativas privadas de desarrollo.

Así mismo es un cirterio necesario el que este destinatario sea en el corto plazo un agente para crear crecimiento económico, ya sea porque logre desarrollar mucha capacidad institucional e integradora, o porque se perfile como el sujeto económico más dinamico en la reactivación agropecuaria.

Un último criterio parte de la necesidad de reconocer que hacer modernización es viabilizar la equidad y la no exclusión. Y por tanto deben considerarse estratégicos a aquellos agentes que por su naturaleza son capaces de estimular la participación eficiente y autogestionaria de los pequeños empresarios en el mercado.

6.4.2 Destinatarios Estratégicos

Los agentes considerados estratégicos (no excluyentes) de un programa de capacitación agropecuaria en Nicaragua parecen ser:

1. Operadores de capacitación para el desarollo rural/agropecuario: a) Directores y gerentes; b) Capacitadores y docentes.

2. Promotores y/o Extensionistas de Programas de Desarrollo Rural Gubernamental o No Gubernamental.

3. Gerentes Locales u Operadores de Instituciones Convencionales o No Convencionales de Crédito Agropecuario o Crédito Rural.

4. Finqueros Acomodados, principalmente en el interior del país.

Se presentan a continuación una relación de áreas temáticas prioritarias por agente estratégico, tomando como referencia las capacidades mínimas requeridas frente a los desafíos actuales y de mediano plazo. Para cada actor se colocaron en orden de prioridad tanto las capacidades a desarrollar en su perfil, como los temas claves para su capacitación.

OPERADORES DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO RURAL/AGROPECUARIO.

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

Se identifican dos niveles de recursos humanos: a) Directores y Gerentes; b) Docentes y Capacitadores.

Directores y Gerentes

Las funciones principales a reforzar son:

- La capacidad de articular la estrategia y plan de su institución en base a un razonamiento entre demanda potencial-público meta y posibilidades de oferta-recursos disponibles.

- La capacidad de operar al menor costo posible.

- La capacidad de seguimiento y evaluación de impacto.

- La capacidad de establecer coordinación interinstitucional y local.

Para alcanzar dichas capacidades el entrenamiento y capacitación debe priorizar:

1. Modelos y herramientas: Formulación y Gerencia de Programas de Capacitación.
2. Técnicas de seguimiento y evaluación de impacto.
3. Programación financiera y modelos de control/reducción de costos.
4. Modelos de actualización metodológica e instruccional de docentes.

Docentes y capacitadores

Las funciones principales que en estos agentes deben reforzarse son:

- La capacidad de dominar y transmitir metodologías básicas para la reproducción del adiestramiento, así como técnicas diversas en comunicación rural.

- La capacidad de renovar los enfoques de la capacitación promoviendo un estilo más participativo, que priorize lo local, que desarrolle la visión autogestionaria y la preservación del medio ambiente.

- La capacidad de actualizar de manera sistemática sus conocimientos en tecnología, gestión y desarrollo rural, con énfasis en sus especialidades, pero sin descuidar cierto nivel mínimo de multidisciplinariedad.

- La capacidad de manejar la situación coyuntural de la economía nacional y su impacto en el sector agropecuario.

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

1. Metodologías de capacitación y formulación de diagnósticos participativos.
2. Técnicas en comunicación rural.
3. Actualización en gestión empresarial agraria.
4. Actualización en generación y transferencia de tecnología.
5. Entorno macro y micro económico del sector agropecuario nicaragüense.
6. Políticas sectoriales y enfoques de desarrollo rural y de género.

PROMOTORES Y/O EXTENSIONISTAS DE PROGRAMAS DE DESARROLLO RURAL

El término "Promotores y/o Extensionistas" lo conforman un conjunto de agentes diversos con diferentes funciones y con características multidisciplinarias, cuyo denominador común es el contacto directo con el empresario/productor rural.

Se incluye a las ONG's, a las Agencias Locales de Desarrollo, a los Funcionarios Municipales, a los Directores de Empresas de Segundo Grado o Asociativas, así como a un grupo de importancia reciente como son los profesionales independientes del sector agropecuario (asesores, consultores).

Las funciones de estos agentes que deben reforzarse en el mediano plazo son:

- La capacidad de diagnóstico del entorno empresarial nacional, regional y local y sus tendencias. Identificar oportunidades y diferentes grados de riesgos para hacer negocios y promover desarrollo sostenible.

- La capacidad de generar habilidades de negociación e integración empresarial de los grupos económicos y gremiales locales, principalmente para comercialización y para la compra y adopción de nuevos rubros y/o tecnologías.

- La capacidad de hacer adiestramiento masivo en gestión empresarial rural/agraria de las fincas y de la pequeña empresa familiar campesina, incorporando como prioridades: diversificación, control de costos, mercadeo y manejo de flujo de efectivo.

- La capacidad de divulgar, asesorar, transferir y capacitar en el uso de tecnología apropiada, así como costo/beneficio de las mismas, sobretodo para cultivos no tradicionales.

- La capacidad de formular, animar y evaluar proyectos de investigación/extensión en las fincas.

- La capacidad de promover las prácticas de conservación de suelos, agua y de reforestación.

- La capacidad de promover programas (inversión, tecnología) para el procesamiento agroindustrial y artesanal de productos agropecuarios.

- La capacidad de maximizar el uso de insumos locales y minimizar el uso de insumos importados.

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

1. Entorno Económico Rural y de las Empresas Típicas.
2. Técicas de diagnóstico participativo.
3. Técnicas y modelos de organización local y de integración/asociación empresarial
4. Formulación y Análisis de Factibilidad de Proyectos en tres tipos: a) experimentales, b) de inversión, c) de transferencia o extensión.
5. Enfoques Aplicados de Sistemas de Producción de Fincas.
6. Actualización tecnológica, énfasis en no tradicionales.
7. Fomento de alternativas agroindustriales y artesanales rurales.
8. Legislación agraria.

GERENTES U OPERADORES DE CREDITO AGROPECUARIO Y/O RURAL

En este grupo podemos encontrar cuatro agentes claves: agentes privados locales que podrían potencialmente crear sus fondos revolventes o cajas/financieras locales comunales, los gerentes de ONG's que intermedian fondos, los gerentes de sucursales o agencias locales de la banca comercial formal, quienes hacen únicamente crédito no convencional o que lo combinan con la comercialización o acopio de productos agropecuarios.

Las funciones de estos agentes que deben reforzarse son:

- La capacidad de adoptar una forma de organización y de colocación de crédito flexible a nivel local, que se adapte a las necesidades de los productores, del sistema de producción de sus fincas y de los ciclos productivos completos.

- La capacidad de generar formas autogestionarias locales alrededor del financiamiento, tales como, mecanismos no convencionales de garantías no tradicionales y de recuperación del crédito y la educación popular bancaria.

- La capacidad de aplicar el concepto de sostenibilidad financiera de los programas de crédito, fondo revolvente o bancos/cajas comunales.

- La capacidad de introducir mecanismo de ahorro local y de crédito rural y no solo agropecuario.

- La capacidad de hacer análisis financieros participativos con los usuarios del crédito como uno de los factores promotores del desarrollo.

- La capacidad de evaluar capacidades de pago y contrato de crédito a nivel de la Unidad de Producción y no por rubros.

Los temas estratégicos propuestos para estos agentes son:

1. Técnicas de Diagnóstico Local.
2. Metodología de Evaluación de Fincas.
3. Gestión Financiera de la Institución.
4. Modelos de Organización de la producción y de los usuarios del de los servicios financieros.
5. Técnicas de comunicación rural y de extensionismo.

FINQUEROS LIDERES

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

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

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

Las funciones a reforzar a este agente son:

- La capacidad de liderazgo local, animación de procesos experimentales en lo productivo y en lo organizativo.

- La capacidad de adaptar tecnología y de utilizar los insumos y subproductos presentes en la localidad a fin de minimizar el uso de insumos importados y reducir costos.

- La capacidad de administrar principios básicos de administración financiera (costo/beneficio) y de manejo gerencial en las fincas.

- La capacidad de promover alternativas y gestionar programas para la conservación del medio ecológico (suelo, agua, reforestación).

- La capacidad de promover iniciativas de ahorro y crédito autogestionario y otras formas de cooperación entre los productores.

- La capacidad de hacer gestiones de mercadeo para beneficio de pequeños empresarios vecinos y del desarrollo de su localidad.

Los temas estratégicos son los siguientes:

1. Promoción Local del Desarrollo.
2. Aprovechamiento de Tecnología y diversificación agropecuaria.
3. Gerencia y Administración Financiera Básica de Fincas.
4. Mercadeo Local y/o Regional.
5. Formulación y gestión de Proyectos Productivos, sostenibles.
6. Promoción de Crédito Alternativo y de Ahorro Local.
7. Comercialización y Procesamiento de Productos Campesinos.
8. Legislación Agraria.

6.5 Recomendaciones Institucionales

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

1. Crear una instancia de coordinación mixta de las instituciones involucradas en la capacitación agropecuaria que permita:

PERFIL DE TEMAS CLAVES POR AGENTE ESTRATEGICO

Destinatario: 1a) Directores/Gerentes de Instituciones Oferentes de Capacitación.

TEMAS CLAVES	PERFIL DE LOS TEMAS CLAVES
1) Formulación y Gerencia de Programas de Capacitación	- Técnicas para identificación de demanda. - Planificación participativa - Herramientas de Administración Gerencial - Proyecciones de Recursos institucionales
2) Técnicas de Seguimiento y Evaluación de Impacto	- Modelo de Evaluación : Fases - Parámetros y selección de los mismos por tipo de capacitación - Planeamiento del Seguimiento - Técnicas de retroalimentación
3) Programación y Control de Costos	- Mecanismos de reducción costos (Uso de Capacidad) - Proyecciones y Análisis Variaciones de Costos - Establecimiento de estándares y de costos compartidos
4) Negociación y Planeamiento Interinstitucional	- Concertación de Oferta Local - Diseño de estrategias interinstitucionales - Mecanismos de intercambio interinstitucional
5) Modelos de Actualización de Docentes y Capacitadores	- Modelos de retroalimentación docente - Profesionalización (Métodos) - Actualización (Diseño de Estrategia)

Destinatario: 1b) Docentes/Capacitadores.

TEMAS CLAVES	PERFIL DE LOS TEMAS CLAVES
1) Metodologías de Capacitación, Formulación de Diagnósticos Participativos y Proyectos	- Manejo y práctica de aplicación de metodologías y técnicas participativas con un enfoque hacia la identificación de necesidades y oportunidades locales - Manejo de los métodos y técnicas para la formulación de diagnósticos y proyectos participativos. - Reproducción de las metodologías y técnicas de capacitación.
2) Técnicas en Comunicación Rural	- Dinámicas de grupo - Diseño de instrumentos pedagógicos con recursos locales - Educación participativa: ayuda de líderes, demostración. - Metodologías experimentales y de demostración
3) Actualización en Gestión Empresarial Agraria	- Revisión de los programas de capacitación en gestión agropecuaria en uso y reformulación. - Actualización vía estudios de casos - Reconocimiento de nuevo entorno para la ejecución de la gestión empresarial agraria
4) Actualización en Generación y Transferencia Tecnológica	- Revisión de los programas de capacitación en el área de tecnología. - Actualización a partir de necesidades reales, disponibilidad en recursos de los productores y perspectivas a mediano plazo. - Establecimiento de prioridades del área por región y/o rubro.
5) Entorno Macro y Micro Económico del Sector Agropecuario	- Manejo de la situación de la coyuntura económica agropecuaria. - Análisis de los efectos por sectores, regiones y rubros.
6) Políticas Agrarias y Sectoriales	- Modelos de desarrollo rural. - Enfoque de cadenas productivas/comercio. - Análisis del entorno internacional y nacional - Temas específicos: Género, Medio Ambiente.

Destinatario: 2) Promotores/Extensionistas

TEMAS CLAVES	PERFIL DE LOS TEMAS CLAVES
1) Entorno Económico Rural y de Empresas Típicas	- Caracterizar redes y cadenas productivas en las que participen productores locales, las interrelaciones y la evolución que han tenido. - Definir criterios claves y la aproximación de un modelo para promocionar formas organizativas locales, de acuerdo a sus características. - Identificar distorsiones en mercado local o en su relación con mercado extralocal, promover acciones antimonopólicas, negociaciones de márgenes comerciales, análisis de liquidez financiera local, oferta-demanda local, otros.
2) Diagnóstico participativo en Gestión y Tecnología	- Aplicar Metodologías y técnicas participativas ajustadas a la realidad local en la que se quiere intervenir. - Las metodologías y técnicas a reforzar son: . Para determinar expectativas e intereses de grupos locales. . Para identificar condiciones, oportunidades y potencialidades de una finca o empresa ubicada en un medio específico. . Para desarrollar capacidad de analizar con productores, las causas y efectos de los problemas en sus empresas e identificar soluciones.
3) Técnicas y Modelos de Organización e Integración Empresarial	- Formación de redes locales de experimentación y transferencia. - Formas de integración horizontal y vertical. - Figuras Empresariales. - Modelos 4 niveles de Cooperación Campesina

Destinatario: 2) Promotores/Extensionistas

TEMAS CLAVES	PERFIL DE LOS TEMAS CLAVES
4) Formulación y Análisis de factibilidad de proyectos.	- Determinar necesidad de formular proyectos según expectativas y capacidad de gestión y/o investigación/experimentación potencial local. - Identificar elementos locales claves para la formulación del proyecto desde lo local: . Tamaño, comportamiento y ciclicidad del mercado . Criterios para decidir la escala del proyecto y su localización . Formas de gestión e investigación/experimentación local requeridas . Impacto esperado . Peligros de fracaso - Manejar indicadores financieros y sociales de evaluación - Identificar estructura de costos, capital inicial, flujos de caja, necesidad de financiamiento, contraparte local individual o asociativa. - Medir posibilidades de sostenimiento de un proyecto local en diferentes escenarios. - Apoyar la captación de recursos financieros para ejecutar el proyecto.
5) Enfoque aplicado de Sistemas de Producción	- Enfoque de Diversificación - Enfoque de Estrategias de Reducción de Riesgos - Enfoque de Autosuficiencia - Enfoque de ingresos escalonados - Enfoque de Unidad de Producción familiar
6) Actualización de Tecnología	- Alternativas y experiencias en No Tradicionales. - Metodolcgías para fomentar adopciones tecnológicas. - Montaje de red de Líderes en Tecnología

Destinatario: 2) Promotores/Extensionistas

[redacted]	[redacted]
7) Inversiones Agroindustriales y Artesanales	- Análisis de Cadenas - Experiencias de Agroindustrias individuales y Asociaciones - Metodología para formular Proyectos.
8) Legislación Agraria	- Principales leyes agrarias y su interpretación.

Destinatario: 3) Gerentes u Operadores Locales de Crédito

TEMAS CLAVES	PERFIL DE LOS TEMAS CLAVES
1) Diagnóstico Local	- Disponer de metodología apropiada para identificar interrelaciones locales, oportunidades del medio, causa y efectos de problemas que afectan productividad, diversificación e inserción de fincas al mercado. - Crear formas institucionales de retroalimentación participativa de los diagnósticos locales. - Identificar distorsiones del mercado que afectan a nivel local (monopolios, iliquidez, demanda local, situación de la mano de obra, etc.) - Caracterizar los sujetos económicamente mas dinámicos y los que por su naturaleza son sujetos integradores de la cadena productiva local.
2) Metodologías de Evaluación de Fincas	- Identificar comportamiento de flujos de caja de unidades productivas, incluyendo necesidades de reproducción de la familia. - Analizar racionalidad de productores, sus intereses de corto y mediano plazo, su estrategia de diversificación de riesgos, su interés por la reproducción del medio ecológico y otros para determinar la forma de colocación del crédito (plazos, montos, trámites, garantías, etc.) - Involucrar al productor en análisis de la situación financiera de la finca. - Evaluar integración y asociaciones naturales de productores para diseñar formas alternativas de intermediación o autogestión de crédito. - Evaluar potencialidad de ahorro local y modalidades tradicionales de la finca para generar ahorro.

Destinatario: 3) Gerentes u Operadores Locales de Crédito

ÁREAS CLAVES	PERFIL DE LOS ÁREAS CLAVES
3) Gestión Financiera	- Determinar necesidades de proyectos a financiar a partir de expectativas y recursos locales - Saber estimar punto de equilibrio de operaciones locales de crédito - Hacer proyecciones de cartera para poder concertar localmente los intereses entre oferta y demanda de recursos financieros - Determinar tasas de interés positivas que permitan la sostenibilidad en el corto plazo de las operaciones. - Hacer eficiente control de mora en la medida que hay presión social adecuadas garantías y apropiación local de la administración de los recursos financieros. - Diseñar metodologías de colocación y recuperación de cartera ajustadas a la realidad local.
4) Organización de la Producción	- Saber diseñar formas participativas locales. - Ubicar segmentos de la cadena productiva que requieren mayor liquidez para la economía local y establecer con ellos formas de intermediación - Saber animar sesiones con productores para planificar y evaluar programas locales de crédito, así como su auto gestión y sostenibilidad - Identificar capacidad local para reducir costos de intermediación financiera y bajar los niveles de riesgo en la colocación de fondos. - Hacer del crédito un factor aglutinante a nivel local o microlocal.

Destinatario: 4) Fingueros Acomodados

TEMAS CLAVES		ALCANCE DE LOS TEMAS CLAVES
1)	Promotor Local	- Como actuar como promotor local del desarrollo? - Aplicación de metodologías participativas para la promoción y/o organización de los productores.
2)	Aprovechamiento de Tecnologías y Diversificación Agropecuaria	- Utilización de tecnologías viables y rentables que favorezcan el aumento de la productividad - Manejar criterios técnicos básicos para selección y manejo de rubros nuevos (tradicionales o no tradicionales) - Aprovechar insumos y subproductos locales para disminuir uso de insumos importados y bajar costos
3)	Gerencia y Administración Básica de Fincas	- Conocer y hacer uso de los instrumentos básicos para la gerencia y administración financiera de las fincas - Algunos elementos principales son: . Relación costo/beneficio . Aspectos básicos de contabilidad . Aspectos básicos de mercado . Aspectos de organización de la producción
4)	Mercadeo Local y/o Regional	- Cómo promover mercadeo a través de la cooperación entre productores de la zona? - Cómo eliminar formas monopólicas de las redes de comercio local para reducir márgenes comerciales y que la mayor ganancia quede a productores de la zona? - Cómo diagnosticar las oportunidades del mercado, las alternativas de producción y de abastecimiento local, los cambios en la demanda?
5)	Formulación de proyectos productivos	- Manejar instrumentos básicos para formular proyectos productivos con participación de los productores. - Diagnosticar situación de la producción en general a nivel local y en su interrelación regional como base para la formulación de proyectos.

Destinatario: 4) Fingueros Acomodados

TEMAS CLAVES	PUNTOS DE LOS TEMAS CLAVES
6) Administración de Crédito y Ahorro Local	- Cuáles son las alternativas metodológicas para organizar a la comunidad alrededor de la autogestión financiera de fondos? - Cuáles son las experiencias de lo que se debe o no hacer en la intermediación local de fondos?
7) Comercialización y Procesamiento de productos campesinos	- Análisis de cadenas por rubro - Experiencias de procesamiento artesanal/agroindustrial a pequeña escala - Integración Empresarial para mercadeo/Procesamiento - Formulación de Proyectos de Inversión.
8) Legislación Agraria	- Principales leyes agrarias y su interpretación.

-racionalizar recursos
-ampliar la cobertura de capacitación
-impulsar programas integrales de capacitación
-integrar la investigación/experimentación con la capacitación
-promover la capacitación sistemática

2. Hacer que el INTA, como organismo rector del área tecnológica, promueva capacitación a través de licitaciones con los organismos oferentes que ya están funcionando. Esto permitirá disminuir costos y potenciar la capacidad instalada.

3. Revisar y actualizar los contenidos de los programas formales de capacitación agropecuaria a nivel de postgrado, universidad y técnico.

4. Promover campañas de divulgación de la oferta global de capacitación agropecuaria que hay en el país y que estimule a los sectores de interés.

5. Priorizar el perfeccionamiento pedagógico-metodológico y la actualización de los instructores o docentes del sector agropecuario.

6. Apoyar el impulso de la alfabetización y educación de adultos en las áreas rurales del país.

7. Promover la reducción del subsidio en capacitación de manera que el empresario lo razone con la relación costo/beneficio.

8. Crear un proyecto demostrativo local o regional de capacitación agropecuaria a fin de que se pueda replicar en otras localidades del país.

9. A la par de un proyecto demostrativo de Capacitación Agropecuaria que tenga como unidad de ejecución una localidad, iniciar otro a nivel de un rubro específico (podría ser no tradicional) diseñando la relación oferta-demanda para satisfacer rodas las necesidades del proceso concadenado en su dimensión de Gestión Tecnológica, Gerencial y de Fomento.

6.6 Propuestas para un Proceso Operativo

En este último acápite se sugieren algunos mecanismos, a fin de lograr que los resultados de este estudio se reflejen en acciones que contribuyan al mejoramiento de la capacitación en el sector agropecuario nicaragüense.

Los elementos básicos para la operativización de los resultados del análisis de la demanda y oferta de capacitación nacional son:

1. Compartir con representantes calificados del sector público y privado los resultados del presente trabajo.

2. Sobre la base del consenso establecido en la convocatoria anterior, proceder a la elaboración de un programa concreto de capacitación a nivel nacional, a partir de las estrategias definidas en este documento.

Dicho programa incluiría todos los aspectos operativos, metodológicos y de presupuesto. El plan nacional serviría de elemento rector, de coordinación y articulación de la oferta, y solo se validará una vez que se asuma como paso operativo estratégico la definición de Planes en base a demandas consultadas y concertadas localmente o con los usuarios potenciales principales.

3. Concertar cuales serían los mecanismos y la estrategia operativa del programa, de acuerdo a los elementos siguientes:

- Se prestaría particular atención a la articulación de esfuerzos entre el sector público y privado, mediante la estipulación de CONVENIOS, implicando así a todos los actores involucrados en el proceso de modernización de la agricultura. Esto se reflejaría en la estructura del programa, su conducción y operación.

- Se crearía una Comisión Nacional de Capacitación Agropecuaria, autónoma, integrada por representantes de organismos públicos y privados a definirse, con personería jurídica propia, la cual designaría, por concurso, un Director Ejecutivo.

- La ejecución de las actividades de capacitación previstas en el programa, se llevarían a cabo mediante contratación de organismos que realizan capacitación en el país, acorde a la especialización de cada uno en áreas temáticas, y sobre la base de una calificación de las organizaciones de capacitación previamente hecha por la Comisión Nacional según criterios de calidad. La Dirección Ejecutiva de la comisión Nacional, con el equipo pequeño de colaboradores a definirse, estaría canalizando estas acciones de calificación, contratación, seguimiento y evaluación. La evaluación del desempeño delas organizaciones contratadas sería de suma importancia para anualmente revisar la lista de instituciones que, por su calidad y desempeño, puedan seguir siendo contratadas.

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

- El programa operaría sobre la base de un fondo debidamente reglamentado, a constituirse con el aporte nacional (especialmente del estado, tomando recursos ya destinados a capacitación del sector agropecuario y que se encuentren dispersos en diversos organismos), con aportes internacionales a negociar, así como con el aporte de los usuarios del Programa. La contraparte del usuario es decisiva como mecanismo racionalizador de la demanda. Por otra parte, contribuye a que el usuario vea en la capacitación una inversión que se razona como costo/beneficio y no como transferencia únicamente.
- En la medida en que el Programa Nacional tiene definidos: ~~actores~~ destinatarios estratégicos, temas estratégicos por actores, cantidad de actividades conforme a recursos del fondo y regiones donde realizarlas, la manera de ejecutar las acciones puede variar:

* Si hay actores, temas ya cubiertos por organismos que hacen capacitación, no se requieren duplicar esfuerzos. Serían necesidades que ya están siendo cubiertas.

* En el marco de las necesidades prioritarias definidas por el programa, si algunas no están cubiertas por las acciones de organismos operantes, pueden darse dos alternativas básicas:

1. Cualquier organización que haya calificado dentro de la calificación hecha por la Comisión Nacional, y que está operando en una región, puede proponer realizar acciones de capacitación previstas en el Programa Nacional para ciertos actores específicos, en una región específica y en los temas previstos. La Comisión Nacional analiza la propuesta, y si esta es coherente con el Programa Nacional, contrata a la institución para implementar lo propuesto. Esto permite descentralización y adecuación a especificidades de regiones.

2. Si de todas maneras quedan sin atender demandas de capacitación que el Programa Nacional tiene previsto cubrir, la Dirección ejecutiva buscará asegurar, mediante contratación, quien las cubra.

Este mecanismo permite no duplicar acciones que ya se están haciendo, ahorrando entonces recursos, y asegurarse que las demandas de capacitación que el Programa ha definido como prioritarias, no queden sin cubrir.

S I G L A S

CANTERA: Centro de Educación y Promoción Popoular

CECNA: Centro de Capacitación Nicaragüense Alemán

CESADE: Centro de Estudios y Acción para el Desarrollo

CIPRES: Centro para Investigación, Promoción y Desarrollo Rural y Social

ENMA: Escuela Nacional de Mecanización Agropecuaria

FENACOOP: Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales

FMM: Fundación Manolo Morales

FUNDE: Fundación Nicaragüense de Desarrollo

INATEC: Instituto Nacional Tecnológico

INCAE: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas

INIEP: Instituto Nicaragüense de Investigación y Educación Popular

INPRUH: Instituto de Promoción Humana

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganaderia

NITLAPAN: Instituto de Investigación, Educación Popular y Desarrollo Alternativo de la UCA

ONG: Organismo No Gubernamental

PROCOMIN: Programa de Capacitación en Comercio Internacional

PRODERE: Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados

UCA: Universidad Centroamericana

UNA: Universidad Nacional Agraria

UNAG: Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos

UNAN: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UPOLI: Universidad Politécnica

B I B L I O G R A F I A

1. Barrios Amalia: **Modernización de la Agricultura y sus Desafíos en el Ambito de la Gestión Empresarial Agraria: Demandas de Capacitación en el Sector Agropecuario de Nicaragua** , IICA, Diciembre de 1992.

2. Berríos Edgard: **Modernización de la Agricultura y sus Desafíos en el Area Tecnológica: Necesidades de Capacitación en el Sector Agropecuario de Nicaragua** , IICA, Diciembre de 1992.

3. Berríos Francisco: **Oferta de Capacitación para el Sector Rural: Nicaragua 1992**, IICA, Diciembre de 1992.

4. COCOM: **Lineamientos para una Estrategia de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa, Propuesta para Debate**, Borrador, Nicaragua, 1992.

5. Hampton David: **Administración**, Mcgraw-Hill, México, 1991.

6. IICA: **Documentos Varios: Equidad y Modernización Agropecuaria, Transformaciones Productivas y Competitividad, Desafíos de la Modernización Agropecuaria y Requerimientos de Capacitación en Gestión Empresarial, el caso Ecuador.**

7. IICA: **Situación de la Actividad Agropecuaria en Nicaragua**, Jun. 1993.

8. Kaimowith, D.: **El Papel de la Generación y Transferencia Tecnológica en la Reactivación del Sector Agropecuario de Nicaragua**, IICA, San José, Costa Rica, 1990.

9. Ministerio de Agricultura y Ganadería: **Propuesta de Estrategia Agropecuaria, Forestal y Agroindustrial en Nicaragua 1991-1995**, MAG, Nicaragua, 1991.

10. Miranda Byron: **Modernización de la Agricultura y Desarrollo Rural: Actores Estratégicos y Necesidades de Capacitación en Nicaragua**, IICA, Diciembre de 1992.

11. Pomareda, C.: **Modernización de la Agricultura como Requisito para el Desarrollo**, IICA, San José, Costa Rica, 1990.

12. SIECA Y OTROS: **Acciones para la Reactivación, Fortalecimiento y Reestructuración de la Integración y la Inserción de Centroamérica en la Economía Internacional**, Guatemala, Noviembre de 1991.

FECHA DE DEVOLUCION

IICA
E14-B276m

Autor

Título Modernización de la agricultura en Nicaragua y la capacitación frente a los nuevos desafíos; oferta actual, demanda potencial..

Fecha Devolución | Nombre del solicitante