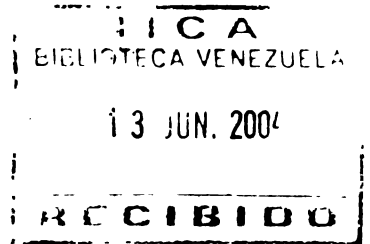


# Hacia la Formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI



**DICIEMBRE, 2003**



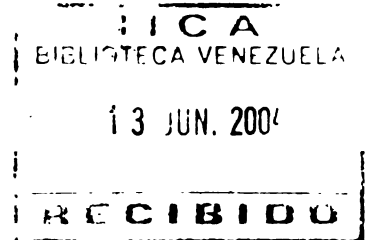


# Hacia la Formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuuario del Siglo XXI

DICIEMBRE, 2003







# Hacia la Formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuuario del Siglo XXI

DICIEMBRE, 2003

11100000

11CA  
CID  
+2

BV-12707

1110

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	iii
<b>PRESENTACIÓN</b>	iv
<b>1. INTRODUCCION</b>	1
<b>2. ESFUERZOS DEL PASADO, ALTERNATIVAS DEL PRESENTE.</b>	2
2.1. Estudio de demanda y oferta de capacitación para la modernización de la agricultura en Costa Rica. IICA (1994).	2
2.2. Conferencia Nacional sobre Formación de los Recursos Humanos del Sector Agropecuario: SEPSA-IICA (1998)	5
2.3. Consulta Nacional de Capacitación de las Organizaciones Agropecuarias: resultados de una consulta nacional. SEPSA (2000)	7
2.4. Políticas para el Sector Agropecuario Costarricense, en el período: 2002-2006	9
2.5. Solicitud de necesidades de Cooperación Técnica del Sector Agropecuario en el campo de la capacitación. IICA/Sector Agropecuario (2002)	9
<b>3. DIAGNÓSTICO SOBRE DEMANDA Y OFERTA DE CAPACITACIÓN: IICA- COSTA RICA, JUNIO DEL 2003</b>	11
3.1. La metodología	11
<i>Estudio de la demanda</i>	
<i>Estudio de la oferta</i>	
<i>Procesamiento y análisis de los datos</i>	
3.2. Resultados del estudio de la demanda de capacitación	13
<i>Áreas temáticas</i>	
<i>Características de los actores en la capacitación</i>	
3.3. <i>Análisis de la oferta de capacitación</i>	17
<i>Características de la oferta de capacitación</i>	
3.4. <i>Observaciones importantes sobre la demanda y la oferta de capacitación</i>	19
<b>4. PERFIL DE LOS ACTORES EN LOS NUEVOS ESCENARIOS</b>	20

<b>5.</b>	<b>UNA PROPUESTA PARA LA FORMACION Y EL DESARROLLO HUMANO DE LOS ACTORES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN LOS NUEVOS ESCENARIOS</b>	<b>27</b>
5.1.	Conceptos básicos de la propuesta	27
5.2.	Implementación de la Propuesta	32
	Objetivos:	
	Descripción estratégica de la propuesta.	
	Componentes	
<b>6.</b>	<b>COMENTARIOS FINALES</b>	<b>46</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURA CONSULTADA</b>	<b>50</b>
<b>8.</b>	<b>ACRONIMOS</b>	<b>63</b>

#### **INDICE DE CUADROS Y FIGURAS**

CUADRO	1. Comparación entre los nuevos escenarios y las necesidades de capacitación de los actores del desarrollo agrícola de Costa Rica <sup>1</sup> . (IICA-Costa Rica, 2003)	21
CUADRO	2. Actores y funciones en la propuesta estratégica.	36
CUADRO	3. Matriz de planificación de la estrategia de capacitación (Marco Conceptual de la Propuesta).	40
FIGURA	1. Diagrama de actores y sus funciones en la propuesta	38

#### **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1.	PRIORIDADES TEMATICAS DE LA DEMANDA EN EL DIAGNOSTICO IICA 2003	57
ANEXO 2.	LA OFERTA DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO. IICA, 2003	63

---

<sup>1</sup> Bibliografía y personas consultadas al finalizar el cuadro



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El IICA – Costa Rica, con el objetivo de apoyar al Sector Agropecuario en la formación de los recursos humanos, que necesita para responder a las demandas de la globalización, la apertura comercial y la integración en los mercados internacionales, realizó de abril a mayo del 2003, un diagnóstico encaminado a conocer las preferencias de la demanda y la oferta de capacitación en el Sector.

La población de usuarios a encuestar se estableció tomando en consideración la representatividad de los actores en el sector estatal, en el académico y en el privado. El estudio fue acompañado por una investigación sobre la oferta de capacitación en los temas priorizados por la demanda.

Los temas de mayor demanda se concentraron en las áreas de comercio y agronegocios, sanidad agropecuaria y calidad e inocuidad de los alimentos. Específicamente, los más señalados fueron: *la aplicación de medidas derivadas de los acuerdos internacionales (59%)*; *los estándares sanitarios y fitosanitarios de los códigos de comercialización internacional (58%)*; *la evaluación del impacto y los efectos de los modelos de producción en el ambiente (58%)*; *las buenas prácticas agrícolas destinadas a garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos (56%)*; *la planificación estratégica, formulación y gestión de proyectos (50%)*; y *la gestión en la administración de la empresa (47%)*. El estudio incluyó preguntas sobre las características de los actores en la capacitación, las modalidades de capacitación preferida y la disponibilidad para pagar por el servicio.

En relación con la oferta, los resultados indican que para los temas priorizados por los actores del sector en este estudio existe oferta de capacitación; sin embargo, la mayoría de ella o se imparte en zonas geográficas alejadas o son de elevados costo para sus posibilidades.

Con esta información y con los resultados de otras investigaciones previas, se hizo una primera aproximación de lo que debe ser el "Perfil de los Actores en los Nuevos Escenarios" y sus necesidades de capacitación, para asumir el rol propuesto.

A continuación, el documento, plantea una alternativa estratégica de cómo se podría desarrollar a nivel del país, acciones encaminadas a formar a los actores del sector agropecuario para que puedan participar activa y eficientemente en los nuevos escenarios que la modernización de la agricultura y el medio rural les exige.

Esta propuesta se basa en articular el accionar sectorial; en motivar y promover la participación de los actores del sector en la planificación y ejecución de sus propias necesidades de capacitación; y en asegurar la equidad y sostenibilidad de la formación de los recursos humanos.

## **PRESENTACIÓN**

Recientemente se han definido siete programas intertemáticos<sup>2</sup>, uno de ellos relacionado con el capital humano que sustenta aún más el deseo de la institución de aprovechar la educación y capacitación como la mejor inversión para el desarrollo de los países. El fortalecimiento del talento humano en cuanto a nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, crean condiciones para que los actores del agro y el medio rural hagan un uso efectivo de la tecnología, mejoren los servicios de apoyo e incrementen la competitividad de la producción y los niveles de ingreso de los habitantes en las zonas menos favorecidas.

Con el fin de darle contenido a su propuesta de capacitación, el IICA - Costa Rica, en su Plan de Acción 2003 "Reposicionando al IICA como una agencia para el desarrollo" ha considerado entre sus actividades: el establecimiento, junto con SEPSA, de un programa permanente de actualización profesional para actores públicos y privados, el diseño y la implementación, junto con el MEP y MICIT, de experiencias educativas en el sistema de la educación práctica y el desarrollo de actividades de capacitación para el Sector Agropecuario, que responda a las necesidades de los proyectos y acciones de cooperación del IICA.

Producto de este esfuerzo, el IICA Costa Rica logró actualizar los perfiles de los actores del sector, aprovechar los anteriores estudios y seminarios relacionados con capacitación, elaborar un diagnóstico sobre la demanda y la oferta en el tema, y más importante identificar los espacios de participación para que la institución mediante una propuesta concreta pueda contribuir en la actualización de conocimientos en beneficio de los actores del sector rural y sus pueblos.

En el trabajo participó el Ing. Agrónomo, Jorge H. Echeverri Rodríguez como consultor nacional para el IICA, quien realizó las encuestas de mayo a junio y la redacción del documento final en diciembre del 2003. La orientación del trabajo estuvo a cargo del MBA, Federico Sancho, Coordinador de la Agenda Técnica del IICA en Costa Rica.

El IICA, pretende someter para la consideración del sector agropecuario y sus instituciones el presente trabajo, el cual estamos seguros dará las bases para formar los recursos humanos, que tanto necesita el país para hacerle frente a los desafíos que plantea la modernización de la agricultura y el medio rural.

---

<sup>2</sup> Los programas intertemáticos son producto de un accionar más integrado que la institución busca lograr en los países. Estos son: Integración hemisférica, Fortalecimiento entre las comunidades rurales, Promoción de la inocuidad de los alimentos y la Sanidad Agropecuaria, Desarrollo del capital humano, Facilitación de la competitividad y el Comercio Global, Gestión medioambiental y modernización institucional.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los actores del Sector Agropecuario del país se encuentran frente a uno de los mayores desafíos de la historia, al tener que responder a las demandas de la globalización, la apertura comercial y la integración de mercados, lo cual se manifiesta en la creciente necesidad de participar eficientemente con los mejores recursos en dichos escenario.

La agricultura ya se percibe como un sector ampliado: agropecuario–industrial y comercial, con crecientes relaciones con otros sectores productivos y de servicio. La modernización de la agricultura se produce como el resultado de la capacidad de ser auto-sostenibles en los tiempos actuales, bajo grandes exigencias económicas, rápido cambio tecnológico, presión por la competitividad y condiciones de austeridad.

Las necesidades de los nuevos escenarios son tan cambiantes y diversas que representan un desafío enorme y permanente, para cada uno de los actores en la cadena agroalimentaria. La capacitación es identificada como una necesidad importante a ser atendida por parte de las autoridades locales e internacionales, que ven en ella, la alternativa para reducir brechas de conocimiento, necesarias para la competitividad y el desarrollo nacional. Constantemente se debe realizar esfuerzos en la actualización y formación de recursos humanos, en las áreas de: investigación, asesorías, gestión de empresas públicas y privadas, en la dirigencia política y en general en todos los requerimientos de la agricultura moderna, sin embargo muchas veces los recursos para esta son escasos y poco suficientes para ejecutar las acciones que se planean. Es por ello que un esfuerzo de cooperación institucional, es evidente y puede facilitar grandemente a la ampliación de conocimientos y experiencias; pero se requiere de un compromiso serio con una causa colectiva bien definida.

Con esta intención, el IICA-Costa Rica, en su Agenda de Cooperación “Una nueva Visión para el 2002 – 2006” plantea una serie de desafíos para enfrentar el porvenir, entre los que se destaca el fortalecimiento de las capacidades humanas, en cuanto a nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, creando condiciones para que los actores del agro hagan un uso efectivo de la tecnología, mejoren los servicios de apoyo e incrementen la competitividad de la producción y los niveles de ingreso de los habitantes rurales. Con esta finalidad la institución, hizo durante el 2003, una actualización de los perfiles, un diagnóstico sobre demanda y oferta de capacitación, que permiten de manera definitiva abordar la capacitación con actividades concretas en beneficio del medio rural costarricense y sus actores.

En el presente documento se incluyen una breve reseña histórica de los principales eventos y estudios desarrollados por IICA con relación a la capacitación, así como los resultados de dicho estudio, el perfil de los actores en los nuevos escenarios y por último una propuesta para la formación del recurso humano dentro del sector.

## **2. ESFUERZOS DEL PASADO, ALTERNATIVAS DEL PRESENTE.**

La formación del recurso humano dentro del sector, no es un tema nuevo; de hecho se puede considerar como una preocupación de varias administraciones anteriores quienes con el apoyo de diversas instancias nacionales e internacionales han intentado implementar un proceso que incremente las capacidades de los actores para afrontar nuevos escenarios.

Entre las más recientes acciones, IICA y el Sector llevaron a cabo diversos estudios, conferencias y consultas que reiteran la temática necesaria para lograr transformaciones importantes en el accionar público y porqué no en los agricultores, agroempresarios y habitantes rurales. Adicionalmente a estos trabajos, es importante citar las recientes políticas definidas para el sector agropecuario, así como las actividades de capacitación señaladas durante la construcción de la agenda nacional de cooperación "IICA y Costa Rica: Una nueva visión para el 2002-2006".

### **2.1 Estudio de demanda y oferta de capacitación para la modernización de la agricultura en Costa Rica. IICA (1994)**

Esta investigación presenta los resultados del trabajo realizado en 1994 por un grupo de consultores contratados por el IICA para hacer un estudio de la demanda y la oferta de capacitación del Sector Agropecuario de Costa Rica. En este documento, se analizan las implicaciones de la agricultura moderna, el perfil de los actores en los nuevos escenarios y sus requerimientos de capacitación para cumplir el rol asignado de la época.

Sus resultados ponen en evidencia la necesidad de cambios importantes en materia de gestión, tanto en el ámbito público como privado, el cambio que debería darse en las comunicaciones, la importancia de la coordinación y la cooperación entre los entes públicos y privados y la importancia que tiene la preparación constante de las personas que llevan a cabo procesos de investigación, extensión, transferencia o asistencia en general dentro del sector.

La temática que se cita necesaria para la modernización de la agricultura es:

#### *Sector público:*

- Conceptos y herramientas administrativas y técnicas de la gestión para agilizar procedimientos y procesos.
- Desarrollo de enfoques y mecanismos de producción sostenible. Esquemas de trabajo puntual en cada nivel.
- Proceso de toma de decisiones, planeamiento y organización del administrador, para llevar a cabo una descentralización efectiva.
- Política, comercio internacional y negociación internacional.
- El concepto de la gestión de calidad de servicios.
- Administración de recursos, planeamiento y administración por objetivos.

## ***Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI***

- Manejo y análisis de la información.
- Monitoreo de entorno nacional e internacional.
- Herramientas de actualización y ajuste permanente en relación con las necesidades y demandas del sector productivo.
- Sistematización, análisis y divulgación de la información sobre nuevos mercados y posibilidades de negocio.

### ***Sector privado:***

- Evaluación del entorno y del mercado.
- Análisis de información y evaluación de alternativas de producción: costos, rentabilidad, con miras a favorecer el cambio de actitud productiva.
- Temas de decisiones para el desarrollar la capacidad de gestión y actitud empresarial.
- Producción sostenible: impacto ambiental de los diferentes modelos de producción.
- Identificación y evaluación de proyectos integrados de producción y agroindustria.
- Inteligencia y estrategias de mercado para hacer ajustes al interior de la empresa y de los procesos productivos.
- Organización y manejo de empresas en producción, agroindustria y comercialización.
- Desarrollo de la capacidad de gestión (autogestión).
- Comercio externo: exportaciones y libre comercio.
- Análisis y selección de procesos productivos (administración. de la producción).
- Gestión de calidad total en los procesos.

### ***El investigador:***

- Elementos de planificación estratégica
- Los postulados básicos de la modernización de la agricultura
- Marco de política científico-tecnológica nacional: generación y transferencia de tecnología para el sector agroalimentario
- Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.
- Los sistemas sostenibles de producción
- El modelo de investigación en fincas/ extensión.
- Diseño experimental, métodos cuantitativos y bioestadística.
- Elementos básicos de la biotecnología.
- Procesamientos de textos, manejo de bases de datos y hoja electrónica.
- Paquetes estadísticos para el análisis de la información.

## ***Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI***

- Elementos generales de la agricultura orgánica.
- Investigación orientada a la agroindustria.
- Elementos generales de economía de los recursos naturales.

### ***El extensionista:***

- Los postulados básicos de la modernización de la agricultura.
- La estrategia nacional de modernización del sector agropecuario.
- El sistema nacional de generación y transferencia de tecnología para el sector agropecuario.
- Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.
- Los sistemas sostenibles de producción
- El modelo de investigación en fincas/ extensión.
- Técnicas modernas de comunicación y capacitación.
- Promoción de la organización de productores.
- Elementos básicos de agricultura orgánica y agroindustria.
- Procedimientos de textos y manejo de bases de datos.

### ***El pequeño y mediano productor:***

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

Finalmente, invita a reflexionar sobre la importancia de establecer una figura operativa (sistema) a nivel nacional, que involucre a las instituciones del Sector, en una estrategia común de formación de los recursos humanos. Esta acción debería constituir lo que pudiera llamarse la "Red Nacional de Capacitación Agropecuaria y Agroindustria", creada para promover la capacitación integrada, basada en la realidad nacional.

## **2.2 Conferencia Nacional sobre Formación de los Recursos Humanos del Sector Agropecuario: SEPSA-IICA (1998)**

A este foro, con una amplia participación del sector estatal, privado y académico, se hicieron contribuciones en las áreas de: análisis de la labor técnica y profesional del sector; capacitación de actores del sector agropecuario y el medio rural; educación agrícola media; y educación agrícola superior.

En la inauguración, comentaba el entonces Ministro del Sector, Dr. Esteban Brenes, que el personal técnico y profesional del país debería ser preparado en tres elementos:

- Tener capacidad para responder a la pregunta de que está pasando en la agricultura de este país y que significa la globalización, la apertura comercial y la integración en los mercados internacionales.
- Profundizar en temas como la biotecnología, el uso de agroquímicos, la inocuidad de los alimentos, la salud animal y la sanidad vegetal y el comercio internacional agropecuario, para entender que está ocurriendo, y
- Transformar la manera de pensar del empresario, de modo que conecte lo técnico con el proceso agroindustrial y con el mercado final, con la finalidad de lograr lo que el cliente final desea.

Finalmente agregó que es muy importante que los productores y productoras, pequeños y medianos se eduquen en cuanto a la información de precios y a la importancia de asociarse y organizarse para lograr objetivos comunes.

En el mismo foro, el Sr. Rodolfo Coto, en ese momento: Presidente de la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria y hoy Ministro de Agricultura y Ganadería, planteaba la necesidad de adoptar un modelo de desarrollo agropecuario más adecuado a la realidad que nos caracteriza, lo cual se debería basar en profundos cambios en la formación y actualización de los profesionales y técnicos agropecuarios. En su presentación se refirió al perfil de los profesionales en los nuevos escenarios, concluyendo que la capacitación a los agricultores debe estar orientada a crearles estímulos para que confíen en sus propias habilidades, para que les permita detectar sus propios problemas y necesidades y protagonizar un desarrollo efectivo del medio donde viven. Agrega, que las nuevas acciones de los servicios de apoyo a la agricultura debieran proporcionar a los agricultores y agroempresarios instrumentos tecnológicos, gerenciales, organizativos y de actitud que les de poder y capacidad para independizarse del Estado.

La mesa de trabajo donde se analizó la capacitación de los actores del sector, concluyó que el sector agropecuario enfrenta dos grandes desafíos: la apertura comercial y la globalización de las economías. Ambos, requieren de procesos productivos competitivos, para que puedan insertarse y mantenerse en los mercados; para conocer el entorno en que se desarrolla su actividad, reconocer el cambio y

producir en forma competitiva; visualizar la agricultura como un sistema integrado donde la producción está estrechamente ligada a la agroindustria, los mercados y los servicios de apoyo; y finalmente administrar su actividad como una empresa. Para ello, es indispensable un cambio de actitud y una reconversión mental de los actores del sector y del medio rural.

Concluyen que *“la capacitación se ha orientado básicamente a dar respuesta a problemas puntuales de los productores, pero sin un enfoque integral y sistemático que responda a las necesidades reales de la clientela y que “la capacitación debería ser diferenciada según la clientela, sencilla, continua, especialmente práctica y realizada en la zona de cobertura de los usuarios”.*

Los temas señalados en esta ocasión fueron:

***Administración:***

- **Gestión empresarial.**
- **Mercadeo (normas, inteligencia de mercados, promoción, etc).**
- **Agroindustria (transformación del valor agregado, calidad, certificación, etc).**
- **Desarrollo organizacional.**
- **Sistemas de planeación, seguimiento y evaluación.**
- **Incubación de empresas.**
- **Cadenas agroproductivas.**

***Aspectos técnicos:***

- **Conocimiento del entorno.**
- **Competitividad.**
- **Tratados comerciales.**
- **Cómo y cuándo insertar el cambio.**
- **Alternativas tecnológicas para mejorar producción, productividad, calida.**

***Informática:***

- **Manejo de computadoras y paquetes.**
- **Acceso a redes de información.**
- **Análisis e interpretación de información para la toma de decisiones.**
- **Manejo de internet.**
- **Telemática.**



*Aspectos personales:*

- Vocación profesional (autoestima, valores éticos y morales, motivación al cambio, valoración de la agricultura, etc)

*Aspectos de sostenibilidad:*

- Tecnologías limpias no contaminadas
- Agricultura orgánica
- Manejo ambiental

**2.3 Consulta Nacional de Capacitación de las Organizaciones Agropecuarias: resultados de una consulta nacional. SEPSA (2000)**

Por medio de una encuesta a las organizaciones de productores y productoras se solicitó a los dirigentes gremiales que enumeraran los cinco temas prioritarios de capacitación para sus organizaciones. Los resultados de esta consulta realizada por la Secretaria son el resumen de 221 organizaciones de todo el país, quienes en el año 2000 opinaron sobre la necesidad de capacitación.

De acuerdo a las memorias de este estudio los temas más relevantes fueron:

*Agronegocios:*

- Negociaciones comerciales
- Competitividad agrícola
- Inocuidad de alimentos
- Tratado de libre comercio
- Agroindustria e innovación tecnológica
- Gestión de pequeñas empresas rurales
- Diseño e implementación de políticas
- Gestión del ambiente
- Técnicas de seguimiento y capacitación
- Procesos de negociación y contactos comerciales
- Planeamiento estratégico
- Gerencia
- Toma de decisiones
- Unos de la información y la tecnología

***Innovación tecnológica:***

- Conocimiento y aplicación de normativas establecidas sobre inocuidad de alimentos
- Conocimiento de la legislación sanitaria y fitosanitaria en la OMC

***Sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos:***

- Preparación y desarrollo de actividades en cuarentena vegetal
- Sistemas de aseguramiento de la calidad de los alimentos: buenas prácticas agrícolas, HACCP, ISO, etc
- Planificación estratégica
- Gestión y formulación de proyectos

***Desarrollo rural sostenible:***

- Diseño de metodologías e instrumentos de seguimiento y evaluación
- Una nueva cultura para el desarrollo rural
- Manejo de información
- Análisis de roles
- Alianzas estratégicas
- Identificación y formulación de proyectos de desarrollo rural
- Manejo de aguas en zonas costeras

***Capacitación y educación:***

- Desarrollo estratégico y agroempresarial:
- Comercialización
- Calidad agrícola
- Desarrollo de la agroindustria
- Inocuidad de alimentos
- Producción bajo ambientes controlados
- Gerencia
- Actualización tecnológica
- Tecnología de multimedia

## **2.4 Políticas para el Sector Agropecuario Costarricense, en el período: 2002-2006.**

El Rector del Sector Agropecuario bajo el lema: *“Revalorando la agricultura en un ambiente de competitividad, sostenibilidad y equidad”*, plantea las políticas del Sector en cuatro ejes: Apoyo a la competitividad; Desarrollo de las capacidades humanas y oportunidades de la agricultura y el medio rural; Agricultura en armonía con el ambiente; y Modernización de los servicios institucionales.

Como instrumento para apoyar la competitividad del Sector, se propone promover la reconversión productiva en actividades con mayor valor agregado, empleo y seguridad alimentaria, mediante un tratamiento integral en una visión de cadena agroproductiva. Este apoyo se plantea desde varios puntos básicos: los insumos y servicios, la innovación tecnológica, el comercio agropecuario, el impulso a la agroindustria rural, la protección agropecuaria, la producción con calidad, la información agropecuaria, el financiamiento y el riego y el drenaje.

Cada uno de ellos considera la formación de los recursos humanos como uno de los aspectos fundamentales de la modernización y desarrollo del sector agropecuario del país, creando fortalezas en sus conocimientos, pero en especial propiciando actitudes de los pequeños y medianos productores, los jóvenes y las mujeres, para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de sus fincas y agroempresas.

Esta política sirve de marco para intensificar los esfuerzos no solo por tratar de identificar las necesidades de formación - desde nuestra óptica sobre estudiada- sino la de implementar acciones de capacitación o educación necesarias para mejorar las habilidades de los actuales actores del sector e incrementar el número de nuevos profesionales y técnicos que se interesen en la agricultura y el medio rural.

## **2.5 Solicitud de necesidades de Cooperación Técnica del Sector Agropecuario en el campo de la capacitación. IICA/Sector Agropecuario (2002)**

Resultado del proceso de consulta y construcción de la Agenda de Cooperación del IICA y su priorización mediante planes de trabajo anual, las instituciones del sector público ampliado, incluyendo al sector agropecuario, presentó al IICA-Costa Rica, las diversas acciones que sobre las áreas estratégicas de la institución se requería de nuestro apoyo.

Un resumen de las temáticas planteadas por el sector para la cooperación del IICA-Costa Rica se presenta a continuación:

- **Mercadeo y comercialización:** técnicas, búsquedas de mercados, etc.
- **Gestión y administración de la empresa:** técnicas, manejo de costos, etc.
- **Comercio internacional y exportaciones:** globalización, apertura comercial y negociaciones.
- **Aspectos varios de la producción primaria:** utilización de agroquímicos, sistemas de riego, reparación de maquinaria, etc.
- **Formas de organización,** fortalecimiento, consolidación, cooperativismo.
- **Financiamiento:** acceso a recursos, políticas, alternativas, manejo, etc.
- **Agricultura orgánica:** técnicas y manejo de la producción, mercadeo, etc.
- **Agroindustria:** industrialización, procesos, etc.
- **Calidad e inocuidad:** normas, BPA, BPM, HACCP, metodologías, etc.
- **Poscosecha:** técnicas, empaçado, manejo de productos, etc.
- **Formulación y gestión de proyectos:** estudios de factibilidad, redacción de proyectos, eficiencia, etc.
- **Legislación:** aspectos de la producción y comercialización, legislación empresarial, laboral, etc.
- **Manejo de herramientas de cómputo**

### **3. DIAGNÓSTICO SOBRE DEMANDA Y OFERTA DE CAPACITACIÓN: IICA-COSTA RICA. (Junio 2003)**

El IICA en su "Nueva Visión para el 2002 – 2006" señala la inversión en capital humano como la mejor inversión para el desarrollo de los países. El fortalecimiento del talento humano en cuanto a nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, crean condiciones para que los actores del agro hagan un uso efectivo de la tecnología, mejoren los servicios de apoyo e incrementen la competitividad de la producción y los niveles de ingreso de los habitantes.

Con el fin de darle contenido a su propuesta de capacitación, la Institución ha incluido entre sus actividades: promover el establecimiento de un programa permanente de actualización profesional para actores públicos y privados; el diseño y la implementación, junto con el MEP y MICIT, de experiencias educativas en el sistema de la educación práctica; así como el desarrollo de actividades de capacitación para el Sector Agropecuario, que responda a las necesidades de los proyectos y acciones de cooperación del IICA.

La planificación de una estrategia en el tema de la capacitación requería de información actualizada que permitiera definir un futuro programa de trabajo. Con esta finalidad, la Oficina del IICA en Costa Rica se concentró en la elaboración de un diagnóstico sobre la demanda y la oferta de capacitación, cuyos resultados principales presentaremos seguidamente.

#### **3.1 La metodología**

##### *Estudio de la demanda:*

De marzo a junio del 2003, se realizó entre los actores del sector agropecuario del país, un estudio para conocer sus necesidades en la temática de la capacitación, las características del usuario para participar en los eventos y las posibilidades económicas de esos usuarios para ayudar a financiar la capacitación.

El formulario sobre demanda fue aplicado según criterio experto a personas del sector estatal, privado y académico relacionadas con la agricultura y el comercio de sus productos. El instrumento preparado para medir la demanda, fue diseñado de forma que el encuestado pudiera priorizar las áreas temáticas, su disponibilidad de asistir a la capacitación e indicar algunos detalles logísticos de su preferencia en cuanto a las modalidades de los eventos, los medios por los cuales se informa de las actividad y las limitaciones de tiempo y recursos económicos para asistir a la capacitación.

Las áreas temáticas a evaluar en el estudio se seleccionaron teniendo en cuenta los resultados del estudio realizado en 1994 por el IICA, y la información generada en trabajos anteriores por SEPSA.

Las encuestas se hicieron a través de formularios elaborados para este fin. De los 183 formularios distribuidos se lograron recuperar para su análisis 114, de los cuales 59 eran de personas del sector estatal (52%), 29 del sector privado (25%) y 26 del sector académico (23%). Las instituciones tenidas en cuenta fueron:

<b>SECTOR</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
<b>Estatal:</b>	<b>MAG, CNP, PIMA, Sanidad Agropecuaria, Ministerio de Salud Pública, IMAS, IDA, Ministerio de Ambiente y Energía: MINAE, PROCOMER, Ministerio de Economía: MEIC y Ministerio de Ciencia y Tecnología: MICIT</b>
<b>Privado</b>	<b>Varias cámaras de agricultura y alimentos, algunas ONGs, distribuidores de insumos agrícolas, productores independientes, institutos de fomento (caña de azúcar y café), el Colegio de Ingenieros Agrónomos y algunos consultores privados participantes en la asistencia técnica.</b>
<b>Académico</b>	<b>UCR (agronomía, economía agrícola, tecnología de alimentos, poscosecha), UNA (agronomía, agricultura orgánica), ITCR (agronomía, biotecnología), UNED y varios centros internacionales vinculados a la oferta de capacitación</b>

***Estudio de la oferta:***

De igual manera que para el estudio de demanda, se procedió a elaborar un formulario, que pretendía confirmar si para los temas identificados como necesidades prioritarias de la capacitación había oferta en el mercado.

Se realizaron entrevistas en 20 de las instituciones más destacadas en educación y que además presentaban una oferta de capacitación importante para el Sector. El estudio, incluyó además, información sobre la disponibilidad de recursos técnicos y de infraestructura para ejecutar la capacitación; el tipo de capacitación -si era planificada o obedecía a solicitudes específicas-, y si incluía algún tipo de evaluación al final del evento o un tiempo después, etc.

### **3.2 Resultados del estudio de la demanda en capacitación:**

#### **Áreas temáticas:**

Las tres alternativas más señaladas por los actores en las entrevistas, por área, fueron:

#### **En Comercio y Agronegocios:**

- La gestión en la administración de la empresa (47%)
- La formulación y gestión de proyectos (43%), y
- La organización de los productores en la gestión del mercado (39%)

#### **En Tecnología y la Innovación:**

- La planificación estratégica, la formulación y gestión de proyectos (50%)
- Herramientas para la identificación de necesidades tecnológicas (42%) y
- Diseño de estrategias de competitividad (39%)

#### **En Sanidad Agropecuaria:**

- La aplicación de medidas sanitarias derivados de los acuerdos internacionales (59%)
- La aplicación de estándares sanitarios y fitosanitarios derivadas de la aplicación de los códigos de la comercialización internacional (58%)
- La modernización institucional (39%)

#### **En Calidad e Inocuidad:**

- Las buenas prácticas agrícolas y de manufactura para el aseguramiento de la inocuidad de los alimentos (56%)
- La gestión de la calidad total en los procesos (45%)
- Normas y reglamentos de los sistemas y prácticas de inocuidad (38%)

#### **En Agroindustria:**

- El estudio de las cadenas agroalimentarias (46%)
- La identificación y evaluación de proyectos (43%)
- Optimización de los procesos (34%)

**En Tecnología e Información:**

- **La sistematización de la información sobre mercados (40%)**
- **El desarrollo de información para la agricultura (37%) y**
- **Búsquedas efectivas en Internet (33%)**

**En Desarrollo Rural:**

- **La organización de productores (36%)**
- **El desarrollo de la microempresa (34%) y**
- **Análisis de la competitividad y sostenibilidad de las opciones de la finca (33%)**

**En Conservación de los Recursos Naturales:**

- **La evaluación del impacto ambiental (58%)**
- **El tratamiento y uso de los subproductos de la producción (38%) y**
- **La conservación de aguas (34%)**

**En Desarrollo Institucional:**

- **Integración y calidad de los servicios (35%)**
- **Desarrollo de instrumentos de planificación (32%) y**
- **El proceso del cambio institucional (28%)**

**Las preferencias temáticas de los diferentes actores: sector: estatal, privado y académico fueron muy semejantes, a pesar de que en algunos casos se dieron divergencias, que conviene señalar:**

- **En el área de Comercio y Agronegocios, tanto para el sector estatal como el privado se priorizaron además de los temas ya señalados, los relacionados con el desarrollo de los agronegocios. El privado destacó la inteligencia de negocios (48%), pero se le restó importancia a la organización de los productores (21%), que los demás habían priorizado.**
- **En Tecnología e Innovación, el sector privado y académico le dieron importancia al mejoramiento de los procesos de producción (52 y 38%), y el académico al estudio de los enfoques y mecanismos de la producción sostenible.**
- **En Calidad e Inocuidad de los alimentos, tanto el sector privado, como el académico destacaron la trazabilidad en los procesos de producción y comercialización (48 y 38%), demostrando las grandes necesidades que tiene en la actualidad para demostrar con hechos la calidad e inocuidad de sus productos.**



- En cuanto a Tecnología e Información, el sector privado ha señalado dos temas que no llegaron a ser priorizado por los otros dos sectores: el uso de herramientas relacionadas con los Sistemas de Información Geográfica ,SIG, (45%) y el monitoreo y seguimiento del entorno (41%).
- En Desarrollo Rural, el estatal y el académico señalaron la formulación y gestión de proyectos rurales (32 y 35%); mientras que el privado, la evaluación de estrategias para la transferencia de tecnología (34%) y el análisis de la información sobre el entorno (45 %).

Finalmente, en Desarrollo Institucional, el sector estatal le dio mayor importancia a la reconversión productiva (31%); el privado a las técnicas de comunicación y a la formulación y gestión de proyectos (41 y 31%); y el académico al uso de las metodologías participativas y el desarrollo de herramientas de gestión administrativa.

Cuando se comparan los resultados de este estudio con las preferencias identificadas en diagnósticos anteriores se podría decir que estas no han variado considerablemente en contenido. Sin embargo, cabe destacar, la importancia que en los últimos años ha cobrado la conservación de los recursos naturales y la aplicación de normas derivadas de los acuerdos internacionales de comercio, en cuanto a estándares sanitarios y fitosanitarios de los productos de exportación.

Muy relacionado a lo anterior se destacan todos los temas que tienen que ver con el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos. Las continuas exigencias del comercio internacional y las preferencias de los consumidores nacionales por comer productos más sanos, colocan cada día al sector en compromisos, para capacitar a todos los actores involucrados en los procesos de producción y manufactura de los alimentos. Esta área incluye todo lo que se relaciona con las buenas prácticas agrícolas y de manufactura, de transporte y almacenamiento y de manipulación de los alimentos, sellos de calidad y la certificación de los procesos.

En orden de importancia se destacan además, todos los temas relacionados con la gestión, bien sea para la producción, la comercialización o el mercadeo. La gran mayoría de los temas priorizados, en este y en los demás estudios, tienen que ver con: la gestión en la administración de la empresa, la planificación estratégica, la formulación y elaboración de proyectos, la organización de productores y la coordinación alianzas estratégicas, el desarrollo de los agronegocios, las técnicas de seguimiento y evaluación, etc. En cuanto a mercadeo y el comercio se destacan: los instrumentos para la vinculación al mercado; el conocimiento del entorno y el acceso a los sistemas de información; la elaboración de planes de negocios; el estudio de las cadenas agroalimentarias, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas agrícolas; la legislación de la producción y la comercialización; y el manejo de herramientas de cómputo.

**Características de la demanda de capacitación:**

Adicionalmente a conocer la temática, el estudio incluyó preguntas que permitiesen identificar algunas características de los actores en la capacitación, las modalidades de capacitación y sus preferencias con relación al servicio. Los resultados a continuación:

- **Tipo de evento que más frecuenta:** en general los actores dijeron preferir actividades que no les quite mucho tiempo: charlas (86%) y cursos cortos (80%); no mayores de un día. No obstante, manifestaron que participan, en eventos semejantes, varias veces al año: cuatro veces (42%) o entre dos y cuatro (37%).
- **Modalidades de capacitación:** se mostró preferencia por los eventos que combinan la práctica con la teoría (62%), o los que utilizan charlas con expertos (48%), o la metodología de la enseñanza de aprender haciendo (42%).

En general, los entrevistados indican que la capacitación debe ser muy práctica y aplicada a las necesidades de los usuarios, en todos los campos, combinando la teoría con conferencias de expertos y las visitas a fincas y empresas. A esta misma conclusión llegó la Conferencia Nacional: Formación de Recursos Humanos para la Agricultura Costarricense del Siglo XXI (3), la dijo textualmente que la capacitación debería ser diferenciada según la clientela, sencilla, continua y especialmente práctica, sobretodo realizada en la zona de cobertura de los usuarios.

- **Promoción de los eventos:** a la pregunta de cómo se enteraban de la ocurrencia de un evento de capacitación la mayoría dijo que a través del correo (48%), o por el periódico (40%). Sin embargo, la invitación a través de la Internet, podría ser una alternativa para los sectores con mayor acceso a las comunicaciones, ya que la mayor parte de los actores dijeron disponer de este servicio, sin limitaciones.
- **Instituciones proveedoras de la capacitación:** la mayoría, 68%, manifestó que su misma institución les daba las oportunidades para capacitarse, o lo hacían con la colaboración de las universidades del sistema estatal (52%). Parece que los proveedores de servicios como: las instituciones internacionales y las ONGs, no tienen mayor impacto en la oferta de la capacitación, muy posiblemente por lo limitado de sus recursos o el mismo costo de la participación, como se podrá concluir más adelante, de la información tomada en este estudio. Es importante destacar el papel que ha tenido el IICA en la formación de los actores del sector, puesto que el 40% de los encuestados manifiestan haber recibido los beneficios de la institución. El INA pareciera no tener un papel importante (15%), muy posiblemente debido al tipo de clientela que se tuvo en cuenta para este estudio, la cual no coincide con la de esa institución. El INA trabaja más directamente

con el operario o la persona que realiza los servicios y los trabajos de la producción en la empresa.

- Limitantes para asistir a la capacitación: los problemas de tipo financiero fueron los de mayor prioridad (52%), seguidos de los de falta de tiempo (48%) y falta de información sobre el evento (34%).
- Disposición para pagar por la capacitación: el 81% de los actores manifestaron haber pagado alguna vez su participación a eventos de capacitación. No obstante, en la mayoría de los casos fue la empresa con la que trabajan la que les paga el costo de la inscripción.
- Cantidad de dinero que estarían dispuestos a pagar: el 40% de los entrevistados dijo que entre 50 y \$150 dólares,; de ellos el 19% dijo que menos de \$50 y únicamente el 6% dijo que no podía pagar nada.

### **3.3 Análisis de la oferta de capacitación:**

El análisis muestra que:

- En el tema de la sanidad agropecuaria, para la aplicación de medidas sanitarias derivados de los acuerdos internacionales, se detectó que existe oferta en 6 de las 20 instituciones encuestadas (32%).
- En el tema de la conservación de los recursos naturales, para el tema de la evaluación del impacto ambiental había oferta en 9 de las 20 instituciones (47%).
- En el tema de la inocuidad, para las buenas prácticas agrícolas, había oferta en 11 de 20 instituciones (58%).
- Para la planificación estratégica, la formulación y gestión de proyectos, el desarrollo institucional y el comercio y los agronegocios, en 10 de 20 instituciones (50%), y
- En el tema del comercio y los agronegocios, para el tema de la gestión en la administración de la empresa, la oferta se da en 12 de 20 instituciones (63%).

Como resultado de este estudio se puede decir que los temas con mayor oferta de capacitación en el país, coincidieron en su gran mayoría con los temas priorizados por los actores del sector en este estudio. Otros temas de la oferta son: la aplicación de medidas fitosanitarias derivadas de los acuerdos internacionales y la gestión y calidad total de procesos, que fueron ofertados por 10 de las 20 instituciones encuestadas; la evaluación del impacto ambiental, ofertados por 9 de las 20 instituciones, la organización de productores, el diseño de estrategias de competitividad, la agricultura orgánica y el desarrollo de la microempresa, ofrecidos

por 8 de las 20 instituciones. Para el resto de los temas, la oferta es muy escasa o nula.

***Características de la oferta de capacitación:***

En el estudio se incluyeron varias preguntas para tratar de conocer algunos detalles estratégicos de la oferta, de lo cual se puede señalar lo siguiente:

- **Soporte a la capacitación:** la mayoría de las instituciones tienen profesionales de agronomía y educación, con más de 6 años de experiencia impartiendo y coordinando la capacitación.
- **Modalidad de la oferta:** La mayor parte de las acciones de capacitación que se ofrece son de tipo presencial (19 de 20), ya que los medios digitales apenas inician su participación en la formación de los actores del sector (6 de 20).
- **Planifican de la enseñanza:** la mayoría de las instituciones manifestaron que su oferta de capacitación obedecía a una planificación previa (16 de 20); no obstante, que muchas de ellas dijeron que su oferta obedecía a las necesidades del momento (15 de 20).
- **Evaluación de la capacitación:** en muy raras ocasiones lo hacen un tiempo después del evento (5 de 20). La mayoría lo hace al término de la actividad, con fines a evaluar la aceptación y la calidad del evento.
- **Limitantes para desarrollar las actividades:** la mayoría de las instituciones dijo que la falta de recursos económicos era el principal problema para la oferta (13 de 20). Sin embargo, los recursos de aulas, equipo de proyección y facilidades didácticas, no parece ser un problema tan importante en las instituciones del sistema académico nacional, no así en las instituciones del estado donde el equipo y las facilidades son muy limitadas.

A pesar de todo, la mayoría de las instituciones dijeron que la capacitación la hacen con recursos propios (14 de 20), la mayoría de las veces financiadas mediante el cobro de la capacitación, en 12 de las 20 instituciones encuestadas.

### **3.4 Observaciones importantes sobre la demanda y la oferta de capacitación:**

De la información recabada en las entrevistas y basado en los diversos estudios ya realizados se puede concluir que:

- A pesar de que la mayoría de las instituciones señalan la formación de recursos humanos un factor fundamental para el desarrollo del Sector, las acciones no demuestran este hecho. Son muy pocas las instituciones que cuentan con unidades organizadas de capacitación a sus usuarios y cuando las hay no tienen presupuesto efectivo para esta labor.
- La capacitación generalmente obedece a la demanda del momento y no a programas organizados de formación de recursos humanos.
- Las instituciones del sector estatal, educativo y privado no coordinan entre sí sus acciones de capacitación, minimizando el impacto que puedan tener sus acciones en los actores del sector.
- La oferta de capacitación no es equitativa, porque no todos los actores pueden acceder a ella con iguales posibilidades. La capacitación, o tiene un costo fuera de sus posibilidades o se imparte en lugares donde no pueden llegar.
- La capacitación no está diseñada por profesionales especializados en la docencia y la producción de medios audiovisuales, por lo que su impacto en la clientela no logra los resultados esperados.
- Las instituciones del sector carecen de recursos económicos suficientes y expeditos para responder a la demanda de la capacitación.
- El INA es en el país la institución rectora del Sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional y tiene como objetivo brindar formación y capacitación profesional especializada y ofrecer servicios tecnológicos a los sectores productivos para elevar su productividad y competitividad.
- Los actores casi no participan en la planificación de la capacitación, por lo que la mayoría de las veces los eventos de capacitación no logran el respaldo y el impacto que se desea.
- La capacitación en general se evalúa al término del evento, dejando sin medir los cambios en la aplicación de los conocimientos y en las actitudes de los participantes.
- Las instituciones y personas que asisten a la capacitación no tienen un compromiso serio con replicar lo aprendido; lo cual exige que constantemente se de la necesidad de estar formando recursos humanos.
- Los procesos de formación deberían hacer parte de la estrategia institucional, y no de necesidades puntuales de las instituciones; para lo cual se requiere que la gerencia se involucre y participe en la capacitación.

#### **4. PERFIL DE LOS ACTORES EN LOS NUEVOS ESCENARIOS.**

Como se anotaba en la Conferencia Nacional para la Formación de Recursos Humanos para el Siglo XXI (3), el ajuste que debería hacer el Sector hacia la modernización, implica una serie de cambios que tiene que ver con la apertura de mercados, con modificaciones en la estructura productiva y con el nuevo rol del Estado y los actores en el desarrollo del sector agropecuario del país. La capacitación a los agricultores debería estar orientada a crearles estímulos para que confíen en sus propias habilidades, para que les permita detectar sus propios problemas y necesidades y protagonizar un desarrollo efectivo del medio donde viven.

El MAG en sus políticas para el sector, considera la formación de los recursos humanos como uno de los aspectos fundamentales de la modernización y el desarrollo del sector agropecuario del país, creando fortalezas en sus conocimientos, pero en especial propiciando actitudes de los pequeños y medianos productores, los jóvenes y las mujeres, para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de sus fincas y agroempresas.

De esta forma la educación, la capacitación y la asistencia técnica adquieren, en la modernización de la agricultura, una particular relevancia, para el apoyo a la tecnología, la capacidad de gerencia, la dirigencia política y la organización grupal o gremial. Las necesidades educativas de los actores en los nuevos escenarios son tan cambiantes y diversas que representan un desafío enorme y permanente, para cada uno de ellos en la cadena agroalimentaria.

La integración de Costa Rica al bloque regional, mediante acuerdos con Centroamérica, el Caribe, México, Canadá, Chile y los Estados Unidos tendrá un efecto decisivo en el contexto de los nuevos escenarios. Dichos cambios deberán ser absorbidos en el marco de la competitividad, la sostenibilidad y la equidad de los sectores agrícolas y pecuarios del país.

El IICA, en 1994, realizó un estudio sobre la demanda y oferta de capacitación del sector agropecuario de Costa Rica, en el cual se sugiere cual debería ser el perfil de los actores en los nuevos escenarios. En la presente investigación de demanda y oferta se retomó dicha propuesta, validándola con los resultados de los más recientes análisis y en consulta directa a personas seleccionadas en el sector, que por su conocimiento del sector podrían ayudar a elaborar el perfil de cada uno de los actores. Para completar el análisis era importante detallar cuál debería ser la capacitación que deberían tener esos actores para cumplir su rol en el desarrollo del sector.

Los resultados que se presentan en el Cuadro 1, fueron detallados para cada uno de los actores del sector, así: gerentes y administradores del sector público; dueños de medianas empresas y productores organizados; fundaciones privadas y ONGs; el investigador; el extensionista; y finalmente el pequeño y mediano productor organizado o no.

**Cuadro 1. Comparación entre los nuevos escenarios y las necesidades de capacitación de los actores del desarrollo agrícola de Costa Rica.\* (IICA-Costa Rica, 2003)**

ACTORES	PERFIL DEL ACTOR EN NUEVOS ESCENARIOS	NECESIDADES DE CAPACITACION
<p>Área de gestión</p> <p><b>Gerentes y Administradores del Sector Público</b> (Tomadores de decisiones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen habilidades demostradas en el análisis de problemas y en la toma de decisiones oportunas, así como en su implementación.</li> <li>• Habilidades para coordinar y trabajar con equipos de personas especializadas y otros funcionarios de apoyo para el logro de objetivos concretos de la organización.</li> <li>• Tienen experiencia en la administración de servicios con calidad y oportunidad.</li> <li>• Domina el manejo de la información y el monitoreo constante del entorno, como insumo para las decisiones.</li> <li>• Son portadores de altos valores éticos y de actitudes favorables para el cuidado del medio ambiente.</li> <li>• Tienen capacidad para evaluar, obtener, incorporar y manejar tecnología en los procesos administrativos.</li> <li>• Conoce las modalidades de los sistemas financieros rurales, sus nuevas alternativas de agricultura por contrato y de los fondos competitivos y/o concursables para la agricultura y el desarrollo rural.</li> <li>• Conoce con suficiente detalle las problemáticas de los sectores agrícola y agroindustrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos y herramientas administrativas y técnicas de la gestión.</li> <li>• Desarrollo de enfoques y mecanismos de la producción sostenible.</li> <li>• Proceso de toma de decisiones, herramientas y técnicas de priorización, planeamiento y organización del administrador.</li> <li>• Análisis de políticas, comercio y el negocio internacional.</li> <li>• El concepto de la gestión de calidad de servicios.</li> <li>• Administración de recursos, planeamiento y administración por objetivos.</li> <li>• Manejo y análisis de la información.</li> <li>• Monitoreo de entorno nacional e internacional.</li> <li>• Herramientas de actualización y ajuste permanente en relación con las necesidades y demandas del sector productivo.</li> <li>• Sistematización, análisis y divulgación de la información sobre nuevos mercados y posibilidades de negocio.</li> <li>• Sistemas financieros rurales, la banca local, fondos de solidaridad, modelo del crédito para el desarrollo rural, el modelo de implementación de los fondos de integración y desarrollo, etc</li> <li>• Competitividad de los agronegocios y el servicio al cliente.</li> <li>• Nuevos enfoques del desarrollo rural sostenible.</li> </ul>

\* Bibliografía y personas consultadas al finalizar el cuadro.

*Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI*

ACTORES	PERFIL DEL ACTOR EN NUEVOS ESCENARIOS	NECESIDADES DE CAPACITACION
<p><b>Dueños de Medianas Empresas, Gerentes de Productores, Administradores y Pequeños Productores Organizados.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen capacidad para analizar la empresa y su entorno.</li> <li>• Dominan las técnicas y herramientas administrativas.</li> <li>• Han adquirido actitud positiva hacia el riesgo.</li> <li>• Manejan información y están en permanente búsqueda de la tecnología de producción más apropiada para la empresa y el medio ambiente.</li> <li>• Se apropian de técnicas y de herramientas necesarias para operar su organización.</li> <li>• Se destacan por su responsabilidad social con la comunidad y su entorno ecológico.</li> <li>• Poseen demostrada disposición hacia la integración de esfuerzos para elevar la competitividad.</li> <li>• Conoce las modalidades de los sistemas financieros rurales, sus nuevas alternativas de agricultura por contrato y de los fondos competitivos y/o concursables para la agricultura y el desarrollo rural.</li> <li>• Conoce las normas técnicas que rigen el comercio y los instrumentos para la vinculación al mercado.</li> <li>• Están sensibilizados sobre la importancia de aplicar tecnologías de producción limpia en su agro empresa.</li> <li>• Tiene dominio básico de herramientas de información y comunicación.</li> <li>• Son concientes de la importancia del trabajo cooperativo en cámaras o asociaciones para defender los intereses de su empresa y adquirir fortalezas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del entorno y del mercado.</li> <li>• Análisis de información y evaluación de alternativas de producción: costos, rentabilidad, con miras a favorecer el cambio de actitud productiva.</li> <li>• Proceso de toma de decisiones, herramientas y técnicas de priorización, planeamiento y organización de la gestión y la actitud empresarial.</li> <li>• Producción sostenible: impacto ambiental de los diferentes modelos de producción.</li> <li>• Identificación y evaluación de proyectos integrados de producción y agroindustria.</li> <li>• Inteligencia y estrategias de mercado para hacer ajustes al interior de la empresa y de los procesos productivos.</li> <li>• Organización y manejo de empresas en producción, agroindustria y comercialización.</li> <li>• Desarrollo de la capacidad de gestión (autogestión).</li> <li>• Comercio externo: exportaciones y libre comercio.</li> <li>• Análisis y selección de procesos productivos (administración de la producción).</li> <li>• Gestión de calidad total en los procesos.</li> <li>• Sistemas financieros rurales, la banca local, los fondos locales de solidaridad, modelo del crédito para el desarrollo del medio rural, el modelo de implementación de los fondos de integración y desarrollo, etc.</li> </ul>
<p><b>Fundaciones Privadas y ONGs Especializadas en Materia Ambiental, Asistencia Técnica y Capacitación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen capacidad demostrada en investigación y transferencia de tecnología en producción agropecuaria sostenible.</li> <li>• Se han especializado en el financiamiento a pequeñas empresa y productores en proyectos sostenibles.</li> <li>• Poseen alta capacidad para asesorar en materia de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y gestión de proyectos</li> <li>• Política, comercio internacional y negociación internacional.</li> <li>• Manejo y análisis de la información</li> <li>• Identificación y evaluación de proyectos integrados de producción y agroindustria.</li> </ul>



ACTORES	PERFIL DEL ACTOR EN NUEVOS ESCENARIOS	NECESIDADES DE CAPACITACION
	<p>administración a pequeñas empresas agropecuarias y agroindustriales y a proyectos ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen experiencia en programas de capacitación especializada que integran sostenibilidad con rentabilidad.</li> <li>Capacidad de organización social. Trabajan en forma permanente con grupos de productores a efectos de elevar su competitividad y nivel socioeconómico.</li> <li>Conoce las modalidades de los sistemas financieros, y sus alternativas en la agricultura y el desarrollo del sector</li> <li>Posee información sobre el desarrollo de las cadenas agroalimentarias.</li> <li>Tiene habilidades para trabajar en forma conjunta con instituciones gubernamentales y de cooperación internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización y manejo de empresas en producción, agroindustria y comercialización</li> <li>Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.</li> <li>Sistemas financieros, la banca local, los fondos de sociales de desarrollo, los modelos del crédito y el modelo de implementación de los fondos de integración y desarrollo.</li> <li>Evaluación y gestión del ambiente</li> <li>Uso de métodos y herramientas para darle seguimiento y evaluar el desarrollo rural sostenible.</li> <li>Formulación y negociación de proyectos,</li> <li>Sistematización de experiencias.</li> <li>Venta de servicios.</li> </ul>
<p>Área tecnológica</p> <p><i>El investigador:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce los nuevos escenarios de la modernización de la agricultura y el marco de tendencias y políticas que lo rigen, así como el rol del investigador en la cadena agroalimentaria total.</li> <li>Es un profesional cuyo ejercicio está sometido a un contexto de mercado y la actividad de generación y transferencia de tecnología es evaluada de acuerdo a resultados concretos; su relación con la competitividad, la sostenibilidad y la equidad en la producción y la transformación y comercialización de los productos en la cadena agroalimentaria.</li> <li>Ha incorporado formalmente en su agenda de trabajo los principios de la sostenibilidad y el manejo integrado de los recursos naturales.</li> <li>Posee habilidades para trabajar por un balance entre el escenario de competitividad con el de la sostenibilidad y la equidad.</li> <li>Domina tecnologías auxiliares nuevas como: la informática, la biotecnología, la microelectrónica, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos de planificación estratégica</li> <li>Los postulados básicos de la modernización de la agricultura</li> <li>Marco de política científico-tecnológica nacional: generación y transferencia de tecnología para el sector agroalimentario</li> <li>Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.</li> <li>Los sistemas sostenibles de producción</li> <li>El modelo de investigación en fincas/ extensión.</li> <li>Diseño experimental, métodos cuantitativos y bioestadística.</li> <li>Elementos básicos de la biotecnología.</li> <li>Procesamientos de bases de datos y elaboración de textos.</li> <li>Elementos generales de la agricultura sostenible.</li> <li>Investigación orientada a la agroindustria.</li> </ul>

*Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI*

ACTORES	PERFIL DEL ACTOR EN NUEVOS ESCENARIOS	NECESIDADES DE CAPACITACION
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha ampliado sus conocimientos con las técnicas de transformación, con la finalidad de agregar valor a los productos de la cadena agroalimentaria.</li> <li>• Es conciente de la importancia del esquema de proyectos y maneja con solvencia habilidades gerenciales de desarrollo y ejecución de los mismos.</li> <li>• La capacidad gerencial le permite actuar y comprender a otros niveles gerenciales y le habilita para el enfoque de bienes públicos y de propiedades patentables.</li> <li>• Es capaz de trabajar en equipo con productores, empresarios y proveedores de materias primas y maquinaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos generales de economía de los recursos naturales.</li> <li>• Formulación de hipótesis racionales ante problemas de incertidumbre.</li> </ul>
<p><i>El extensionista</i> (Proveedores de servicios de apoyo en contacto con el sector productor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el cambio y el accionar en los productores por medio de técnicas de autoaprendizaje, manteniendo los intereses de los propios agricultores.</li> <li>• Conoce los aspectos fundamentales de la modernización y del grado de competitividad requerido en la producción.</li> <li>• Debe estar preparado para enfrentar la realidad actual del agricultor, tal como ella es. Esto es debe saber producir más y mejor con menos recursos; contando inicialmente apenas con los recursos que ya están disponibles en sus fincas y comunidades y no con lo que sería deseable que tuviera.</li> <li>• Brinda apoyo técnico, en especial a pequeños y medianos productores, en relación a la demanda de productos en el mercado interno y externo, induciéndolos a actividades productivas sostenibles y rentables.</li> <li>• Su misión como educador consiste en transformar cada familia rural en una agente real de desarrollo de su finca y su comunidad.</li> <li>• Está advertido que la principal causa de los problemas internos del productor es la ineficiencia e inadecuación de los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las familias rurales.</li> <li>• Identifica los errores que los agricultores cometen y formula propuestas, en la producción, la administración de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los postulados básicos de la modernización de la agricultura.</li> <li>• La estrategia nacional de modernización del sector agropecuario.</li> <li>• El sistema nacional de generación y transferencia de tecnología para el sector agropecuario.</li> <li>• Competitividad, sostenibilidad y equidad en el desarrollo agropecuario.</li> <li>• Los sistemas sostenibles de producción</li> <li>• El modelo de investigación en fincas/ extensión.</li> <li>• Técnicas modernas de comunicación, capacitación y autoaprendizaje.</li> <li>• Promoción de la organización de productores.</li> <li>• Elementos básicos de agricultura orgánica y agroindustria.</li> <li>• Procesamiento de textos y manejo de bases de datos.</li> <li>• Gestión ambiental: formulación y evaluación de proyectos.</li> <li>• Enfoques, métodos y técnicas para el desarrollo rural sostenible.</li> <li>• Técnicas de gestión comunitaria, negociación y manejo de conflictos y técnicas de desarrollo</li> </ul>

ACTORES	PERFIL DEL ACTOR EN NUEVOS ESCENARIOS	NECESIDADES DE CAPACITACION
	<p>su finca, la adquisición de insumos y finalmente en la comercialización de sus productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta atención a la organización de los productores y brinda apoyo en el área tecnológica.</li> <li>• Tiene una visión integral del negocio agrícola, en cuanto a la eficiencia y requerimiento de los aspectos. técnicos, gerenciales y organizativos.</li> <li>• Sus servicios incluye el apoyo a la agroindustria y en general al valor agregado de los procesos.</li> <li>• Trabaja en estrecha relación con los investigadores, de quien recibe los insumos técnicos.</li> <li>• Otorga preferencia a los sistemas que integran el manejo de los recursos naturales y los sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles.</li> <li>• Conoce con amplitud el marco de política para la generación y la transferencia de tecnología, dentro del sistema que forma parte.</li> <li>• Actualiza sus conocimientos y habilidades profesionales y maneja con solvencia las técnicas y métodos avanzados de comunicación y capacitación.</li> <li>• Conoce las modalidades de los sistemas financieros rurales y sus alternativas en la agricultura de contrato y de los fondos competitivos y/o concursables para la agricultura y el desarrollo rural.</li> </ul>	<p>participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas financieros, la banca local, los fondos de sociales de desarrollo, los modelos del crédito y el modelo de implementación de los fondos de integración y desarrollo.</li> </ul>
<p><i>El Pequeño y Mediano Productor Organizado:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está organizado, lo que le permite un mejor acceso a tecnología, servicios de capacitación, crédito, insumos y comercialización.</li> <li>• Ha completado un mínimo de educación básica que le facilita en aprendizaje y la adopción de tecnología. Esto le permite relacionarse con los servicios de apoyo, la gestión de crédito, la compra de insumos y la comercialización de sus productos.</li> <li>• Conoce y maneja las técnicas productivas básicas.</li> <li>• Ha adoptado los sistemas de producción y las tecnologías que le aseguran un uso adecuado de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de siembra, fertilización, prospección y control de plagas y enfermedades; métodos de recolección; vacunación y desparasitación de ganado; manejo y reproducción de hatos.</li> <li>• Uso apropiado de la conservación de suelos.</li> <li>• Manejo de sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles.</li> <li>• Manejo de cosecha y poscosecha.</li> <li>• Técnicas de riego.</li> <li>• Manejo de maquinaria y equipo agrícola</li> </ul>

ACTORES	PERFIL DEL ACTOR EN NUEVOS ESCENARIOS	NECESIDADES DE CAPACITACION
	<p>naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce tecnologías mínimas de agroindustria que le permiten en forma organizada vincularse a los procesos de transformación y o participar de éstos.</li> <li>• Conoce las normas mínimas de calidad para productos frescos y transformados, lo cual le otorga mayor competitividad en los mercados.</li> <li>• Maneja información básica sobre mercados, lo que le permite decidir con frecuencia sobre opciones tecnológicas con miras a una mayor rentabilidad de su unidad productiva.</li> <li>• Opera con niveles de rentabilidad que compensan riesgos y le permiten mantener un capital de trabajo suficiente para hacer frente a obligaciones corrientes e invertir en su unidad productiva para optimizar la productividad.</li> <li>• Conoce las modalidades disponibles en los sistemas financieros rurales y sus modalidades para el desarrollo.</li> <li>• Está familiarizado con el uso de las buenas prácticas agrícolas así como de las normas y reglamentos de la inocuidad y la calidad de los productos de la finca o la empresa.</li> <li>• Es conciente de su papel como actor del sector, más que depender de la acción de la agricultura institucional. Busca una constante mejora tecnológica y de conocimientos.</li> </ul>	<p>apropiado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de almacenamiento.</li> <li>• Manejo y embalaje de productos perecederos.</li> <li>• Principios y usos de la biotecnología.</li> <li>• Principios y técnicas de la transformación. (agroindustria)</li> <li>• Las buenas prácticas agrícolas y las normas de aseguramiento de la calidad.</li> <li>• Gestión de los recursos y capacidad para administrarlos.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:**

Estudio de demanda y oferta de capacitación para la modernización de la agricultura en Costa Rica. Oficina del IICA en Costa Rica e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. San José Costa Rica: IICA, 1994, 70 p.

**PERSONAS CONSULTADAS:**

Jaime Tola, Especialista en Investigación Agrícola, ISNAR, Costa Rica; Marvin Blanco M. Especialista en agro industria, Consultor IICA/ PRODAR; Alfredo Bolaños, Investigador MAG/ INTA; Juana Galván, Especialista en AGRONEGOCIOS, IICA; Raúl Moreno M. Coordinador de los Servicios Técnicos para el Desarrollo Rural, SETEDER, CATIE.; Carlos Pomareda, Economista Agrícola, Consultor Privado; Nelson Espinoza, Especialista en Proyectos, IICA; Miguel García Winder, Director Area de Comercio y Agroindustria, IICA; Aportes del Autor de la Consultoría, basado en resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: IICA, Costa Rica, 2003.

## **5. UNA PROPUESTA PARA LA FORMACION Y EL DESARROLLO HUMANO DE LOS ACTORES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN LOS NUEVOS ESCENARIOS.**

El país ha manifestado insistentemente en la importancia de la formación de los recursos humanos como uno de los aspectos fundamentales de la modernización y desarrollo del sector agropecuario, como del medio rural en general.

Los actores del Sector Agropecuario analizaban en la Conferencia Nacional: Formación de Recursos Humanos para la Agricultura Costarricense del Siglo XXI, llevada a cabo el 19 de noviembre de 1998, el tema de la capacitación, anotando que tanto la apertura comercial, como la globalización de las economías requieren de procesos productivos competitivos, de un cambio de actitud y una reconversión mental de los actores del sector y del medio rural. Agregaban, detalles sobre la metodología de la capacitación, la cual según ellos, carece de un enfoque integral y sistemático; y no está diferenciada de acuerdo a las necesidades reales de la clientela, puesto que la capacitación debe ser: sencilla, continua, especialmente práctica y realizada en la zona de cobertura de los usuarios.

### **5.1 Conceptos básicos de la Propuesta:**

#### *Los Beneficiarios:*

Son clientes potenciales de la capacitación todos los actores del sector agropecuario del país, caracterizados según el "Perfil de los Actores en los Nuevos Escenarios" (Cuadro 1, del Numeral 4), así: gerentes y administradores del sector público (tomadores de decisiones); dueños de medianas empresas; gerentes de agrupaciones de productores; administradores y pequeños productores organizados; fundaciones privadas y ONG's especializadas en materia ambiental; asistencia técnica y capacitación; el investigador; el extensionista (proveedores de servicios de apoyo en contacto con el sector productor) y el pequeño y mediano productor organizado.

#### *Características de la Clientela:*

La gran mayoría de la clientela a capacitar son personas adultas, por lo que se propone que la metodología a emplear tenga muy en cuenta las exigencias de su aprendizaje. En términos generales se podría decir que el adulto aprende cuando la capacitación se enfoca en la solución de sus problemas, se aplica a su realidad; se diseña para que él sea partícipe de ella; se usan herramientas que él pueda entender; se usan ejemplos de la vida real en la comunidad, se propicia la interacción entre los participantes y se involucran en la planificación de la enseñanza. Otros factores importantes a considerar son: la edad, el nivel de escolaridad, la cultura, el sexo, la presión por aprender, su posición en la empresa y en la comunidad y la disponibilidad de recursos para poner en práctica lo aprendido.

La disponibilidad de tiempo de los actores para asistir a la capacitación debe ser tenida en cuenta al momento de planificar los eventos. El usuario ha dicho que prefiere eventos de corta duración, prácticos y aplicados a su realidad. Por ello la tecnología a distancia o autodidacta parece ser una buena alternativa. Sin embargo, la capacitación presencial sigue siendo la mejor alternativa, por lo que hay que diseñar alternativas mixtas, donde el usuario participe a charlas con una periodicidad establecida, ejemplo una vez por semana, a pocas horas: de 4 a 7 de la noche. Trabajando sábados o domingos si fuera necesario. La elaboración de ayudas digitales, escritas o por redes como la Internet, deberían ser tenidas en cuenta para los actores que puedan acceder a ellas, con el fin de completar su formación.

#### ***Planificación de la Capacitación:***

La planificación de la capacitación debe partir de los mismos usuarios, quienes en colaboración con los técnicos de las instituciones regionales de apoyo, elaboraran una propuesta de necesidades de capacitación. Dichas necesidades deberán ser discutidas entre las instituciones del sector, con el fin de precisa a la autoridad coordinadora de la capacitación a nivel superior, una solicitud priorizada de las demandas regionales, con una descripción de la importancia del tema, de número y características de los usuarios, los principales mensajes que debería contener la capacitación, la capacidad de respuesta institucional, la necesidad de apoyo y las experiencias positivas o negativas de la región en el manejo del problema.

En cuanto a las áreas temáticas se refiere el estudio señaló que el tema central de la demanda de capacitación, reflejado en los perfiles de los actores en los nuevos escenarios, se debería concentrar en el *“Desarrollo de la capacidad de gestión de los actores”*. Este tema involucra a otros como:

- El análisis de la empresa y su entorno.
- El análisis de la información y evaluación de alternativas: estudios de factibilidad y mercado.
- La identificación y evaluación de proyectos de producción y agroindustria.
- La organización y manejo de la empresa.
- El establecimiento y seguimiento de los procesos de producción.
- El manejo de la cosecha: grado de madurez, proceso, empaque, almacenamiento y transporte.
- La calidad e inocuidad de los alimentos como un elemento fundamental de la competitividad de la empresa.
- La inteligencia y estrategias de mercado.
- El análisis de las particularidades del comercio y la negociación: políticas de comercio, normas y reglamentos, exigencias de calidad y presentación del producto, intervención estatal, conocimiento de la cadena agroalimentaria.
- Sistemas financieros: fondos de promoción, la banca, modelos de implementación de fondos.

- Otros más relacionados con la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de la empresa.

***Diseño y Elaboración de Ayudas:***

La capacitación debería basarse en métodos y ayudas elaboradas por profesionales en educación y en producción de medios. Definidas las prioridades regionales, el diseño de la capacitación deberá pasar por un proceso donde profesionales conocedores del tema, especialistas en la enseñanza y productores de medios definirán la metodología para hacer la transferencia de tecnología. En ella deberán ser diseñados medios escritos, audiovisuales, electrónicos, de radio, o medios publicitarios según las necesidades.

A medida que se desarrolla el proceso, cada región y cada grupo debe preocuparse por adaptar a sus necesidades los materiales básicos creados para uso nacional, siempre con la ayuda de especialistas de la comunicación. Con el tiempo todos estos materiales serán un patrimonio intelectual del país, de valor incalculable en la formación de los recursos humanos que el país tanto necesita para su desarrollo.

Algunas otras características que se deberían tener en cuenta en la elaboración de ayudas para la capacitación son las siguientes:

- Los medios deberán ser validados y probados constantemente para ir acondicionándolos a las necesidades de los actores.
- Cada curso debe ir acompañado de ayudas audiovisuales que permita su uso en diferentes ambientes: a grupos de personas, auditorios y la radio.
- La promoción o publicidad de los mensajes centrales de la capacitación deben formar ser identificados en la estrategia, para con ellos elaborar ayudas específicas que refuercen su aplicación y ayuden al cambio de actitud. En ello se deben usar: afiches, boletines, plegables, cuñas de radio y televisión, etc.
- La capacitación debe estar diseñada para favorecer las alianzas estratégicas de interés común entre las empresas, productores y productoras, desarrollada con base en la metodología de acción participativa.
- Aprovechando la disponibilidad de ayudas didácticas modernas, como la videoconferencia, los CD's, el Internet, etc. se propone desarrollar medios específicos para usar estas ayudas. La capacitación semipresencial en forma autodidacta o a través de teleconferencias ayudan a masificar la capacitación y por ello deberían ser tenidas en consideración.

***Ejecución de la Capacitación:***

La ejecución de la capacitación deberá ser responsabilidad de las instituciones interesadas en ella. El primer nivel de ejecución llegará a promotores de capacitación para darles las herramientas necesarias para transmitir a facilitadores los elementos básicos de la capacitación. Los promotores pertenecen a las instituciones del estado o

privadas de interés común; los facilitadores a empresas o instituciones interesadas en crear las capacidades técnicas en sus asociados.

Se pretende involucrar al actor en la ejecución de sus propias necesidades de capacitación, asegurando de esta forma la continuidad de la labor. Así, la sostenibilidad de las acciones queda en sus manos, ya que serán los mismos interesados quienes velarán porque sus cuadros de empleados tengan los conocimientos que requieren para desempeñar sus acciones. Para lograrlo se propone integrar a las instituciones del sector agropecuario en una estrategia conjunta de apoyo al sector privado mediante la capacitación de promotores encargados de motivar y preparar a facilitadores de las instituciones de apoyo (cooperativas, asociaciones, grupos de productores) y empresas interesadas en llevar los conocimientos a sus asociados o empleados.

Los promotores deben ser personas de las instituciones en las regiones, con dedicación exclusiva a la capacitación, preparados específicamente para esta labor, con la colaboración de especialistas y ayudas audio visuales debidamente preparadas para a su vez entrenar a facilitadores que multipliquen los conocimientos a su propia clientela.

#### ***Seguimiento y Valoración de la Calidad de la Capacitación:***

Toda acción de capacitación debe estar acompañada de una estrategia permanente de evaluación y seguimiento, que permita a través de indicadores de calidad, eficiencia e impacto verificar el efecto de la enseñanza en los usuarios. Los resultados de estas evaluaciones serán elementos fundamentales para incluir modificaciones en las estrategias y cambios en las metodologías de la enseñanza.

El seguimiento debe incluir estudios detallados de la clientela, sus necesidades de capacitación, limitantes de desarrollo, uso de tecnología, capacidades de gestión, etc. Solo de esta manera es posible hacer una capacitación basada en la realidad del usuario, de alta calidad y con buena receptividad.

#### ***Alianzas Estratégicas:***

Tradicionalmente, la capacitación se ha orientado básicamente a dar respuesta a problemas puntuales de los productores, sin un enfoque integral y sistemático que responda a las necesidades reales de la clientela. Para lograr este objetivo, la capacitación debería involucrar varios elementos de su desarrollo: educación, salud, identidad con el medio, y otros que lo lleven a relacionarse consigo mismo y con su comunidad.

Las alianzas deben existir entre las instituciones del Estado, entre ellas y la organización de apoyo regionales, entre ellas y las que participan en las cadenas agroalimentarias y entre ellas y las comunidades: municipalidades y distritos. La capacitación horizontal, donde varias instituciones coordinan y participan en la formación de los recursos humanos tiene la ventaja de que se aprovechan mejor las



fortalezas comparativas de cada una, en cuanto a: logística y materiales; instructores, experiencia y relaciones con los actores del sector.

Las alianzas deberían incluir acuerdos con instituciones de cooperación internacional, sistema financiero y centros de investigación, con miras a desarrollar capacidad en problemas poco conocidos o darle sostenibilidad a la propuesta.

Un ejemplo son instituciones como el INA, la UNED, el MEP y otras del sistema académico en general, quienes poseen gran experiencia y capacidad técnica en docencia, y podrían ser de gran ayuda en la preparación de los medios, en la formación de los promotores y en la definición de indicadores de impacto.

### ***Impacto y Sostenibilidad de la Estrategia:***

Antes de iniciar las actividades se debería definir la forma de cómo se va evaluar el impacto de las acciones. En principio estos indicadores se deben establecer para medir la cantidad de conocimientos adquiridos, la adopción de tecnología y el cambio de actitud de los actores. Otros podrían ser: la demanda de capacitación, el apoyo político logrado, el efecto sobre los ingresos de los productores, la capacidad de los actores para planificar y ejecutar sus acciones, etc. Lo más importante es que todos estos indicadores se establezcan en conjunto con los actores participantes en las acciones, con escalas claras y de fácil interpretación.

Para que sea sostenible, se deben dar varias condiciones a saber:

- **Apoyo Político:** se propone realizar una amplia campaña de convencimiento de los directores del sector político y privado, sobre la importancia de la labor y las necesidades operativas requeridas para la formación de los recursos humanos en las instituciones y sus clientelas. La apropiación política de las acciones deberá asegurar que en las épocas de crisis, no se eliminen o desvíen los recursos asignados a la capacitación.
- **El grado de involucramiento de los actores y sus organizaciones en la ejecución de la capacitación,** lo cual debe permitir que ellos sigan en el futuro ser gestores de su propia formación.
- **Recursos físicos y humanos:** Las organizaciones de apoyo del sistema regional, deben quedar al final con los elementos físicos y las capacidades humanas para continuar la gestión de sus programas. Los grupos de productores deben quedar con la capacidad para continuar coordinando la intervención de apoyo estatal.
- **Muchas de las instituciones dedicadas a la docencia regular, universidades y colegios técnicos,** el INA, la UNED y otras del sistema tiene posibilidades pero requieren de solicitudes concretas e integrales, para hacer más eficiente su intervención.
- **Recursos financieros:** Este, parece ser el elemento más limitante; sin embargo, si las instituciones de apoyo y aún el mismo productor- empresario tuviera la capacidad para gestionar recursos, porque conoce la banca, sabe elaborar un

proyecto y conoce las instituciones de Estado, podría convertirse en el propio gestor de sus recursos.

- **Incentivos a la capacitación:** El mejor incentivo que puede tener un participante a la capacitación es la mejora de sus capacidades para resolver sus problemas. Sin embargo, en un inicio hay que diseñar otros incentivos, que permitan que el proceso de establecimiento de la propuesta avance. Estos incentivos, podrían ser la participación en ferias y exposiciones, el apoyo a la exportación de sus productos, aparecer en anuncios y promociones de las acciones, viajes de estudio y muchas otras que deberían tenerse en cuenta y diseñarse como incentivos, para los actores participantes.

## **5.2 Implementación de la propuesta.**

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado por el IICA, en el presente año y los resultados de estudios anteriores se pudo concluir que la situación actual de los actores del sector agropecuario, frente a su necesidad de capacitación, se podrían resumir en los siguientes puntos:

- El Estado ha priorizado la formación de los recursos humanos como un requisito fundamental del desarrollo y la modernización del sector agropecuario.
- Una gran parte de los actores tienen comprometida su competitividad debido a las constantes exigencias del comercio internacional, producto de la globalización y los acuerdos de libre comercio.
- Las consultas realizadas indican que las instituciones del Estado no cuentan con los recursos humanos y económicos necesarios para hacerle frente a las necesidades actuales de capacitación de los actores.
- Los pocos recursos del Estado podrían aprovecharse mejor si la intervención de sus instituciones fuera coordinada y cooperativa.
- Los actores han indicado que la capacitación debe ser:
  - De aplicación práctica a sus necesidades y realidades.
  - Concreta, porque no disponen de mucho tiempo para asistir a conferencias de tipo presencial.
  - Dada en el lugar de trabajo, porque tienen muchas dificultades para desplazarse a otros sitios.
  - Con pedagogía para adultos, ya que la gran mayoría de los actores interesados, tienen esta cualidad.
  - Sin costo, porque la gran mayoría de los actores del sector no tienen posibilidades de pagar por los servicios de capacitación y asistencia técnica.
- Los medianos y pequeños agroempresarios tienen menores posibilidades de hacerle frente a los efectos de la globalización, por lo que están más urgentes de la capacitación.

- La capacitación que en la actualidad da el sector a los actores, obedece a la demanda del momento, por lo que es difícil de cuantificar su efecto y no es sostenible en el tiempo.
- Los recursos que asignan las instituciones del sector a la capacitación, no son constantes y obedecen a la disponibilidad de recursos del momento.
- La capacitación que reciben en la actualidad, no es integral y por lo tanto no desarrolla capacidad de gestión en los actores.

Teniendo en consideración esta situación, la propuesta plantea una estrategia de acción, según los siguientes objetivos:

### Objetivo general

*Preparar a los actores del sector agropecuario para que puedan participar activa y eficientemente en los nuevos escenarios que la modernización de la agricultura y el medio rural les exige.*

### Objetivos específicos

- Articular el accionar sectorial para que mediante enfoques más amplios e integrados, sus instituciones puedan planificar y estructurar la capacitación de los actores.
- Motivar y promover la participación de los actores del sector en la planificación y ejecución de sus propias necesidades de capacitación.
- Asegurar la equidad y sostenibilidad de la formación de los recursos humanos.

### Descripción estratégica de la propuesta

Las metas ideológicas de la propuesta son:

- Un enfoque participativo en todas las acciones, como un medio para que los actores se apropien de ejecución y sostenibilidad de las acciones.
- Las instituciones del sector estatal y privado deben trabajar unidas por un mismo objetivo, definido a nivel nacional y regional, organizativa y financieramente. La comunicación debe ser un punto clave en la cooperación.
- El actor queda con el entrenamiento y los medios divulgativos, que necesita para reproducir en forma eficiente en su empresa la capacitación de sus empleados y socios.
- Los medios divulgativos y de enseñanza deben estar diseñados teniendo en cuenta las características de los usuarios, las necesidades de capacitación y la posibilidad de usarlos eficientemente para reproducir las enseñanzas a otros actores interesados.

- La evaluación y el seguimiento permanente del proceso de capacitación permite revisar y actualizar frecuentemente los medios y las estrategias.
- La capacitación debe favorecer las alianzas entre las instituciones del estado y el sector privado; entre los agroempresarios con intereses comunes; entre las instituciones de investigación y la realidad del productor, entre las instituciones de cooperación internacional y la acción de capacitación.
- La actuación en cadenas y conglomerados de producción y comercialización debe ser requisito fundamental del aprendizaje.
- Básicamente, los actores deben desarrollar la capacidad de gestión requerida para sobrevivir exitosamente a las presiones de la globalización y las exigencias del comercio.
- El enfoque de género debe ser incorporado en todos los niveles de las acciones y constituye una condición indispensable para que la concepción y ejecución de la capacitación.
- Las acciones debe ser diseñadas con un enfoque integral y de alta flexibilidad, para que le permita a la capacitación adaptarse a las necesidades de los usuarios.

Para lograr estas metas se requiere de: una coordinación nacional y tres componentes técnicos, cuyos resultados principales son los siguientes:

- i) Diseñar un sistema nacional de capacitación fortalecido e integrado, organizativa y financieramente.
- ii) Definir las necesidades, planificar las estrategias y participar activamente en el desarrollo de medios y en la ejecución de la capacitación.
- iii) Dar seguimiento y asegurar la sostenibilidad de las acciones, estableciendo indicadores de impacto e involucrando a los actores en el papel que cumplir en los nuevos escenarios que la modernización de la agricultura y el medio rural les exige.

Los actores básicos de desarrollo de la propuesta son: las instituciones públicas y privadas del sector; los actores y sus familias y las instituciones nacionales e internacionales de cooperación. Un detalle de lo que se espera de cada una de ellas en la estrategia de capacitación, se puede apreciar en el Cuadro 2

Por otro lado la figura 1, resume gráficamente la estructura de flujo de los actores y sus funciones. En ella se pueden apreciar varios niveles, a saber:

1. En este nivel, se ubican todos los actores e instituciones regionales de apoyo, quienes tendrán la responsabilidad, en forma participativa, determinar las necesidades de capacitación, identificar las fortalezas regionales, elaborar una propuesta de la estrategia de capacitación y darle seguimiento a las acciones.

2. La coordinación nacional, encargada de coordinar las acciones, gestionar proyectos, canalizar la cooperación de las instituciones nacionales y gestionar el diseño y la elaboración de las ayudas audiovisuales requeridas en la capacitación.
3. Los especialistas en diseño y elaboración de medios, que además de la responsabilidad de elaborar los medios, deben validar las ayudas, incorporar las modificaciones que requiera la adaptación a las necesidades particulares de cada grupo y preparar a los promotores de la capacitación.
4. Los promotores de capacitación, son funcionarios de las instituciones de cooperación, con buen entrenamiento en pedagogía, en la elaboración y uso de medios; porque serán los intermediarios entre los especialistas y los actores.
5. Los facilitadores, o ejecutores de la capacitación en la empresa y sus asociados. Estas personas deberán ser nombradas por la empresa o institución interesada, con la responsabilidad de reproducir las enseñanzas, identificar las necesidades de capacitación y gestionar con la gerencia el apoyo que las acciones requieran. Al final del proceso, la empresa debe quedar con personas preparadas para reproducir la capacitación y gestionar los recursos que se requieren para desarrollar el plan estratégico de la empresa.
6. Finalmente, ambos: actores e instituciones del sector deben evaluar las acciones y dar las recomendaciones que sean necesarias para mejorar los medios y las acciones. No se puede decir finalmente, porque el ciclo debe repetirse: los actores planifican nuevas actividades con las instituciones de cooperación, se elabora la propuesta, los medios, se capacitan los promotores y los facilitadores y se repite de nuevo el ciclo, tantas veces cuanto sea necesario.

*Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI*

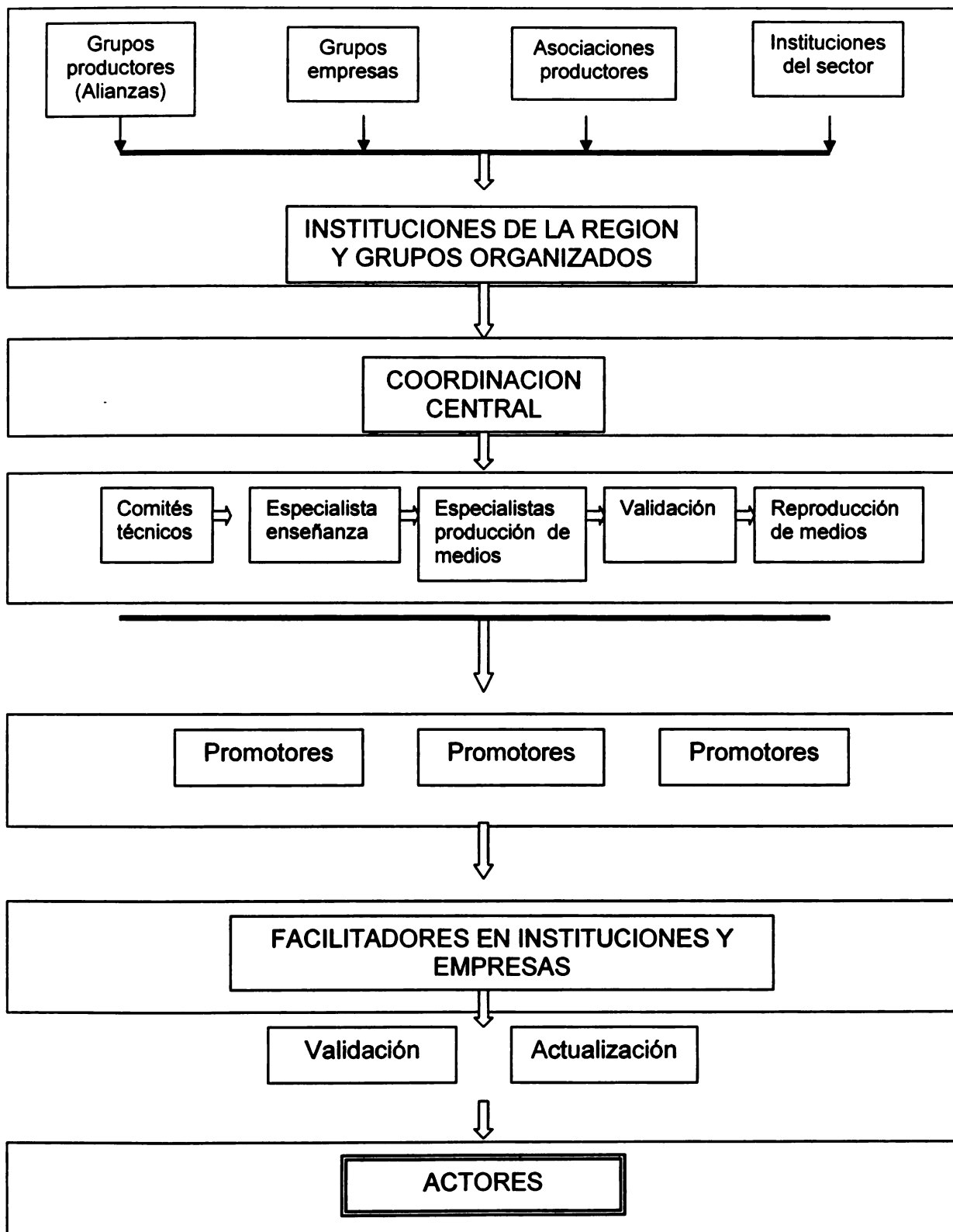
Cuadro N° 2: Actores y sus funciones en la propuesta estratégica. (IICA, 2003)

ACTORES	PLANIFICACION	DISEÑO DE MEDIOS	EJECUCION	SEGUIMIENTO	IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD
<p>Coordinación Interinstitucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inst. Sector Agropecuario.</li> <li>• INA</li> <li>• PROCOMER/COMEX</li> <li>• MEIC</li> <li>• MINISTERIO SALUD</li> <li>• Académicas: UNED, UCR, UNA, etc.</li> <li>• MEP</li> <li>• Sector privado: cooperativas, asociaciones, etc</li> <li>• Otras instituciones ligadas al desarrollo rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica sectores y grupos de productores interesados.</li> <li>• Participa con los productores en la definición de prioridades de necesidad de capacitación.</li> <li>• Define el plan de acción (estrategias) y las responsabilidades de las instituciones en el proceso.</li> <li>• Asigna recursos a la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones y los actores adquieren fortalezas para desarrollar medios didácticos.</li> <li>• Validan los medios y se hacen las correcciones necesarias.</li> <li>• Producen y multiplican medios.</li> <li>• Crean grupos de especialistas para apoyar la producción y evaluación de medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivan a los actores y sus instituciones a participar y apropiarse de las acciones.</li> <li>• Forman a las personas que tendrán a su cargo el desarrollo del proceso de capacitación: promotores y facilitadores.</li> <li>• Asisten y evalúan el trabajo de los promotores y facilitadores.</li> <li>• Actualizan a los promotores.</li> <li>• Supervisan la oferta privada de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúan el plan estratégico</li> <li>• Evalúan las actividades.</li> <li>• Identifican nuevas variables a introducir.</li> <li>• Registran y certifican los procesos de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecen indicadores de impacto.</li> <li>• Evalúan los indicadores.</li> <li>• Elaboran propuestas para obtener recursos humanos, técnicos y económicos.</li> <li>• Son un medio importante para facilitar las alianzas y el trabajo común entre actores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta participación del productor, el empresario y sus instituciones de apoyo: cooperativas, asociaciones, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define sus necesidades con base en la problemática.</li> <li>• Diseña metas y define participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora en el diseño y reproducción de medios.</li> <li>• Valida los medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la responsabilidad de la capacitación.</li> <li>• Capacita a los facilitadores y apoya el proceso de la enseñanza en su empresa y asociados.</li> <li>• Asistencia de las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa la calidad, cumplimiento y metas logradas en el plan estratégico.</li> <li>• Evalúa la calidad e impacto de la capacitación.</li> <li>• Identifica nuevas variables y temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora la participación del sector privado.</li> <li>• Asigna recursos humanos y económicos.</li> <li>• Participa en la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades.</li> </ul>

*Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI*

ACTORES	PLANIFICACION	DISEÑO DE MEDIOS	EJECUCION	SEGUIMIENTO	IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del IICA y otros organismos de cooperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en la planificación del Plan Nacional de Capacitación.</li> <li>• Asesora a las instituciones en el proceso del fortalecimiento y la cooperación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesora, ayuda y/o lidera la producción de medios.</li> <li>• Asigna recursos humanos y económicos al diseño de medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora en la búsqueda de alternativas a las problemáticas que enfrentan los actores.</li> <li>• Participa en la formación de los promotores de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora en la definición de indicadores.</li> <li>• Ayuda en la elaboración de herramientas para medir impactos.</li> <li>• Asesora el seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda en la gestión de recursos económicos.</li> <li>• Participa en la definición de políticas que favorezcan la sostenibilidad de la formación de los recursos humanos en el país.</li> </ul>

Figura N° 1: Diagrama de actores y sus funciones en la propuesta. (IICA, 2003)





Componentes y sus acciones

Llevar a cabo las acciones requiere de una estructura organizativa de apoyo con al menos cuatro componentes:

- a. Cooperación e integración institucional
- b. Planificación de la capacitación
- c. Ejecución de la capacitación
- d. Impacto y sostenibilidad de la capacitación

El Cuadro 3, incluye la Matriz de Planificación, descriptiva de las actividades, productos esperados, indicadores y riesgos de la propuesta, por objetivo y por componente.

Cuadro 3. Matriz de planificación de la estrategia de capacitación (Marco Conceptual de la Propuesta). (IICA - Costa Rica, 2003)

ELEMENTOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	SUPUESTOS INTERNOS/RIESGOS
<p><u>Objetivo estratégico:</u> Preparar a los actores del sector agropecuario para que puedan participar activa y eficientemente en los nuevos escenarios que la modernización de la agricultura y el medio rural les exige.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación e integración institucional</li> <li>• Planificación de la Capacitación.</li> <li>• Elaboración de medios diseñados por pedagogos y publicistas, adaptados a las necesidades de los usuarios.</li> <li>• Actividades de capacitación, sostenibles y de impacto en el desarrollo del sector agropecuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un sistema nacional de capacitación fortalecido e integrado, organizativa y financieramente.</li> <li>• Los actores del sector definen sus necesidades de capacitación, planifican las estrategias y participan activamente en su desarrollo.</li> <li>• Los actores del sector poseen habilidades que les permite participar activa y eficientemente en los nuevos escenarios, que la modernización de la agricultura y el medio rural les exige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones del sector estatal y privado definen coordinadamente estrategias, preparan ayudas audiovisuales, ejecutan acciones de capacitación y evalúan el impacto y la sostenibilidad de las acciones.</li> <li>• El actor del sector agropecuario tiene un sentido de pertenencia de la capacitación: participan en la planificación, en la ejecución y evalúan sus actividades.</li> <li>• Los actores del sector han desarrollado destrezas que les permite participar más eficientemente en los procesos de producción y comercialización de su empresa.</li> <li>• Los actores tienen los elementos necesarios para continuar gestionando y realizando la capacitación en su propia empresa o con sus usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la propuesta no tenga el apoyo necesario para asignarle recursos humanos y económicos.</li> <li>• Que falte voluntad política para coordinar las acciones del Estado a favor de la capacitación.</li> <li>• Que el actor no cuente con los recursos necesarios para difundir en sus empleados y usuarios la capacitación.</li> <li>• Que no existan los conocimientos técnicos necesarios para atender las necesidades del actor.</li> </ul>

ELEMENTOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	SUPUESTOS INTERNOS/RIESGOS
<p><u>Objetivos específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular el accionar sectorial para que mediante enfoques más amplios e integrados, las instituciones públicas y privadas puedan planificar y estructurar la capacitación de los actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el apoyo político que requiere el compromiso institucional para integrarse en el desarrollo del Programa Nacional de Capacitación.</li> <li>• Crear capacidades en las instituciones para que puedan participar en la ejecución de la capacitación.</li> <li>• Coordinar con otros sectores del sistema estatal ayudas puntuales, demandados por los actores del sector agropecuario.</li> <li>• Coordinar el diseño y la producción de los medios divulgativos requeridos en la enseñanza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones articulan su trabajo en el Plan Nacional de Capacitación, con responsabilidades y actividades claramente definidas.</li> <li>• Las instituciones adquieren nuevas capacidades para asistir a sus usuarios.</li> </ul>	<p>El logro de la integración se dará cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones del Sector definan políticas claras de apoyo y asignan recursos específicos a la capacitación</li> <li>• Los funcionarios de las instituciones públicas y privadas planifiquen y ejecuten a nivel nacional y regional programas de apoyo a la capacitación con intereses comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se dicten los lineamientos políticos necesarios para que el trabajo en las instituciones del Estado se integre, en función del apoyo que requiere la formación de los recursos humanos, de los actores del sector agropecuario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar y promover la participación de los actores del sector en la planificación y ejecución de sus propias necesidades de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a los actores y sus instituciones de apoyo, en la ejecución y evaluación de la capacitación, aportando recursos humanos y económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de actores interesados en participar en su propia capacitación.</li> <li>• Actores participando activamente en la definición de las</li> </ul>	<p>El logro de los objetivos se considera exitoso si</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan las condiciones para que el actor tenga posibilidades de capacitarse en temas de su interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que en el actor logre adquirir la actitud y capacidad necesaria para planificar y desarrollar su propia capacitación</li> </ul>

*Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI*

ELEMENTOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	SUPUESTOS INTERNOS/RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la equidad y sostenibilidad de la formación de los recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una metodología de capacitación para pequeños y medianos productores, hombres o mujeres, sin distinción de clase o raza.</li> <li>Gestión de proyectos para obtener recursos que permitan apoyar la ejecución de las actividades de capacitación.</li> </ul>	<p>estrategias más adecuadas para llevar a cabo su capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los actores aportan recursos humanos y económicos a su propia capacitación.</li> <li>Los actores se involucran en la evaluación y seguimiento de las acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se inicie un proceso de capacitación donde los actores asuman la responsabilidad de liderar su propia formación, ejecutando y dando seguimiento a las acciones que la capacitación requiere.</li> <li>El actor está preparado para participar eficientemente en el proceso de producción y comercio de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que no se asignen los recursos humanos y económicos requeridos para el diseño y ejecución de la capacitación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la equidad y sostenibilidad de la formación de los recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una metodología de capacitación para pequeños y medianos productores, hombres o mujeres, sin distinción de clase o raza.</li> <li>Gestión de proyectos para obtener recursos que permitan apoyar la ejecución de las actividades de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una metodología de capacitación adecuada a las necesidades de la clientela: práctica, de fácil comprensión y sobre todo aplicada a las necesidades de los sectores interesados.</li> <li>Guías metodológicas de capacitación desarrolladas para cada sector y para cada caso en particular.</li> </ul>	<p>La capacitación debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ser accesible a todos los actores, independiente de si tiene o no capacidad para pagar por los servicios.</li> <li>Tener la posibilidad de reproducirse a otros actores.</li> <li>Desarrollar en el actor el sentido de apropiación que le permita continuar el proceso y gestionar los recursos que se requiere para llevar a cabo, su propio programa, sin la ayuda de las instituciones del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que existan limitantes geográficas que impidan el acceso de los medios a los actores.</li> <li>Que los limitantes de recursos económicos sean tan importantes que no les permita implementar lo aprendido y crear su propia capacidad para gestionar los recursos que necesitan para llevar a cabo su propia capacitación.</li> </ul>

Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI

ELEMENTOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	SUPUESTOS INTERNOS/RIESGOS
<p><b>Componentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones del Sector Agropecuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar y promover políticas de apoyo a la capacitación.</li> <li>Organizar y fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones del sector en materia de capacitación.</li> <li>Promover la integración de servicios de capacitación consolidados en el Servicio Nacional de Capacitación.</li> <li>Obtener recursos adicionales que permita llevar a cabo las acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar y promover políticas de apoyo institucional.</li> <li>Organizar y fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones en materia de capacitación.</li> <li>Promover la integración de los servicios de capacitación consolidados en el Servicio Nacional de Capacitación.</li> <li>Gestión de recursos para financiar las actividades.</li> <li>Una serie de acciones de capacitación coordinadas y ejecutadas por los actores, con la asesoría de las instituciones del Estado.</li> </ul>	<p>Las instituciones del sector agropecuario: estatal y privado, coordinan sus actividades dentro de una estrategia de capacitación a nivel nacional y local.</p>	<p>Que se de la voluntad política para que las instituciones se integren y apoyen la demandas de capacitación del Sector.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y diseño de ayudas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudios sobre de necesidades de capacitación, para conocer las características de cada clientela.</li> <li>Con base en los estudios, elaborar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudas didácticas elaboradas para que puedan ser utilizadas por personas que no sean especializadas en el tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varias propuestas metodológicas (guías) diseñadas con criterios pedagógicos y publicistas</li> <li>Medios validados y adaptados a las necesidades de la capacitación de los usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que no se logren concretar las ayudas técnicas, humanas y económicas requeridas para el diseño de las ayudas.</li> </ul>

Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI

ELEMENTOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	SUPUESTOS/RIESGOS INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de la capacitación.</li> </ul>	<p>estrategias de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar medios.</li> <li>Darle seguimiento a las actividades.</li> <li>Capacitar y asesorar a los promotores de capacitación en el uso y diseño de las ayudas, así como en la ejecución de sus actividades.</li> <li>Sugerir modificaciones y adaptaciones a las ayudas audiovisuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una serie de eventos de capacitación liderados por los actores, con la asesoría de promotores de capacitación.</li> <li>Una serie de guías técnicas, de apoyo a la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacidad de los actores para coordinar y ejecutar sus propios programas de capacitación.</li> <li>Actores satisfechos con las ayudas y el apoyo recibido para llevar a cabo sus propios programas de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que no se disponga de los conocimientos técnicos necesarios para elaborar ayudas requeridas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar grupos interesados</li> <li>Formar a los promotores.</li> <li>Formar a los facilitadores.</li> <li>Desarrollar guías de capacitación.</li> <li>Coordinar las acciones de capacitación.</li> <li>Darle seguimiento y asesoría a las acciones desarrolladas por los actores.</li> <li>Validar los medios y sugerir modificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una serie de eventos de capacitación liderados por los actores, con la asesoría de promotores de capacitación.</li> <li>Una serie de guías técnicas, de apoyo a la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacidad de los actores para coordinar y ejecutar sus propios programas de capacitación.</li> <li>Actores satisfechos con las ayudas y el apoyo recibido para llevar a cabo sus propios programas de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoyo de los actores para llevar a cabo el proceso de formación de facilitadores y realización de la capacitación.</li> <li>Falta de recursos humanos y económicos.</li> </ul>

Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI

ELEMENTOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES	SUPUESTOS INTERNOS/RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto y sostenibilidad de la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>para adaptarlos a las necesidades de los actores.</li> <li>Definición y valoración de indicadores de impacto</li> <li>Elaboración de proyectos para obtener recursos humanos y económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnósticos y encuestas de impacto.</li> <li>Reprogramación de estrategias y diseño de nuevas propuestas de capacitación.</li> <li>Una serie de proyectos elaborados para obtener recursos.</li> <li>Alianzas y convenios entre actores con intereses comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnósticos sobre el impacto de las acciones.</li> <li>Recursos disponibles</li> <li>Proyectos gestionados por los actores</li> <li>Grado de conciencia e involucramiento de los actores por la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los actores no logren apropiarse de las actividades por falta de interés y recursos</li> </ul>

## **6. COMENTARIOS FINALES:**

### **El entorno y las necesidades de capacitación:**

- Los actores del Sector Agropecuario del país están frente a uno de los mayores desafíos de la historia, al tener que responder a las demandas de la globalización, la apertura comercial y la integración de mercados, lo cual se manifiesta en la creciente necesidad de participar eficientemente en dicho escenario.
- Las necesidades de los nuevos escenarios son tan cambiantes y diversas que las necesidades de capacitación representan, un desafío enorme y permanente, para que cada uno de los actores en la cadena agroalimentaria.
- Como instrumento para apoyar la competitividad del Sector, el Rector del Sector Agropecuario propone promover la reconversión productiva en actividades con mayor valor agregado, empleo y seguridad alimentaria, mediante un tratamiento integral en una visión de cadena agro productiva. Para lograrlo considera la formación de los recursos humanos como uno de los aspectos fundamentales de la modernización y desarrollo del sector agropecuario del país, creando fortalezas en sus conocimientos, pero en especial propiciando actitudes de los pequeños y medianos productores, los jóvenes y las mujeres, para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de sus fincas y agroempresas.
- El entorno exige de los actores, transformar su manera de pensar, de modo que conecte lo técnico con el proceso agroindustrial y con el mercado final, con la finalidad de lograr lo que el cliente final desea.

### **Antecedentes de otros estudios sobre necesidades de capacitación:**

- Desde 1994, cuando el IICA realizó un estudio de demanda y oferta de capacitación, el sector agropecuario, a través de SEPSA, realizó al menos cuatro investigaciones semejantes, todas encaminadas a identificar prioridades temáticas de capacitación.
- El tema del “Desarrollo de la capacidad de gestión de los actores” se destaca entre todos las demandas de los actores del sector. Este tema involucra a otros como: la evaluación de al empresa y su entorno, el análisis de la información y sus alternativas, la identificación de proyectos de producción y agroindustria, la organización y el manejo de la empresa, el establecimiento y el seguimiento de los procesos de producción, el manejo de la cosecha y la calidad e inocuidad de los alimentos, entre otros.



- Los participantes en la Conferencia Nacional sobre Formación de los Recursos Humanos del Sector Agropecuario: SEPSA-IICA (1998) concluyeron que: “la capacitación se ha orientado básicamente a dar respuesta a problemas puntuales de los productores, pero sin un enfoque integral y sistemático que responda a las necesidades reales de la clientela; debería ser diferenciada según la clientela, sencilla, continua, especialmente práctica y realizada en la zona de cobertura de los usuarios”

### **Las preferencias de la demanda y la oferta de capacitación:**

- Las personas entrevistadas en el presente estudio, IICA, 2003, caracterizados por actores del sector estatal, académico y privado, centraron su priorización en el tema de los “Agronegocios”, incluidos temas como: la Gestión Empresarial, el Aseguramiento de la Calidad y el Mercadeo y la Comercialización.
- Las mayores dificultades de los actores del sector para asistir a la capacitación, son: la distancia geográfica, la escasez de recursos económicos para pagar por los servicios de capacitación, la carencia de información sobre la realización de los eventos y la falta de apoyo institucional. Los actores manifestaron además, que no disponen de mucho tiempo para asistir a la capacitación por lo que prefieren actividades como las charlas y los cursos cortos, de un día o menos.
- Teniendo en cuenta que la mayoría de los actores del sector son personas adultas, con intereses muy diversos, distribuidos por todo el país, hombres y mujeres, la preparación de ayudas visuales y la ejecución de la capacitación debería elaborarse teniendo muy en cuenta sus necesidades y formas de aprender.
- En cuanto a la disponibilidad de recursos para asistir a la capacitación, los encuestados manifestaron que la mayoría de las veces, es su empresa las que les cubre los costos de su participación. Sin embargo, quedó claro que algunos de los actores del sector podrían tener alguna disposición para pagar por estos servicios, siempre y cuando su costo no exceda los US\$150; dependiendo de la calidad y la profundidad de los temas del evento.
- Los temas con mayor oferta institucional de capacitación, casi siempre coinciden con los más priorizados por la demanda, por lo que se podría decir que para en casi todos ellos existe oferta de capacitación. El problema radica en que casi todas las instituciones que lo hacen, cobran por su servicio sumas que la mayoría de los actores no pueden pagar o el evento se realiza en un lugar muy distante de su trabajo.
- La mayor parte de los eventos que se ofrecen son de tipo presencial, por lo que requieren grandes inversiones para lograr efectos. El desarrollo de los medios digitales utilizados en la capacitación a distancia apenas inicia en el país, siendo la UNED, el INA y el IICA, las instituciones líderes en este tipo de medios.

- Por lo general, la oferta de capacitación obedece a la demanda del momento, y no al desarrollo de una estrategia planificada.
- La capacitación, en la mayoría de las ocasiones, se evalúa al final del evento y no un tiempo después, por lo que sus resultados se refieren más a la calidad del evento, que al grado de adopción y cambio de actitudes de los asistentes.
- La falta de recursos económicos y de políticas claras de las instituciones del estado para apoyar la capacitación limitan de forma importante su oferta de capacitación, al sector agropecuario.
- La dificultad para coordinar las actividades entre las instituciones agrava el problema de falta de oferta, ya que se polarizan las acciones y se pierde impacto.

#### **Perfiles de los actores en los nuevos escenarios:**

- Tomando en cuenta los resultados de este diagnóstico y los de otros estudios anteriores, se trabajó una propuesta para definir cuál debería ser el perfil de los actores en los nuevos escenarios, en función de su participación y necesidades de capacitación. (Ver cuadro 1 )

#### **Propuesta de estrategia:**

- Teniendo en cuenta las consideraciones detalladas en los numerales anteriores, se quiso hacer un planteamiento como estrategia metodológica basada en la necesidad de una educación masiva, participativa y aplicada a las necesidades de los usuarios. La propuesta de acción, plantea llevarla a cabo bajo cuatro componentes y una coordinación, así: a). el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones del Sector Agropecuario; b). la planificación, el diseño y valoración de la capacitación; c). la ejecución de actividades; y d). el aseguramiento de la proyección y la sostenibilidad de la capacitación. (Ver Cuadro 3)
- El fortalecimiento institucional se basa en la voluntad política que requiere coordinar e integrar las actividades de las instituciones del sector, tanto a nivel nacional, como regional. La integración debe darse a todo nivel: técnico, económico y de infraestructura.
- En el componente de la planificación, diseño y valoración se propone que la capacitación obedezca a un programa pedagógico y académico bien estructurado acorde con las exigencias de cada audiencia, como la mejor forma para asegurar la calidad del aprendizaje.
- La ejecución de las actividades de capacitación deben ser coordinadas con las demás instituciones del Sector. Establecer alianzas estratégicas entre las

diferentes instancias de apoyo al sector son un medio ideal para definir la integración, para obtener la ayuda de docentes especializados, elaborar ayudas, capacitar promotores y sobre todo definir las características específicas de la docencia y bajar los costos de las acciones.

- Para asegurar la sostenibilidad de las acciones de capacitación se propone como estrategia que los actores se apropien de la iniciativa, creando en ellos la capacidad de gestión que requiere la planificación, ejecución y evaluación de su propia capacitación. Los actores deben participar en la definición de necesidades, la formulación de metodologías de enseñanza, la validación de los medios divulgativos, y en especial asumir la responsabilidad de llevar a cabo las acciones en su empresa y a sus usuarios.
- Instituciones externas de carácter cooperativo como el IICA, la EARTH, el CATIE, la FAO y otras semejantes podrían tener una participación muy importante, gestionando recursos, colaborando en la preparación de medios y ayudas, capacitando los especialistas e incluso buscando soluciones técnicas a las necesidades de los actores del sector. La sostenibilidad económica de la actividad, es posible a través de los recursos obtenidos de los mismos participantes de la capacitación, de asignaciones específicas del Estado o de fuentes externas.

## **7 LITERATURA CONSULTADA**

1. **Estudio de demanda y oferta de capacitación para la modernización de la agricultura en Costa Rica.** Oficina del IICA en Costa Rica e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. San José Costa Rica: IICA 1994, 70 p.
2. **IICA-SEPSA-SECTOR AGROPECUARIO Conferencia Nacional: Formación de Recursos Humanos para la Agricultura Costarricense del Siglo XXI.** (19 de noviembre de 1998, Coronado C.R.) Memoria de conferencia. 84 p.
3. **IICA – Costa Rica. Una Nueva Visión para el 2002 – 2006.** Oficina del IICA en Costa Rica. 2002, 30 p.
4. **IICA – Costa Rica. Plan de Acción 2003.** Oficina del IICA en Costa Rica. 2003, 28 p.
5. **Pomareda Bernal, Carlos.** 1991. Modernización de la agricultura como requisito para el desarrollo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA- Programa I: Análisis de Planificación de la Política Agraria. Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos. San José, Costa Rica, 31 p.
6. **SEPSA. Políticas para el Sector Agropecuario Costarricense.** Sector Agropecuario. Setiembre del 2002. 34 p.
7. **SEPSA. Necesidades de Cooperación Técnica del Sector Agropecuario al IICA, según sus Áreas Estratégicas.** Documento interno.
8. **SEPSA. Necesidades de Capacitación de las Organizaciones Agropecuarias.** Programa Sectorial Fortalecimiento Recursos Humanos. Marzo del 2000. 13 p.

**ANEXO 1**

**PRIORIDADES TEMATICAS DE LA DEMANDA  
EN EL DIAGNOSTICO IICA, 2003**



Prioridades de la demanda de capacitación dadas por el porcentaje de personas que indicaron el tema en la encuesta. (IICA, junio del 2003)

AREA	TEMATICA	ESTATAL %	PRIVADO %	ACADÉMICO	TOTAL %
<b>Comercio y Agronegocios:</b>	Gestión en la administración de empresas agropecuaria	43	52	50	50
	Formulación y gestión de proyectos	47	45	35	46
	organización de los productores en la gestión de mercado	43	21	46	41
	Desarrollo de agronegocios	41	41	27	41
	Inteligencia de mercados	31	48	23	36
<b>Tecnología e Innovación:</b>	Planificación estratégica, formulación y gestión de proyectos	48	62	42	54
	Herramientas para la identificación de necesidades tecnológicas	41	48	35	44
	Mejoramiento de los procesos de producción	33	52	38	42
	Diseño de estrategias de competitividad	47	41	19	42
	Enfoques y mecanismos de producción sostenible	28	31	42	34
<b>Sanidad Agropecuaria:</b>	Aplicación de medidas derivadas de los acuerdos internacionales	64	66	42	63
	Estándares sanitarios en los códigos de comercialización internacional	62	66	38	61
	Modernización institucional	40	38	42	42

*Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI*

AREA	TEMATICA	ESTATAL %	PRIVADO %	ACADÉMICO	TOTAL %
<b>Calidad e Inocuidad</b>	Buenas prácticas agrícolas	53	62	42	57
	Gestión de calidad total en los procesos	43	52	42	48
	Normas y reglamentos de los sistemas de inocuidad	40	34	35	40
	Trazabilidad de producción y comercialización	29	48	38	39
<b>Agroindustria:</b>	Estudio de las cadenas agroalimentarias	47	48	42	49
	Identificación y evaluación de proyectos	50	34	35	45
	Optimización de los procesos	26	59	27	37
<b>Tecnología e Información:</b>	Sistematización de la información sobre mercados	41	38	42	43
	Desarrollo de información para la agricultura	38	38	31	39
	Búsquedas efectivas en Internet	40	38	12	35
	Monitoreo y seguimiento del entorno	26	41	23	31
	Comercio electrónico	22	31	35	29
<b>Desarrollo Rural:</b>	Organización de productores	29	38	46	38
	Desarrollo de la microempresa	34	31	38	37
	Análisis de la competitividad y sostenibilidad de las opciones de la finca	31	41	31	36
	Análisis de información y evaluación de alternativas de producción	21	45	38	33
	Formulación y gestión de proyectos rurales	31	14	35	29



*Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI*

AREA	TEMATICA	ESTATAL %	PRIVADO %	ACADÉMICO	TOTAL %
<b>Recursos Naturales:</b>	Evaluación de impacto y efectos ambientales	59	62	54	62
	Tratamiento y uso de subproductos de la producción	22	62	46	41
	Conservación de aguas	21	48	50	37
	Economía de los recursos naturales	26	45	35	35
<b>Desarrollo Institucional:</b>	Integración y calidad de los servicios	41	34	23	38
	Desarrollo de instrumentos de planificación	43	21	23	35
	Técnicas de comunicación y elaboración de informes	21	41	31	30
	Proceso del cambio institucional	29	24	27	29
	Reconversión productiva	31	24	23	29



**ANEXO 2**

**LA OFERTA DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR  
AGROPECUARIO. IICA, 2003**



Cursos y eventos de capacitación en oferta por el sector académico y privado a los actores del sector agropecuario, en cada uno de los temas priorizados por la demanda. (IICA, Junio del 2003).

AREA	TEMATICA	OFERTA INSTITUCIONAL
<b>Comercio y Agronegocios:</b>	Gestión en la administración de la empresa agropecuaria	INA: Gestión empresarial para el sector agropecuaria. Agronegocios: estrategias de mercado y otros. UCR: Gerencia de proyectos, conceptos y técnicas de gerencia. Agronegocios.
	Formulación y gestión de proyectos	IICA - CECADI: Administración de fincas. Introducción al comercio electrónico
	Organización de los productores en la gestión de mercado	ITCR: Comercio y agronegocios. CEGESTI: Gestión financiera CEFOF: Formulación y gestión de proyectos Planificación estratégica.
	Desarrollo de agronegocios	PROCOMER: Comercio internacional. Capacitación empresarial.
	Inteligencia de mercados	SIEC- MEIC: Comercialización: rueda de negocios. Finanzas: costos Mercadeo: mercadeo de productos INCAE: Planeamiento estratégico de mercadeo. Dinámica de los negocios. Gerencia con liderazgo. PIMA: Mercadeo agropecuario,. Gestión y administración de mercados de origen Organización de productores para el mercado. Proveedores de servicios: recibo y distribuidores de productos vegetales. Los detallistas y los mercados municipales.
<b>Tecnología e Innovación:</b>	Planificación estratégica, formulación y gestión de proyectos	UCR: Planificación estratégica ITCR Innovación tecnológica Herramientas para priorizar necesidades de capacitación.
	Herramientas para la identificación de necesidades tecnológicas	
	Mejoramiento de los procesos de producción	
	Diseño de estrategias de competitividad	
	Enfoques y mecanismos de producción sostenible	

Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI

AREA	TEMATICA	OFERTA INSTITUCIONAL
<b>Sanidad Agropecuaria:</b>	Aplicación de medidas derivados de los acuerdos internacionales	CEFOF: Estándares sanitarios.
	Estándares sanitarios en los códigos de comercialización internacional	
	Modernización institucional	
<b>Calidad e Inocuidad:</b>	Buenas prácticas agrícolas (BPA y BPM)	IICA- CECADI: HACCP INA - CNA: HACCP y BPA UCR- CITA: HACCP Promotor Inocuidad de alimentos. UCR: Metrología y trazabilidad ITCR: Calidad e inocuidad: gestión, BPA y BPM. CEFOF: Gestión de la calidad total, BPA FUNDES: Sistemas de aseguramiento de la calidad: HACCP e ISO's CACIA. HACCP y BPA; calidad en las aguas, CNP: Aseguramiento de la calidad de los procesos, BPA, trazabilidad de la producción.
	Gestión de calidad total en los procesos	
	Normas y reglamentos de los sistemas de inocuidad	
	Trazabilidad de producción y comercialización	
<b>Agroindustria:</b>	Estudio de las cadenas agroalimentarias	ITCR: Estudio de cadenas agroalimentarias y optimización de procesos INA – PYMES: ISO 9000 y 14000 Gestión empresarial de la industria alimentaria. UCR: ISO 9000: empleo en la gestión, políticas de la calidad, etc. Auditores internos para ISO 9000. CEGESTI: ISO 9000 FUNDES: Optimización de procesos. Salud y seguridad ocupacional. CACIA: Ahorro energético, administración del tiempo, etiquetado, servicio al cliente, optimización de procesos.
	Identificación y evaluación de proyectos	
	Optimización de los procesos	
<b>Tecnología e Información:</b>	Sistematización de la información sobre mercados	CEFOF: Comercio electrónico. Búsquedas en Internet. CATIE: Sistemas de información geográficas, teledetección.
	Desarrollo de información para la agricultura	
	Búsquedas efectivas en Internet	
	Monitoreo y seguimiento del entorno	

Hacia la formación del Recurso Humano para el Sector Agropecuario del Siglo XXI

AREA	TEMATICA	OFERTA INSTITUCIONAL
<b>Desarrollo Rural:</b>	Organización de productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CATIE: Vinculación de pequeños productores rurales con cadenas productivas: diseño de estrategias de competitividad. Metodologías y estrategias de extensión.</li> <li>UPAZ: Formulación y gestión de proyectos rurales. Organización de productores.</li> <li>ITCR: Gestión de proyectos. Organización de productores. Evaluación de estrategias de transferencia de tecnología.</li> <li>EARTH: Organización para la producción y el mercadeo. Criterios básicos para la evaluación de proyectos. Manejo de recursos y gestión administrativa. Organización como base de competitividad.</li> <li>IDA: Organización de comunidades, procesos parlamentarios, liderazgo en el trabajo en equipo, autoestima y relaciones humanas, sentido empresarial de la organización, gestión y negociación.</li> </ul>
	Desarrollo de la microempresa	
	Análisis de la competitividad y sostenibilidad de las opciones de la finca	
	Análisis de información y evaluación de alternativas de producción	
	Formulación y gestión de proyectos rurales	
<b>Recursos Naturales:</b>	Evaluación de impacto y efectos ambientales	<p>UCR: Auditorias internas de gestión ambiental. ISO 14000, gestión del ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CATIE: Identificación, elaboración y evaluación de proyectos ambientales. Manejo integrado de cuencas hidrográficas. Pago de servicios ambientales. Bases económicas para el manejo y la valoración de bienes y servicios ambientales.</li> </ul> <p>IICA- CACADI: Gerencia de proyectos ambientales. Gerencia ambiental recursos hídricos. Agricultura orgánica para empresarios.</p> <p>Colegio Ingenieros Agrónomos: Evaluación impacto ambiental.</p> <p>UNA – CINPE: Diseño y evaluación proyectos servicio ambiental.</p> <p>CEGESTI: ISO 14.000 y gestión ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UPAZ: Economía de recursos ambientales, evaluación de impacto ambiental, instrumentos de gestión.</li> </ul> <p>FUNDES: Gestión y evaluación de impacto ambiental.</p> <p>EARTH: Evaluación de proyectos y su impacto ambiental. Manejo y conservación de suelos, un enfoque sostenible</p>
	Tratamiento y uso de subproductos de la producción	
	Conservación de aguas	
	Economía de los recursos naturales	
<b>Desarrollo Institucional:</b>	Integración y calidad de los servicios	<p>ITCR: Reconversión productiva. Instrumentos de planificación. Integración calidad y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INA – PYMES: Necesidades puntuales de capacitación de las empresas. Promoción de la empresa privada.</li> </ul> <p>FUNDES: Desarrollo de herramientas de gestión administrativa. Integración de servicios. Técnicas de comunicación.</p> <p>CEGESTI: Cultura organizacional.</p> <p>IICA-CECADI: Educación a distancia por videoconferencias.</p>
	Desarrollo de instrumentos de planificación	
	Técnicas de comunicación y elaboración de informes	
	Reconversión de la producción	
	Proceso del cambio institucional	





## **8- Acrónimos**

ALCA	Área de Libre Comercio de la Américas
ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
CCF	Commodities Common Fund
CIPF	Convención Internacional de Protección Fitosanitaria
CIIA	Comisión Interinstitucional de Inocuidad de los Alimentos
CNP	Consejo Nacional de la Producción
EMBRAPA	Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria
EUREP GAP	Buenas Prácticas Agrícolas Europeas
FAO	Organización Mundial para la Agricultura y la Alimentación
HACCP	Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IDA	Instituto de Desarrollo Agrario
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INAMU	Ministerio de la Condición de la Mujer
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá
INCOPESCA	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
INFOAGRO	Sistema de Información Agropecuaria
INTA	Instituto de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria.
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MAOCO	Movimiento de Agricultura Orgánica de Costa Rica
MEIC	Ministerio de Economía Industria y Comercio
MEP	Ministerio de Educación Pública
MICIT	Ministerio de Ciencia y Tecnología
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Política Económica
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
OIE	Oficina Internacional de Epizootias
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMS	Organización Mundial de la Salud
PDR	Programa de Desarrollo Rural
OPS	Organización Panamericana para la Salud
PIB	Producto Interno Bruto
PIMA	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior
PRODAR el Caribe	Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe
PROMER Caribe	Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe
REDAR	Red de Agroindustria Rural
SENARA	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
SEPSA	Secretaría Ejecutiva de Planificación del Sector Agropecuario
SNITTA	Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria
SSAIA	Sistema de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos
TLC	Tratado de Libre Comercio
UCAC	Unidad de Comercio Agrícola y Competitividad





