

IICA — OICIA

**BASES PARA UNA ESTRATEGIA  
DE CAPACITACION  
PARA LA MODERNIZACION  
DE LA AGRICULTURA EN EL ECUADOR**

1993

**OFICINA DEL IICA EN EL ECUADOR**

**DIVISION DE CAPACITACION**

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

IICA  
PM-A1/SC  
no. 94-04

BV-008099

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

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

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

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

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

Bases para una estrategia de capacitación para la modernización de la agricultura en el Ecuador / Oficina del IICA en Ecuador e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. — San José, C.R. : IICA, 1993.

144 p. ; 28 cm — (Serie Publicaciones Misceláneas / IICA, ISSN 0534-5391 ; no. A1/SC-94-04)

1. Capacitación — Ecuador. 2. Modernización — Ecuador.  
I. IICA. II. Título. III. Serie.

AGRIS C10

DEWEY 630.7

SERIE PUBLICACIONES  
MISCELANEAS

ISSN-0534-5391  
A1/SC-94-04

00000791

Marzo, 1994  
San José, Costa Rica

## CONTENIDO

<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Capítulo I. Escenario de la modernización agropecuaria</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo II. Características relevantes del sector agropecuario de Ecuador</b> .....	<b>15</b>
<b>Capítulo III. Marco legal y de política sobre la modernización</b> .....	<b>27</b>
<b>Capítulo IV. Desafíos de la modernización del sector agropecuario en Ecuador</b> .....	<b>33</b>
<b>Capítulo V. Desafíos específicos según actores sociales en el sector agropecuario</b> .....	<b>49</b>
<b>Capítulo VI. Situación actual de los actores sociales y sus perfiles en los nuevos escenarios</b> .....	<b>69</b>
<b>Capítulo VII. Requerimientos de los actores sociales en cuanto a conocimientos y habilidades</b> .....	<b>81</b>
<b>Capítulo VIII. Actores y temas estratégicos</b> .....	<b>93</b>
<b>Capítulo IX. Capacitación para el sector rural: Situación actual y requerimientos ante los nuevos escenarios</b> .....	<b>103</b>
<b>Capítulo X. Debilidades y necesidades de la oferta actual de capacitación</b> .....	<b>113</b>
<b>Capítulo XI. Recomendaciones para un manejo mas adecuado de la capacitación en el ámbito rural</b> .....	<b>119</b>
<b>Anexo 1. Resumen de la oferta de capacitación</b> .....	<b>125</b>
<b>Anexo 2. Directorio de instituciones públicas y privadas</b> .....	<b>131</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>139</b>



## INTRODUCCION

La Oficina del IICA en Ecuador con la colaboración de la División de Capacitación del CIDIA-IICA, Sede Central, emprendió el trabajo de analizar: a) la demanda y oferta de capacitación en el sector agropecuario nacional ante los desafíos que plantea la modernización de la agricultura, tomando como base las orientaciones de la Décima Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura, realizada en Madrid en setiembre de 1991 (X CIMA); y b) las disposiciones, normas, políticas y tendencias vigentes en el país.

El propósito del trabajo emprendido por el IICA es ofrecer a los diferentes actores sociales comprometidos con el desarrollo agropecuario nacional, tanto en el ámbito público como en el privado, los elementos sustantivos para la elaboración de una estrategia nacional de capacitación coherente con los procesos de modernización de la agricultura. Por tal razón, se ha puesto particular énfasis en un enfoque prospectivo que tome como punto de partida los desafíos antes mencionados.

El trabajo se centra en las áreas de desarrollo rural, gestión empresarial y tecnología, ya que se consideran estratégicas para los cambios que deben producirse en el país en el marco de la modernización de la agricultura. Dicho trabajo fue realizado por un grupo de especialistas nacionales, integrado por Magdalena Mayorga para el área de desarrollo rural; Eduardo Bustos para el área de gestión empresarial; Alberto Ortega para el área de tecnología; y Lucía Salamea Palacios para la oferta de capacitación, quien tuvo también la responsabilidad de integrar los trabajos de los demás especialistas y elaborar el documento final, con el apoyo del consultor José Luis Parisí. La dirección general del trabajo final estuvo a cargo del señor Ricardo L. Costa, Jefe de la División de Capacitación del IICA.

Si bien la preocupación central del trabajo realizado se refiere a la capacitación, ésta se considera como parte de un proceso global de desarrollo en el que deben converger y articularse muchos otros esfuerzos e iniciativas. La capacitación, a su vez, está constituida por un conjunto de procesos destinados a facilitar y fortalecer las condiciones del desarrollo, y apoyar los cambios de actitudes y la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, a través de actividades de enseñanza-aprendizaje eminentemente participativas y enmarcadas en la educación no formal de adultos, principalmente. La capacitación -según este enfoque- no se justifica por sí misma, sino que constituye un instrumento de apoyo al desarrollo y está orientada a la resolución de problemas específicos.

El contenido de este documento está organizado en once capítulos. En el primero se caracteriza de manera general el escenario de la modernización de la agricultura, señalando sus rasgos fundamentales y las principales condiciones que surgen de la realidad del país. En el segundo se analizan y describen con mayor detalle las características relevantes del sector agropecuario nacional. El capítulo tercero se refiere al marco legal y de política vigente en el país, que operaría como base para el proceso de modernización. En el cuarto se examinan los desafíos globales que la modernización plantea en las áreas del desarrollo rural, la gestión empresarial y la tecnología agropecuarias; además, se señalan las tendencias predominantes y su confrontación con los procesos actuales. En el quinto se exponen las capacidades mínimas requeridas en las tres

áreas mencionadas por parte de los actores sociales que serían destinatarios de las acciones de capacitación.

En el capítulo sexto se describe la situación actual de los actores sociales y sus competencias, mediante una primera comparación con las competencias requeridas en los nuevos escenarios, lo cual facilita el "análisis de discrepancia" necesario para determinar necesidades de capacitación. El séptimo se refiere a los requerimientos concretos de los diferentes actores sociales, en materia de conocimientos y habilidades (necesidades de capacitación). En el octavo se esboza una propuesta de opciones estratégicas de capacitación y se señalan áreas temáticas prioritarias y actores considerados "claves" en un proceso de modernización de la agricultura. En el noveno se compara la información obtenida en el diagnóstico de la oferta de capacitación con la información del capítulo octavo, lo cual permite observar hasta qué punto están siendo atendidos los destinatarios de la capacitación identificados con anterioridad.

Finalmente, en el undécimo capítulo se presentan algunas sugerencias sobre el manejo de los programas y actividades de capacitación en el país, los actores que podrían responsabilizarse de su organización y ejecución, así como las formas que podrían garantizar que la capacitación llegue en forma efectiva a los actores prioritarios del sector agropecuario.

San José, Costa Rica  
Agosto de 1993

**CAPITULO I**

**ESCENARIO**

**DE LA MODERNIZACION AGROPECUARIA**



---

## ESCENARIO DE LA MODERNIZACION AGROPECUARIA

---

En Ecuador, al igual que en todos los países latinoamericanos, la aplicación de los modelos de desarrollo de industrialización (sustitución de importaciones) y el "neoliberal" ocurridos en las décadas de los setentas y los ochentas, respectivamente, ha tenido efectos contraproducentes, lo que profundiza la situación de restricción de varios grupos, especialmente de los campesinos.

Sobre la base de un proceso que ha sido excluyente con respecto a la mayoría de la población y profundizador de diferencias, surge una nueva caracterización del país y del sector agropecuario. Aparecen en escena sujetos sociales distintos de aquellos que tradicionalmente actuaron en el sector rural, y surgen nuevos cuestionamientos alrededor de temas como el subdesarrollo y la pobreza. Se evidencia la necesidad de actualizar el debate sobre la apertura de la economía, la revitalización de los procesos integracionistas, la reestructuración del tamaño y función del Estado, la redefinición de responsabilidades de los sectores público y privado y la inserción más dinámica en los mercados internacionales (Bustos 1992).

Entre los retos que deben asumir los países latinoamericanos, ante el proceso de modernización agrícola y dado su rol de proveedores de bienes primarios, está la necesidad de revalorizar la agricultura.

La agricultura ha demostrado a lo largo de las dos últimas décadas su excepcional capacidad de resistencia a la crisis. Este sector continuó creciendo, aunque desaceleradamente, debido a su menor dependencia de insumos importados y a la persistencia de una demanda alimentaria absoluta más allá de la disminución de ingresos reales en los consumidores. El fenómeno de la crisis, lejos de aniquilar la vitalidad económica del sector, abre nuevas perspectivas para reconstituir un polo de desarrollo sustentado en la agricultura y en los vínculos de ésta con los sectores industrial, comercial y de servicios, siempre que se acentúe el proceso de modernización del agro (Bustos 1992).

Tomando en cuenta las elaboraciones de varios organismos especializados, entre ellos el IICA, podría decirse que la modernización de la agricultura está especialmente caracterizada por la competitividad, la sostenibilidad y la equidad, vistas como una unidad dinámica en la que interactúan y se condicionan mutuamente.

La competitividad se sustenta en el reconocimiento de que la apertura de la economía, la integración económica, la refinación y estratificación de la demanda de productos agrícolas y la reducción drástica de los subsidios estatales conjuntamente generarían presión hacia un incremento de los niveles de productividad y un mayor rigor en los indicadores de calidad, así como una diversificación de la oferta agropecuaria y la conquista de nuevos mercados.

La sostenibilidad del desarrollo agrícola significa reconocer la necesidad de frenar el deterioro ecológico resultante de prácticas de cultivo, crianza y transformación, basadas en la sobreexplotación extensiva de los recursos naturales para satisfacer las necesidades presentes y asegurar la posibilidad de una vida sana para las generaciones futuras.

La equidad supone reconocer la existencia de profundas diferencias económicas y tecnológicas entre los diversos estratos de productores, originadas en procesos excluyentes y concentradores de la riqueza que apuestan una propuesta de desarrollo agropecuario que reivindique la participación económica de los pequeños productores y que brinde alternativas válidas para la superación de la pobreza.

La modernización, sin embargo, debe ser además examinada a la luz de otros factores existentes en el sector agrícola. Ella no constituye un proceso homogéneo, sino que plantea el desafío de políticas diferenciadas para los diversos actores sociales que participan.

Una mirada prospectiva a mediano plazo permite suponer que la visión tradicional de la agricultura será superada y percibida como un sector ampliado e integrado y como un complejo agropecuario, agroindustrial y agroalimentario con diversos componentes agregados de producción y con importantes conexiones con los sectores industrial y terciario de la economía.

La agricultura tiene una gran capacidad para generar efectos multiplicadores y estimular nuevas actividades económicas:

- Puede constituirse en un polo de atracción de inversiones (Torres 1991), orientándolas hacia productos no tradicionales y hacia regiones geográficas con gran potencial productivo pero carentes de estímulos financieros.
- Percibida como un complejo económico productivo, la agricultura estimula el desarrollo de cadenas de transporte, centros de acopio, puntos de almacenamiento y conservación, redes de distribución, y técnicas de investigación y mercado. Se potencia así el desarrollo del sector terciario desde la perspectiva del mercado interno y del comercio exterior (IICA 1991).
- Vinculada al sector agroindustrial, la agricultura genera importantes efectos en el mejoramiento de la calidad de productos de consumo, en la racionalización de costos de producción en la agroindustria y en otros.
- Desde la perspectiva de adecuados vínculos intra e intersectoriales, la agricultura puede constituirse en un importante factor de desmonopolización del mercado a partir de la diversificación de la oferta agropecuaria.

El nuevo escenario en cuyo bosquejo seguramente se entremezclan tendencias, necesidades y posibilidades se construye en buena medida por contraste y evolución de situaciones actuales, tales como:

- **La propiedad en el agro**

En las últimas décadas se ha dado un proceso de pulverización de las propiedades de menos de cinco hectáreas, lo que aumenta el minifundio. La ausencia de cambios importantes en la redistribución de la tierra y el crecimiento demográfico han vuelto al recurso tierra cada vez más escaso para la familia campesina. La desigualdad en el acceso a la tierra es un factor determinante de la pobreza rural con mayores efectos en los grupos indígenas (Mayorga 1992).

Esta situación ha dado lugar a un considerable aumento del subempleo agrícola, lo que se agrava aún más por las variaciones estacionales del ciclo agrícola y la mecanización de algunas de sus fases. La mecanización y especialización introducida en las fincas dedicadas especialmente a la exportación y a la ganadería disminuyeron las necesidades de mano de obra permanente; por el contrario se aumentó el requerimiento de trabajo temporal, lo que dio como consecuencia la reducción de empleo dentro y fuera de la finca y un cambio en el tipo de empleos<sup>1</sup>.

La tendencia a la pulverización del minifundio y el crecimiento demográfico han determinado también la disminución de los trabajadores por cuenta propia en el sector campesino, por lo que aumenta el número potencial de los asalariados. De no mejorar las perspectivas de fuentes de trabajo para esta población en el sector rural, continuará la tendencia migratoria hacia la ciudad, lo que profundizará los problemas del sector rural por su abandono, y del sector urbano por los flujos migratorios que debe soportar.

- **Características de las formas asociativas gremiales de los productores rurales**

En muchas organizaciones, básicamente de la sierra y del oriente ecuatoriano, sus reivindicaciones son de tipo étnico, cultural y territorial, y mantienen aún lazos culturales y tradicionales y una actitud de resistencia frente a los valores culturales y simbólicos exógenos. Manifiestan una débil cohesión interna, una limitada participación de sus miembros y la falta de visión y adiestramiento para introducir el concepto gerencial (gestión y administración) que requieren las organizaciones para fortalecer su capacidad de representación, de manejo interno y de interlocución de la organización con el ámbito externo.

No es infundado pensar en un proceso que conducirá a los sujetos sociales más desfavorecidos, debido a la necesidad de sobrevivencia, a constituirse en organizaciones económicas asociativas, a romper el mito de la finalidad "no lucrativa", a destrabar los controles burocráticos por parte del Estado, y a desatar la posibilidad de acceso al mercado,

---

1 Entre 1974 y 1982 las actividades que crean condiciones para retener población en las áreas rurales son las no-agrícolas (INEC 1976,1984).

a iniciativas empresariales dinámicas, a políticas de fomento productivo, a mecanismos solidarios de financiamiento, y a formas más ágiles de aprovisionamiento. En el mediano plazo, se privilegiarán más indicadores de alta calidad, rentabilidad, eficiencia y autogestión.

- **Usuarios de tecnología**

En las últimas décadas, los procesos tecnológicos orientados a aumentar la producción y productividad en el sector agropecuario han tenido efectos positivos en la agricultura comercial, no así en los pequeños agricultores y campesinos cuya situación tiende a agravarse y con ella la del país en general.

Los rendimientos por unidad de superficie de los cultivos de consumo masivo (papas, maíz suave, arroz, yuca, frijol, leche, trigo) son bajos y no presentan cambios importantes en las últimas tres décadas; además, no han sido influidos significativamente por el avance de la ciencia y de la tecnología y por los esfuerzos que ha realizado el Estado por tecnificar los procesos productivos a nivel rural (PROTECA 1991).

En general, las recomendaciones tecnológicas no se han formulado para los sistemas productivos de los sujetos señalados ni para las condiciones de carencia en que se desenvuelven, y no se han previsto alternativas de acceso de estos sujetos a los insumos y recursos que permitan la adaptación de tecnología.

Si continúa esta tendencia a la concentración y si se considera la creciente importancia de la tecnología, aumentarán progresivamente los pequeños e incluso medianos productores reducidos a condiciones de lucha por la simple sobrevivencia, quienes se verán obligados a deteriorar los recursos naturales y a convertirse en asalariados.

- **Conservación de los recursos naturales y preservación del medio ambiente**

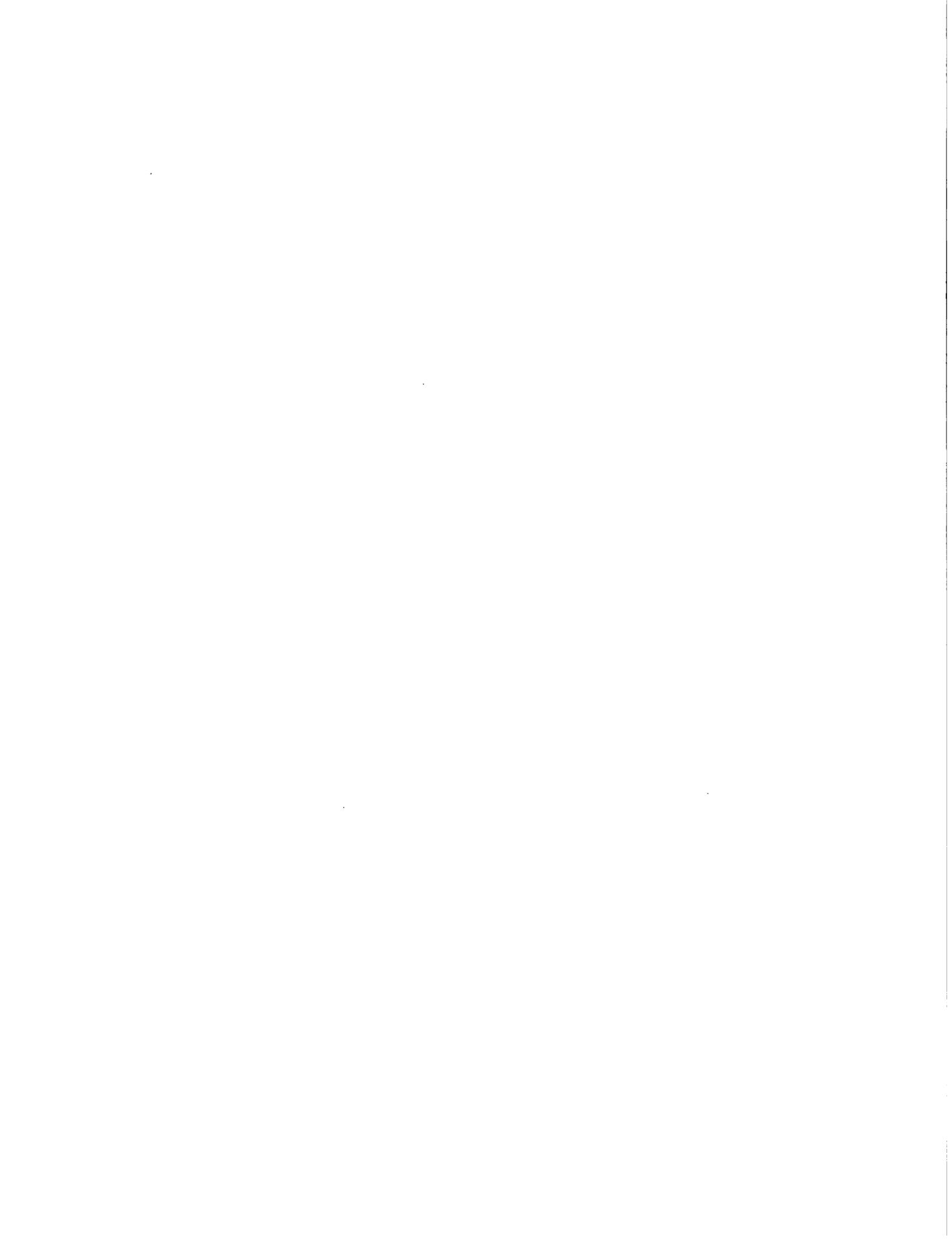
La restricción en el uso de recursos productivos (tierra, capital, fertilizantes y otros) y las necesidades de sobrevivencia han llevado al campesino a sobreutilizar la tierra sin aplicar una tecnología que permita reciclar el suelo. Por otra parte, la producción comercial interesada en alcanzar la mayor rentabilidad posible aplica tecnologías de réditos inmediatos sin tomar en cuenta medidas que protejan el suelo. En ambos casos, se tiende a ampliar la frontera agrícola: el campesino y el productor comercial se dirigen a los páramos; el primero para cultivar áreas no aptas por su fragilidad, y el segundo para deforestar y en muchos casos destruir áreas de protección y de reserva ecológica (Mayorga 1992 b).

La producción agropecuaria ha sido presa de ofertas tecnológicas que han contribuido al deterioro del suelo y a una oferta de productos alimenticios que incorporan elementos nocivos para la salud. La falta de aplicación de planes y reglamentos ha permitido que los límites de la urbanización crezcan desordenadamente, lo que transformará importantes áreas de vocación agrícola y afectará la protección del ecosistema.

Los desechos de la labor industrial y las aguas servidas de las ciudades se canalizan hacia los ríos sin el tratamiento adecuado, contaminando sus aguas y, por su intermedio, los cultivos de las áreas rurales que captan este recurso para regadío, especialmente los cultivos de hortalizas. En muchos casos, la población rural se ve directamente afectada al tener que consumir este recurso.

Tener la conciencia acerca de los riesgos que enfrenta la humanidad por el uso inadecuado de los recursos naturales permite prever una nueva legislación acerca de nuevas tecnologías y nuevas formas de calcular los costos al incorporar el uso de los recursos como componente del desarrollo. Sin embargo, ello también puede acentuar el proceso de concentración del acceso a la tecnología en ciertos sujetos sociales y el proceso de exclusión de pequeños y aun medianos productores, si no se implementan acciones adecuadas.

La modernización agropecuaria afecta el conjunto de la economía, la totalidad de las relaciones sociales e institucionales vigentes, y la diversidad de intereses económicos y políticos que coexisten en el país. Ella se define dentro de un proceso global que implica la participación de los diversos actores sociales ligados a la producción y al reconocimiento de las conexiones cada vez más estrechas entre la agricultura y los restantes sectores de la economía.



**CAPITULO II**

**CARACTERISTICAS RELEVANTES  
DEL SECTOR AGROPECUARIO DE ECUADOR**



---

## **CARACTERISTICAS RELEVANTES DEL SECTOR AGROPECUARIO DE ECUADOR**

---

La agricultura constituye un sector clave para la economía nacional que ha sido subestimado y discriminado por políticas del pasado, lo que ha obstaculizado un desarrollo más acelerado y equitativo. El crecimiento económico se ha orientado hacia el interior y se ha basado principalmente en la industrialización para sustituir importaciones, con las limitaciones inherentes que esto provoca al ritmo del progreso.

Es necesario señalar los principales rasgos, problemas y potencialidades del sector agropecuario del país con la finalidad de comprender su actual y futura situación.

Entre 1950 y 1985, el sector rural creció a una tasa promedio de 1.8% anual, menos de la mitad de la urbana, y se estima que llegará al 1.15% en los próximos diez años. La población rural que en 1982 fue del 51%, en 1990 constituye el 44.85% y se estima que disminuirá al 40% en 1995 (BEDE 1986 en Mayorga 1992 b; INEC 1991). El decrecimiento de esta población anuncia un progresivo abandono de la producción agropecuaria, con la correspondiente amenaza de que disminuya el aporte alimentario que proviene de este sector, mientras que crecen las tensiones sociales a nivel urbano cada vez con menores posibilidades de absorber los flujos migratorios.

Del total de la población económicamente activa (PEA) nacional, en 1984 el 54.3% fue rural y en 1989 el 49.5%. El crecimiento anual de la PEA entre 1984 y 1989 fue de 3.4%, del cual el 5.1% corresponde a la población urbana y el 1.9% a la rural. Si se mantiene esta tendencia, es muy probable que aumente la población del sector rural.

Según las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador, el producto interno bruto (PIB) nacional creció entre 1980 y 1991 a una tasa anual promedio de 2.2%; en cambio el PIB de la agricultura, silvicultura, caza y pesca alcanzó un 4.1%. El grupo constituido por banano, café y cacao creció a 2.3%, el resto de productos agrícolas a 4.2%, la producción animal a 2.2%, la silvicultura a 2.6%, y la pesca y la caza al 12.7% anual promedio. En términos del aporte porcentual de cada grupo, en el período señalado los productos agrícolas contribuyen con cerca de un 32% para el mercado interno; sin embargo, la pesca (básicamente la producción camaronesa) pasa de 7.6% a 18%; es decir, la tasa de crecimiento agropecuaria anual es de solo 3% si se separa la producción camaronesa.

En el segundo grupo, del resto de productos agrícolas, los bienes de uso agroindustrial (maíz duro, soya, palma africana) relacionados con la industria de alimentos balanceados muestran un crecimiento más sostenido entre 1980 y 1991. En cambio, las variaciones en trigo, cebada, papa, caña de azúcar y algodón son insignificantes (SEAN e INEC 1992). El arroz se ha constituido en un componente decisivo en la dieta de los sectores de bajos ingresos y desplaza incluso a otros productos tradicionales de la canasta popular como guineos, habas y otros. Por ello se estancan productos de consumo interno como papas, trigo y cebada que, en su mayoría, ni siquiera crecen al ritmo de la tasa de crecimiento poblacional. En los últimos tiempos se ha notado una tendencia a la disminución de la producción para consumo interno y a la contracción de la demanda masiva de esta producción; por tanto, los índices de satisfacción de la necesidad alimentaria básica como de desnutrición aumentarán notoriamente.

Para 1984 el 78.14% de la producción agrícola total se destinó al mercado interno y se dejó el 21.86% para el mercado externo. En 1990 el porcentaje de producción destinada al mercado interno disminuye a 72.39%, mientras que la producción para el mercado externo se incrementa a 27.61% (BCE 1980-1993). Es importante señalar que la desnutrición crónica que en 1986 afectaba al 70% de la población infantil rural, tanto en la sierra como en la costa, en 1987 afecta al 72% y al 53.9% en cada lugar, respectivamente.

El 95% de las exportaciones ecuatorianas provienen de bienes primarios; de ellos, el petróleo aporta cerca del 50% y el banano, camarones, café, cacao y sus elaborados el 45%. Entre 1980 y 1991, la producción de banano crece en 36%, la del cacao en 22% y la del café en 14% (SEAN e INEC 1992). La producción de banano en 1991 permitió exportar US\$716 millones, más de tres veces que en 1985. En ese mismo año, se exportó menos de la mitad de la producción del café y cerca de un tercio de la de cacao, y la producción de los elaborados se redujo en 10%; la exportación de madera y abacá se mantiene en alrededor de US\$20 millones. En la actualidad las flores constituyen el cuarto rubro en aporte de divisas, luego de los productos tradicionales banano, café y cacao. En 1991 el sector agropecuario aportó el 51% del total de ingreso de divisas; mientras que el sector industrial, en el mismo año, aportó aproximadamente el 12% ; este porcentaje comprende el aporte de productos agropecuarios procesados (BCE 1980-1993).

Las importaciones de bienes e insumos agropecuarios se han mantenido en alrededor del 11% del total importado, aunque se registran cambios importantes en su composición. Mientras que los bienes de consumo no duraderos subieron de US\$94 millones a US\$166 millones entre 1985 y 1991, las materias primas para la agricultura (esencialmente agroquímicos) aumentaron en 60% y los bienes de capital para la agricultura disminuyeron 33% en esos años (BCE 1980-1993; IICA 1992). La estructura de las importaciones muestra que si bien ha habido aumentos productivos como ya se señaló, éstos no se están haciendo con base en los cambios de rendimientos y de productividad que exige la situación agropecuaria.

El sector agrícola exportó US\$886 millones en 1991 e importó apenas US\$288 millones. El superávit en su balanza comercial se basa en un retraso de productividad; es decir, el rezago tecnológico y el insuficiente uso de agroquímicos y de maquinaria hace que las inversiones y las importaciones sean bajas, pero también los rendimientos. Todo esto ocasiona dificultades de competitividad internacional y reduce las potencialidades exportadoras, exacerbando el mal uso de los recursos y saturando las tierras disponibles, puesto que con una quinta parte de la superficie en algunos productos se podría lograr lo mismo. Todo ello contribuye a mantener los

bajos ingresos de los productores y los altos costos relativos de los bienes de consumo agropecuario (IICA 1992).

En relación con las medidas de protección del sector agrícola, el Gobierno actual ha decidido suspender los subsidios no solo al sector sino a la economía en general. Históricamente, los subsidios dados al sector han sido: a) las tasas de interés reales negativas con que el Banco Nacional de Fomento concedió créditos hasta 1991; b) las exenciones arancelarias a la importación de maquinarias e insumos; y c) los precios de sustentación pagados por la Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización de Productos Agropecuarios (ENAC), que en realidad solo han sido significativos en arroz y maíz duro. Actualmente, la forma de subsidios o castigos a los productores se expresa más bien a través de los ajustes del tipo de cambio y de las tasas de interés. En términos de comparaciones internacionales, sin embargo, los costos generales siguen siendo formas implícitas de subvención. Entre los más importantes se encuentran la ausencia de impuestos prediales o los escasos montos de esos impuestos y las tarifas públicas, especialmente agua de riego, que son muy inferiores a los de otros países; los costos de transporte y aun de la gasolina siguen siendo más bajos que en los países limítrofes (IICA 1992).

Al mismo tiempo, cabe señalar que la carga tributaria que soporta el sector agrícola es casi inexistente. En el período previo al auge petrolero, ésta fue significativa, pero con el advenimiento del petróleo la contribución del sector a la tributación global del país disminuyó dramáticamente. Únicamente productos como el banano, el café y el cacao aportan impuestos mínimos por exportación. Con el Gobierno de Rodrigo Borja Cevallos (1988-1992), se creó el Fondo Nacional de Nutrición Infantil (FONIN), al cual contribuyen todos los productos exportados con el 0.5% por cada dólar percibido. Por otro lado y como ya se mencionó, los impuestos a los predios rústicos son insignificantes -en el caso de existir- cada vez que los avalúos se hacen sobre bases de hace muchos años.

A su vez, el gasto público en programas agrícolas siempre ha sido relativamente bajo y ha declinado sustancialmente desde el tope alcanzado durante el auge petrolero. La agricultura actualmente recibe alrededor del 3% del gasto público total y solo el 5% de las inversiones públicas en capital e infraestructura, en comparación con los topes del 7% y 16% durante el auge petrolero. El nivel de gastos reales en programas para la agricultura fue aproximadamente de un 41% menos durante 1983-1987, en comparación con las cifras de 1973-1981, mientras que los gastos totales del Estado se incrementaron sustancialmente (Whitaker 1990).

En materia de educación, para 1982 el porcentaje de analfabetismo en la población rural de 10 años y más fue de 24.37% y para 1990 disminuyó a 17.44%; de cada 10 analfabetos, 6 son mujeres en ambos años (INEC 1984, 1991). Si se toma la población rural comprendida entre 10 y 19 años, el porcentaje de analfabetismo es de 10% en 1982 y de 5% en 1990. En este mismo grupo de edad, las mujeres analfabetas constituyen el 50.8% en 1982 y el 50.1% en 1990. En lo referente al nivel de instrucción de la población rural mayor de 24 años, para 1982 un 51.12% cuenta con instrucción primaria, un 4.42% con secundaria y un 1.3% con instrucción superior; para 1990 los porcentajes son de 52.95%, 9.29% y 3.24% en los niveles respectivos. En todos los casos, los hombres cuentan con un nivel de instrucción mayor que el de las mujeres.

De la población rural de 6 años y más que en 1982 asiste a establecimientos de educación formal, el 83.04% corresponde al nivel primario, el 16.05% al secundario y el 0.90% al superior. En 1990 los porcentajes de asistencia a establecimientos educativos son de 79.35%, 19.03% y 1.62% para los niveles respectivos; en ambos años la asistencia femenina y masculina es bastante

productores; la revisión técnica de los procesos de gestión en el interior de las empresas; y la readecuación de un espacio empresarial que haga posible la dinamismo de la producción.

Se hace necesario revisar la concepción organizativa y otros aspectos ligados a ella. Ya no podrá sostenerse que la única posibilidad de pequeños y medianos productores rurales para acceder a la organización la constituyen las cooperativas, comunas y asociaciones con fines benéficos. El membrete de "entidades no lucrativas" perderá vigencia, al igual que la definición del intermediario agrícola como el principal enemigo del productor. El Estado, por otro lado, no podrá seguir imponiendo a las organizaciones de productores una pesada carga de controles burocráticos a la vez que les prodiga un trato paternalista. Las organizaciones no serán entendidas como meras entidades de presión o negociación política subordinadas al Estado, sino como empresas de carácter privado vinculadas a uno o varios de los agregados del complejo agropecuario. Se tenderá a reconocer en el agro toda la pluralidad de formas empresariales de carácter asociativo, enfatizando que la reestructuración empresarial del sector no puede radicar en la formalidad institucional, sino en la naturaleza y objetivos de las asociaciones. A continuación se presentan los desafíos más importantes que la modernización agropecuaria plantea a la gestión empresarial agraria:

### *Agricultura ampliada-integrada y eslabonamiento empresarial*

La tendencia hacia una agricultura ampliada abre oportunidades fecundas al mismo tiempo que plantea exigencias de desarrollo empresarial en todos los segmentos del complejo agropecuario, agroindustrial y agroalimentario.

Cualquier estrategia de desarrollo empresarial en el agregado de producción primaria pasa por una rigurosa articulación funcional con el aprovisionamiento de insumos y servicios para la producción, el tratamiento postcosecha de los productos, la transformación agroindustrial y la comercialización. A esto se suma la incorporación de tecnologías intensivas y la capacitación a los productores de modo que desarrollen la capacidad de identificar, formular y gestionar proyectos productivos viables y rentables.

Las unidades empresariales deberán ser autogestionarias, dirigidas por los productores y gestionadas por personal técnico calificado. A fin de garantizar la rentabilidad de la empresa, sus operaciones no deberán estar restringidas tan solo a los asociados, sino abiertas a todos los productores que las requieran.

La conformación de unidades empresariales de transformación agroindustrial de productos primarios y de elaboración artesanal es sin duda uno de los retos más importantes que plantea la modernización del agro al conjunto de productores rurales. La pequeña industria nacional demuestra ser actualmente uno de los subsectores más dinámicos y con mayor expansión de actividad, y la rama alimentaria registra el más alto índice de crecimiento en las dos últimas décadas.

El surgimiento y desarrollo de la pequeña industria agropecuaria demanda necesariamente la concurrencia de varios agentes dinamizadores: el Estado, los inversionistas privados y los mismos productores rurales. El voluntariado en la gestión de empresas es un factor que necesita ser corregido; el carácter cerrado de las empresas en relación con proveedores restringidos, mercados cautivos y membresías raquíticas es un elemento que limita las posibilidades de

afianzamiento empresarial y deberá ser reevaluado desde la perspectiva del manejo de economías de escala.

La modernización empresarial del agro posee oportunidades destacadas en el área de servicios colaterales a la producción. Se necesita promover la constitución o ampliación de entidades financieras y crediticias donde podrían participar los mismos productores en calidad de socios o accionistas, promoviendo la captación de ahorros locales desde estímulos financieros adecuados, administrando créditos de producción desde las demandas de los beneficiarios y movilizand recursos financieros externos con una contraparte local.

### *Racionalización de la gestión financiera*

En el campo de la gestión financiera de la empresa se destacan algunos desafíos: capitalizar las empresas captando recursos locales a través de estímulos financieros, retener y reinvertir utilidades en función de los objetivos de la empresa, constituir progresivamente las reservas capitalizables, manejar fuentes alternativas de crédito dada la necesidad de abaratar costos financieros, y tener la capacidad de movilizar recursos financieros provenientes de los organismos de cooperación a través de iniciativas productivas viables y de impacto social.

### *Modernización de los sistemas de administración de recursos humanos*

La capacitación técnica, el perfeccionamiento y la actualización de los recursos humanos deberán ser revalorizados como instrumentos indispensables para la gestión empresarial. Los contenidos deberán ser redefinidos poniendo el énfasis no solo en los aspectos doctrinales, sino también en el desarrollo de capacidades prácticas para el manejo de la empresa. Las metodologías utilizadas deberán modificarse, a fin de orientarlas hacia el uso fecundo de la empresa como escenario de aprendizaje y hacia el espacio laboral como fuente básica de contenidos.

### *Planificación participativa y sostenibilidad empresarial en el largo plazo*

La planificación no podrá ser entendida como un proceso meramente técnico y ajeno a las demandas de los dueños y usuarios de la empresa, especialmente la de carácter asociativo. Es importante diferenciar dos momentos en la planificación: 1) el relativo a la evaluación de resultados, el diagnóstico de nuevos problemas y demandas y la definición de orientaciones futuras, donde participan activamente los socios como dueños y usuarios de la empresa a través de mecanismos ágiles y eficientes; y 2) el que se refiere al proceso técnico de programación que involucra a las instancias de gestión.

### *Acceso a nuevas tecnologías de gestión empresarial*

La incorporación de tecnología y calificación de los recursos humanos en relación con la gestión empresarial es muy escasa o nula a nivel de la pequeña y mediana empresa. El manejo administrativo interno es un proceso caótico y/o artesanal. El nuevo escenario impone la necesidad de tecnología blanda para actualizar los procesos de información oportuna, la contabilidad, la planificación, el control de costos y los rendimientos. Para reducir costos operacionales en un mercado competitivo, es necesario incorporar los avances científico-técnicos en la administración de la empresa.

### ***Reestructuración de los sistemas contables y de auditoría***

La estructura de la contabilidad, el uso de la información contable y la mecánica de su elaboración deberán ser revisados con profundidad. En el marco de un nuevo dinamismo empresarial, la contabilidad cumple una función de enorme importancia que no debe entenderse como una formalidad legal por cumplirse casi siempre extemporáneamente. Es necesario que el proceso contable y la estructura de los informes financieros reflejen adecuada y oportunamente los costos y rendimientos específicos de cada uno de los agregados productivos de la empresa, que los informes financieros orienten realmente la toma de decisiones y que los socios, además de contar con información económica veraz y oportuna, estén en capacidad de interpretar objetivamente los resultados de la empresa.

Las empresas ligadas al complejo agropecuario deberán contar con políticas de control interno y con mecanismos de auditoría y de autocontrol. El Estado ya no podrá ser visto como la gran entidad contralora que satisface gratuitamente este requerimiento, por lo que se hace necesario impulsar la constitución de instancias contraloras propias o robustecer la capacidad de organismos de segundo grado para el cumplimiento de esta tarea.

### ***Desarrollo de la capacidad autogestionaria de las empresas***

En el marco de la modernización empresarial del agro, uno de los postulados se refiere a la necesidad de autoayuda y autogestión de las empresas del complejo agropecuario: la autoayuda entendida como la capacidad de generación y captación de recursos propios y la autogestión como el desarrollo de capacidades para el manejo autónomo de las empresas. La tendencia actual predominante es la desactivación del papel del Estado en lo relativo a subsidios y apoyo técnico. Esta aparente amenaza contiene también un gran desafío que apunta a la autosostenibilidad de la empresa agropecuaria.

### ***Participación en el desarrollo microrregional y en la preservación de los recursos naturales***

La empresa agropecuaria desempeñará un rol central en la creación de microempresas productivas o de servicios funcionales a sus demandas de operación, calificando y reteniendo mano de obra local, estimulando programas específicos de desarrollo microrregional, y generando alternativas de ocupación para grupos particulares como mujeres y jóvenes. La realidad económica exige cada día más a las empresas que reflejen en sus resultados no solo el rendimiento económico-financiero, sino también indicadores de impacto social como mecanismos de preservación de su propia dinámica de crecimiento.

Los recursos naturales, por otro lado, ya no podrán seguir siendo para la empresa bienes no valorados. Esta deberá considerar el costo ecológico en sus costos de producción y en el establecimiento de políticas de precios; los efectos depredadores en el medio ambiente deberán ser compensados. Muy pronto quizá las empresas agropecuarias harán constar en sus informes financieros como rubros centrales el balance ecológico y la amortización de reservas para la reposición de recursos naturales.

## **Desafíos para la Acción de la Tecnología Agropecuaria**

El desafío en el campo tecnológico radica en: a) contribuir al desarrollo sostenible de la agricultura ampliada; b) fortalecer el sistema nacional de generación y transferencia tecnológica; y c) redefinir el rol del sector público y el privado y la cooperación técnica internacional en la generación y apropiación de tecnología.

El desarrollo del sector rural y su transformación en un espacio económico ampliado y en un subsistema agropecuario, agroindustrial, agroalimentario y de servicios supone una acelerada adecuación y generación de esquemas tecnológicos con las capacidades necesarias para responder a los requerimientos del mercado en diversificación de la oferta, producción de nuevos productos e incorporación de nuevas características a los productos de tradición, sin que ello afecte los recursos naturales.

La incorporación de tecnología, si bien es necesaria en la transformación del sector agropecuario y en su inserción en el mercado internacional, podría generar efectos negativos. Por ello se requiere que el desarrollo tecnológico sea coherente con el proceso de deservolvimiento de los diversos actores involucrados, con la conservación de los recursos naturales y con la preservación del medio ambiente, a fin de lograr un desarrollo sostenible. A continuación se presentan algunos de los desafíos planteados por la modernización agropecuaria en lo tecnológico.

### *Generación y uso intensivo de alta tecnología y de tecnologías apropiadas*

En el nuevo contexto, los conocimientos científico-tecnológicos no podrán menos que estar al alcance de la mayoría de los productores rurales. El mediano y pequeño productor deberá tener acceso y poder usar la tecnología alternativa disponible. Será indispensable que los diversos actores sociales accedan a tecnologías avanzadas, consigan altos rendimientos por unidad de superficie, y tasas internas de retorno que estimulen la reinversión y la expansión de las empresas. Será preciso para ello que la tecnología sea validada y ajustada tanto a las condiciones objetivas agroecológicas, como a las posibilidades socio-económicas de los productores.

Las tecnologías de producción e industrialización conocidas como "apropiadas" merecerán un tratamiento especial. Algunas de ellas son actualmente rescatadas del sector rural. Otras son el producto de la validación de procesos donde se requiera de la menor inversión posible, pero que en todo caso se ajusten a lo que podrían llamarse "tecnologías para un proceso autosostenible". Aunque esto último es relativo, por lo menos es una opción inmediata aplicable para algunos procesos que evitan establecer la minería de recursos (Trigo 1991) como opción para el incremento esencialmente monetario de la producción.

Se impone el desafío de desarrollar, producir y ofrecer insumos como semillas de alto valor genético, fertilizantes, pesticidas, equipos, maquinarias, sementales y pies de cría de razas apropiadas. Ello requiere de inversiones, investigación científica para la generación de nuevas y mejores variedades, y capacitación de los recursos humanos a fin de garantizar la capacidad operativa de los actores sociales en el sector. Tradicionalmente se adjudicó al Estado el rol prioritario de impulsarlas y ejecutarlas; sin embargo, el nuevo escenario exige repensar el papel de actores como: el Estado, la empresa privada, las universidades, institutos tecnológicos y centros adscritos a organizaciones de productores.

***Optimación en el uso de los recursos naturales  
y manejo adecuado de la variabilidad genética***

La modernización del complejo agropecuario requiere de la optimización y racionalización en el uso de los recursos naturales que están siendo manejados inescrupulosamente con una tendencia de minería. Así por ejemplo, el suelo se ve cada vez más desprovisto de la cubierta vegetal y los ciclos productivos se repiten pero sin la presencia de las especies que inicialmente cubrían el lugar, lo que conduce a que la degradación establezca nuevos ambientes cada vez menos favorables a la vida. Además, no existe la reposición de los elementos gastados, por lo que crece la desertización.

El nuevo escenario exige la incorporación de tecnologías preventivas contra la degradación, tales como: mantenimiento regulado de la cubierta vegetal en cuanto a especies, densidad, prevención con rotaciones del fenómeno de la erosión e incorporación de la infraestructura preventiva y/o correctiva de procesos erosivos. Estas acciones requerirán de procesos educativos previos y de créditos especiales o asignaciones estatales que permitan realizar obras de beneficio social colectivo, especialmente cuando la degradación de los suelos haya llegado a niveles de alto riesgo para la colectividad.

Los recursos biológicos como plantas, animales e inclusive el hombre deben ser tomados muy en cuenta por su significado en el sistema productivo, ya que en definitiva son los elementos que permiten medir los efectos de la aplicación de las tecnologías.

La depredación del medio ambiente y de las áreas silvestres no podrá continuar y existe el riesgo de exterminar los escasos recursos que aún quedan. Miles de especímenes desaparecen diariamente y algunos de ellos con seguridad pueden ser ejemplares únicos. Será necesario integrar acciones y legislación relativas al uso, manejo y distribución de la tierra, preservación del medio ambiente y generación, y uso de tecnologías que proporcionen autosostenibilidad a los recursos.

Las universidades y entidades de investigación, la empresa privada y las comunidades rurales tendrán ciertamente un rol a desempeñar en la preservación, uso y manejo de los recursos genéticos.

La modernización del sector agropecuario presenta el desafío de contemplar la humanidad frente al riesgo de su propia existencia, en todos los sistemas productivos agroindustriales y en las relaciones urbano-rurales. Es necesario desarrollar inventarios de los recursos genéticos, establecer áreas de conservación en vivo, crear bancos de germoplasma, centros de documentación, intercambio de material genético para uso controlado; es decir, se deberá administrar el recurso en términos económicos mirando la sostenibilidad no solo de los bienes utilizables sino también de la humanidad.

Habrà que favorecer un desarrollo endógeno, como dice la FAO (1991), con diversificación e integración horizontal y vertical en las actividades agroeconómicas. Los productores y agroindustriales deberán establecer sus propios servicios en producción de semillas, centros de acopio, adaptaciones o construcciones de maquinarias, centros de producción de sementales, instalación de pequeñas industrias rurales para procesamiento y transformación de productos, y con ello procurar mejores ingresos que les permitan acceder a un mejor nivel de vida.

### ***Conservación del medio ambiente***

En el nuevo escenario, la conservación del medio ambiente constituye una prioridad. La tendencia universal de preservar el medio ambiente, frente a la degradación ejercida por la presión de la civilización en su afán de "vivir en condiciones humanas", involucra directamente al sector agropecuario y agroindustrial por tener directa relación con los seres vivos, plantas y animales, así como con los microorganismos que tienen que ver con las transformaciones y conservación de los alimentos.

Las tecnologías utilizadas para optimar los rendimientos por unidad de superficie giran alrededor del empleo de maquinarias, compuestos químicos, grandes cantidades de fertilizantes y otros, sin que interese en muchos casos la permanencia de la biodiversidad ni los factores bióticos coadyuvantes. Esta tendencia de ejercitar una agricultura de minería de los recursos resulta a la postre contradictoria con el principio de supervivencia de la especie humana entre los demás seres vivos, y resulta aún más grave cuando el ser humano depende de la interacción con el medio ambiente al que presiona para su destrucción, contrariando la necesidad de conservarlo y darle sostenibilidad a la producción de alimentos (IBPGR 1991).

Es corriente observar cómo el agricultor sin mayores elementos tecnológicos adquiere, entre otros insumos, los pesticidas que a criterio de comerciantes, no siempre confiable, se expenden en los mercados locales. Evidencias de este fenómeno explican el porqué algunos de los alimentos de consumo popular como tomates, en los mercados locales, tienen altas concentraciones de productos químicos tóxicos para el ser humano; incluso el Ministerio de Agricultura en la década pasada demostró que los pesticidas se trasladaban a la leche materna. Sin embargo, casos como éste no afectan mucho algunos productos actualmente incorporados al sistema de agroexportación, como frutillas o tomates de árbol, en donde el mercado es más exigente y busca alimentos descontaminados. Este comportamiento provoca además el riesgo en otras áreas, por ejemplo de bajo riego, cuando los productos químicos de las plantas lavados por la lluvia son arrastrados hasta los ríos y de allí a las diferentes sementeras.

Estudios de la Universidad Central de Ecuador así como de otras universidades en el mundo demuestran que algunas plantas fijan determinados compuestos en mayores cantidades que otras, convirtiéndolas en indicadoras, por ejemplo, de contaminación de plomo. Así, cultivos cercanos a las ciudades o carreteras de alto tráfico contienen ciertas cantidades de estos compuestos que casi alcanzan los niveles de peligro para el hombre.

La modernización del sector agropecuario exige: la implementación de políticas estatales de protección al consumidor por medio de la prohibición y la importación de pesticidas de alta peligrosidad para el ser humano; la investigación y la puesta en marcha de tecnologías de producción que disminuyan la frecuencia de tratamientos químicos para el control de plagas y enfermedades; la producción de variedades tolerantes o resistentes a las plagas y enfermedades que diezmen los cultivos en el país; la mejora genética convencional y no convencional como la biotecnología para producir estas plantas; el cultivo de las especies en zonas con menor afectación o riesgo de contaminaciones; y la búsqueda y utilización de enemigos naturales en el control de plagas y enfermedades, a fin de emplear el control biológico en la producción de cosechas. Estas acciones implican la ejecución de inversiones estatales y privadas en investigación y educación en el mercado consumidor, con el propósito de obligar al productor para que ofrezca productos descontaminados para la exportación y para que asegure la calidad y la descontaminación en el

mercado interno. El sistema deberá tener el respaldo de programas de monitoreo sanitario y control de calidad durante el trámite de comercialización de los productos.

### *Políticas adecuadas de comercialización, planificación y organización*

En el nuevo contexto, se debería procurar que sean beneficiosos los esfuerzos depositados en las tareas de investigar, transferir tecnología, capacitar al productor y generar productos para el mercado, a fin de que se garantice el desarrollo del sector agropecuario y la vinculación del campesino y del agroindustrial con el mercado consumidor. Los márgenes de utilidad del intermediario sin darle al producto ningún valor agregado perjudican tanto al productor como al consumidor y desestimulan especialmente al productor, por lo que éste último se ve obligado a no buscar alta producción ni calidad porque seguramente aquello implica invertir mayor capital en tecnología que no le va a generar mayores utilidades. En consecuencia, resulta imperiosa la necesidad de integrar los procesos de producción, postcosecha, comercialización, industrialización y consumo, buscando el desarrollo de la capacidad empresarial del productor u organización de productores, para que organicen su propia vinculación con los mercados de consumo o se sitúen en una posición competitiva que modere los márgenes de utilidad del intermediario en beneficio de la fuente y el consumidor.

La libre competencia provocará, entre otros aspectos, la diversificación en la producción, el incremento en volumen, una mejor calidad, mayor utilización y demanda de tecnología, y con ello mayor generación endógena del conocimiento científico.

La planificación es un elemento esencial en la modernización agropecuaria y agroindustrial. Ya no se pueden mantener esquemas organizativos tradicionales sin planificación ni respeto por sus actores, en donde ni los técnicos ni los campesinos tienen la oportunidad de ejercer presión en los niveles políticos. Se hace necesaria la zonificación de las áreas donde se implementarán los programas de explotación agropecuaria y se capacitará al productor para que utilice las especies en función de las aptitudes ecológicas de su entorno geográfico.

Se impone, entonces, el desafío de definir sectores o caracterizar ambientes susceptibles de organización y explotación moderna inmediata, a fin de que los programas gubernamentales orienten gestiones adecuadas y oportunas. Esto permitirá el establecimiento de patrones relativamente generalizables para ambientes relativamente comunes. Los organismos educativos y de investigación podrán establecer tecnologías y metodologías de capacitación eficientes, los entes gubernamentales así como los no gubernamentales causarán mayor impacto a través de su gestión, y el efecto esperado en el desarrollo del sector será naturalmente efectivo.

La organización constituye un desafío ineludible sobre todo para que el pequeño y mediano productor pueda acceder a los mercados en condiciones competitivas. Los productores dispersos, vía organización, se constituirán en empresas rentables, abaratarán los costos de servicios privados y estatales, implementarán servicios de insumos y centros de acopio colectivo, disminuirán la cadena de intermediación y desarrollarán su propio sistema de producción y comercialización.

Con la organización, se lograría además exigir la puesta en marcha de políticas y acciones que estimulen la generación de nuevos diseños y materiales complementarios en los sistemas productivos. Es necesario disminuir la dependencia externa en la importación de insumos,

herramientas, maquinarias y otros, que en muchos casos no son la solución a los requerimientos del país.

Finalmente, la organización capacitaría a los productores no solo para que lleven adelante procesos agroindustriales que implican altos costos de inversión, sino para que suministren el valor agregado que amerite el producto en función de las exigencias de los mercados. Así se contaría con empresas asociativas capaces de incurrir en una producción diversificada y rentable.

### *Formación y capacitación de recursos humanos*

La formación y capacitación de recursos humanos para la producción debe iniciarse desde los niveles inferiores, especialmente en el medio rural, incorporando la agroindustria. El siguiente nivel debe cubrir una formación esencialmente práctica, capaz de lograr especialistas en actividades que tengan aplicación en los procesos productivos y agroindustriales relacionados con los recursos de su medio ambiente. El nivel superior debe capacitar al más alto grado, cubriendo con profundidad científica, experimental y práctica, la complejidad de los procesos biológicos, físico-químicos, sociales, económicos y políticos del sistema agropecuario en el que se inserta el agroindustrial y el alimentario.

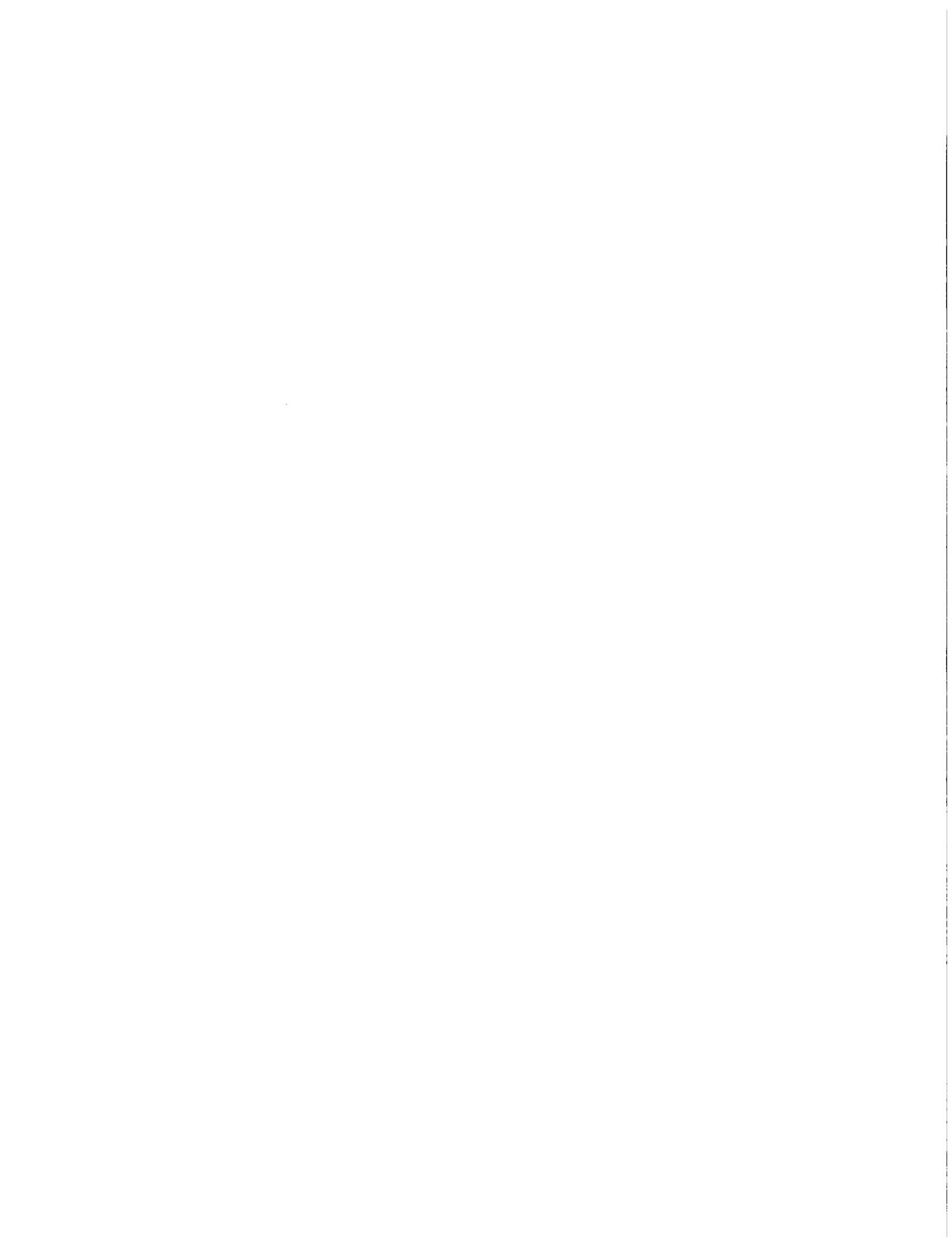
Además, es necesario formar a los productores agropecuarios y agroindustriales a fin de que con una sólida capacitación en los temas de administración, gerencia y uso de tecnologías al más alto nivel orienten sus inversiones adecuadamente a favor del incremento de la producción de alimentos. Es indispensable mantener un nivel de formación para graduados, para que accedan permanentemente a los últimos adelantos de la ciencia y para que estos conocimientos lleguen a técnicos y productores en el medio rural. Es importante desarrollar la sensibilidad en los sujetos sociales para producir, según la función social, combinando los intereses de mayor rentabilidad y sostenibilidad como prioridad para buscar tan solo mayor productividad.

En suma, la incorporación de tecnología requerida por el nuevo escenario implica formar no solo profesionales y científicos de alto nivel dentro del país, sino también a quienes se ubican en los distintos niveles, hasta los actores en su vivencia directa en el campo. Deberán ser destinatarios de capacitación específica quienes generan tecnología, validan alternativas tecnológicas, transfieren conocimientos, capacitan a los productores y administran políticas sectoriales y a los productores. Así se garantizará una acción adecuada y coordinada entre todos los que hacen del complejo agropecuario un sector competitivo y dinamizador de los mercados nacionales e internacionales.

### *Equidad y desarrollo tecnológico*

El desafío de equidad significa generar condiciones para que todos los sujetos sociales en el campo tengan posibilidades de acceso y uso de la tecnología, líneas de crédito, servicios privados y estatales de información que orienten la inversión, el manejo eficiente de la producción la postcosecha y la comercialización.

Pero, además, el desafío de equidad visto en el largo plazo implica ofrecer igualdad de oportunidades para las diferentes generaciones. Por ello es necesario que en la actualidad se conserven adecuadamente los recursos genéticos a través de una producción moderna y sostenida, para que los genes ahora subutilizados sean usados en programas de mejoramiento en el futuro.



**CAPITULO V**

**DESAFIOS ESPECIFICOS  
SEGUN ACTORES SOCIALES  
EN EL SECTOR AGROPECUARIO**



---

## **DESAFIOS ESPECIFICOS SEGUN ACTORES SOCIALES EN EL SECTOR AGROPECUARIO**

---

En este capítulo se intenta especificar las áreas de desafío que de manera global fueron mencionadas en el capítulo anterior, tomando en consideración los actores sociales involucrados en el proceso de modernización del sector agropecuario.

Dada la especificidad de cada una de las áreas temáticas, éstas se trabajarán por separado. En cada una de ellas se explicarán brevemente los actores sociales seleccionados y las áreas de contenido consideradas en los programas nacionales de capacitación. Posteriormente se presentarán los cuadros que sintetizan lo indicado.

La desagregación de los desafíos específicos por áreas temáticas se ha realizado por ser más conveniente a la estructura y comprensión de este documento. Por otro lado, se han seleccionado áreas de desafío para luego delinear temas relevantes y prioridades de capacitación de los actores sociales involucrados en la modernización agropecuaria.

Primero se presentan los desafíos específicos por actores sociales en el área del desarrollo rural, después en el campo de la gestión empresarial agraria y finalmente en el área de la tecnología agropecuaria.

### **Desafíos Específicos por Actores Sociales en el Desarrollo Rural**

En esta área se involucran a los diversos actores del desarrollo rural, entre los cuales se distinguen dos grupos: los correspondientes al sector estatal y los del privado. El estatal se refiere a las instituciones públicas, y el privado a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y a los sujetos de la acción a nivel individual o como entes organizados.

### *Sector público*

Dentro del sector público se consideran las instituciones sectoriales, nacionales y regionales, relacionadas más directamente con el desarrollo agropecuario y rural<sup>3</sup>.

El personal de estas instituciones se distingue por las funciones que desempeña, entre ellas toma de decisiones y directivas operativas y de servicios. A la vez se relaciona directa o indirectamente con la constitución del nuevo enfoque de desarrollo rural.

De acuerdo con el nivel y la forma de involucrarse en el proceso de desarrollo aludido y en relación con las respuestas que las instituciones deben dar en las nuevas condiciones del país, el personal de las instituciones refleja deficiencias que constituirían los insumos para formular programas de capacitación que actualicen, transformen o especialicen sus conocimientos.

### *Sector privado*

Las ONGs o instituciones privadas de servicios y asistencia técnica, financieras y operativas afrontan el gran reto de la modernización del sector rural, lo que les obliga a una mayor participación y a responder a demandas cualitativa y cuantitativamente diferentes: nuevos ámbitos de acción y diferentes métodos y relaciones de intervención acordes con otros criterios y parámetros. En este marco encajaría su capacidad institucional actual o potencial, incluyendo la formación y capacitación de su personal.

### *Sujetos de la acción de desarrollo rural*

Según los desafíos que plantea la modernización del agro al desarrollo rural, se deduce que los sujetos de la acción de desarrollo rural y por lo tanto de la capacitación serían en principio los diversos actores del espacio rural ampliado: campesinos, proletarios, semiproletarios, comerciantes, artesanos, microempresarios, pequeños industriales; en general, pequeños productores de bienes y servicios. Cada uno de ellos constituye un grupo con sus específicas condiciones, características, aspiraciones y potencialidades. En conjunto, tanto a hombres como a mujeres se les podría categorizar de acuerdo con su rol y actividad que por su experiencia actual o por su potencial desempeñarían en el marco de un proceso de modernización: a) dirigentes de organizaciones espaciales o funcionales, de hecho o de derecho; b) líderes de los diversos sectores sociales; c) gerentes y administradores de empresas rurales; d) productores de bienes o servicios; y e) promotores rurales.

---

3 Forman parte de este grupo: el MAG; la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social (SSDR); el INIAP; el Centro de Reversión Económica del Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA); Programa Regional para el Desarrollo del Sur del Ecuador (PREDESUR); la Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río GUAYAS (CEDEGE); Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE) como organismo encargado de la planificación del desarrollo nacional, Banco Nacional de Fomento (BNF) como proveedor de recursos de crédito para el sector, las municipalidades en tanto organismos potencialmente protagonistas del desarrollo local, la Asociación de Municipalidades (AME) como organismo representativo de las municipalidades, el Ministerio de Educación y Cultura, (MEC) que se responsabiliza de la actividad educativa del país a nivel rural y urbano, y la Universidad como centro de formación de profesionales.

Como sujetos particulares de la acción por sus características y potencialidades en la situación actual, la mujer, los jóvenes, los grupos étnicos y las organizaciones constituyen entes colectivos de actuación.

### ***Características básicas de los actores sociales o sujetos de capacitación***

A continuación se presentan los requerimientos de los diversos actores del espacio rural ampliado de acuerdo con el respectivo nivel institucional, a fin de que se incorporen satisfactoriamente al proceso de modernización:

#### ***Nivel institucional público***

Se señalan las características básicas que los actores deberían presentar para incorporarse satisfactoriamente al proceso de modernización.

- **Tomadores de decisiones de instituciones sectoriales**

Manejar un marco interpretativo de la realidad coherente con los cambios y perspectivas que ofrece, diseñar políticas sectoriales y estrategias que den prioridad al sector rural, y gestionar la conformación de un marco jurídico que normalice y regule -sin obstaculizar- la acción institucional y la acción de los sujetos sociales en el nuevo escenario.

- **Planificadores generales y sectoriales**

Saber planificar, monitorear y evaluar en forma adecuada la acción institucional y los procesos estratégicos de desarrollo en el marco del nuevo contexto.

- **Directivos técnicos y administrativos**

Tener la capacidad de gestionar y administrar, en forma adecuada, la institución con eficiencia y eficacia y actuar bajo criterios de factibilidad y autosostenibilidad.

- **Técnicos operativos**

Generar, mejorar y/o adaptar la tecnología de acuerdo con los nuevos desafíos; conocer la oferta tecnológica, aplicarla y transferirla indiscriminadamente; manejar conocimientos instrumentales y técnicas básicas para organizar y desarrollar procesos de educación, capacitación y asistencia técnica; y mantener formas de educación interinstitucional y con los sujetos de la acción.

#### ***Nivel institucional privado***

- **Dirigentes y líderes de organizaciones espaciales y funcionales**

Plantear estrategias organizativas que superen los límites individuales y mejorar los niveles de competitividad del sector; adoptar nuevas formas de planteamiento de las demandas de su sector; conducir y motivar a sus dirigidos y representados para que

conviertan el proceso de desarrollo rural en un espacio de generación y profundización de sus formas de relación con otros individuos y organizaciones similares; y alentar y conducir un protagonismo de las bases en el proceso de desarrollo rural.

— Gerentes, administradores y contadores de empresas rurales

Organizar y gerenciar apropiadamente los servicios y el uso de recursos, y administrar y aplicar sistemas contables apropiados al manejo de recursos y servicios de beneficio colectivo bajo criterios de rentabilidad.

— Promotores rurales

Cumplir un papel de "apropiadores" del conocimiento y de agentes de desarrollo, reemplazando al profesional técnico en los niveles y eslabones que técnicamente son factibles.

— Pequeños productores y empresarios de bienes y servicios

Ejecutar la acción dentro de los parámetros técnicos requeridos, con la aplicación de tecnología a discreción, de acuerdo con la dinámica particular dinámica de sus economías y de su inserción específica en el mercado, y con una racionalización y optimización de los recursos.

A continuación se presenta en cuadros las grandes áreas temáticas consideradas para atender la capacitación de los actores sociales, a nivel institucional público y privado. Los contenidos temáticos se desprenden de los desafíos que la modernización de la agricultura plantea al desarrollo rural, los cuales fueron señalados en el capítulo anterior.

**Cuadro 1. Desafíos específicos por actores sociales en el área de desarrollo rural.**

Actores sociales	Áreas de desafío
<p><b>Nivel de instituciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomadores de decisiones</li> <li>- Planificadores generales y sectoriales</li> <li>- Directivos técnicos y administrativos</li> <li>- Técnicos operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura económica, competitividad y condiciones internas de posibilidad.</li> <li>- Política de desarrollo sectorial.</li> <li>- Políticas de descentralización y desarrollo local.</li> <li>- Planificación y programación.</li> <li>- Desarrollo y planificación microrregional.</li> <li>- Fundamentos teóricos y conceptuales del desarrollo.</li> <li>- Desarrollo tecnológico y científico.</li> <li>- Fundamentos teóricos y conceptuales del desarrollo.</li> <li>- Conservación de recursos y preservación del medio ambiente.</li> <li>- Visión de género en las estrategias de desarrollo rural.</li> <li>- Capacitación de capacitadores.</li> <li>- Tecnología educativa.</li> <li>- Desarrollo institucional.</li> <li>- Excelencia gerencial.</li> <li>- Fundamentos teóricos y conceptuales del desarrollo.</li> <li>- Desarrollo tecnológico y científico.</li> <li>- Conservación de recursos y preservación del medio ambiente.</li> <li>- Visión de género en las estrategias de desarrollo rural.</li> <li>- Capacitación de capacitadores.</li> <li>- Tecnología educativa.</li> <li>- Tecnología apropiada.</li> </ul>
<p><b>Nivel de los sujetos de acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigentes y líderes de organizaciones especiales y funcionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información general sobre la situación del país, el problema rural y las opciones de desarrollo en el nuevo contexto.</li> <li>- Formulación de microproyectos de inversión.</li> </ul>

Cuadro 1 (Cont.).

<b>Actores sociales</b>	<b>Areas de desaffo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="232 466 519 605">- Pequeños productores y empresarios de bienes y servicios</li> <li data-bbox="232 641 432 707">- Productores rurales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="561 466 1298 539">- Técnicas específicas vinculadas a los microproyectos productivos de desarrollo.</li><li data-bbox="561 539 871 572">- Gestión empresarial.</li> <li data-bbox="561 641 1334 707">- Formación para transferencia de tecnología, manejo de servicios y de recursos.</li></ul>

Fuente: Mayorga 1992.

## **Desafíos Específicos por Actores Sociales en el Área de la Gestión Empresarial Agraria**

Para el área de la gestión se identifican tres grandes grupos de actores sociales: los sectores productivos, las ONGs de desarrollo y el Estado.

Dentro de la primera categoría se establecen tres subgrupos: las empresas mercantiles, las empresas asociativas y los pequeños productores rurales no organizados. Se reconoce el carácter de empresas privadas tanto para las entidades mercantiles como para las de carácter asociativo; la diferencia fundamental entre estas dos instancias consiste en la modalidad de gestión y el destino de los beneficios de la empresa.

Los pequeños productores constituyen un sector muy amplio y heterogéneo, conformado por campesinos, proletarios, semiproletarios, comerciantes, artesanos, pequeños empresarios: en general pequeños productores de bienes y servicios no asociados. Cada uno de ellos constituyen un grupo con sus específicas condiciones, características y potencialidades, y desempeñan un rol importante en el marco del proceso de la modernización.

El segundo grupo de actores sociales está constituido por las ONGs de desarrollo: instituciones privadas de servicios, de asistencia técnica, financieras y operativas. Ellas enfrentan el gran reto de la modernización del sector rural, por lo que están obligadas a una mayor participación y a dar respuestas a las demandas cualitativas y cuantitativamente diferentes: nuevos ámbitos de acción, diferentes métodos y relaciones de intervención según otros criterios y parámetros. En este marco encaja su capacidad institucional actual o potencial, y la formación y capacitación de su personal.

El tercer grupo de actores sociales está formado por las entidades del Estado. Aquí se establece una diferencia entre las instancias estatales reguladoras y las de servicios técnicos, en virtud de la doble naturaleza del Estado que se expresa en una función normativa, complementada con una función promotora.

A modo de síntesis, en el Cuadro 2 se presentan las áreas de desafío para los actores mencionados y vinculados con el gran universo de la empresa agropecuaria, las cuales corresponden en su contenido a los principales desafíos identificados para la gestión empresarial agraria en el capítulo anterior.

Cuadro 2. Desafíos específicos por actores sociales en el área de gestión empresarial agraria.

ACTORES SOCIALES						
Áreas de desafío	SECTORES PRODUCTIVOS			ESTADO		
	Empresas mercantiles	Empresas asociativas	Pequeños productores	Organismos no estatales de cooperación	Instancias reguladoras	Instancias de servicios técnicos
Agricultura amplia- da-inte- grada y eslabona- miento empresa- rial	Diversificar el desarrollo de la agroindustria articulando la intersectorial y el uso de materias primas nacionales de alta calidad.  Asegurar la estabilidad del mercado con relaciónes funcionales con los sectores industrial, de comercio y de servicios.	Estimular la activación del segmento de producción primaria, elevar la calidad de los productos primarios y agregar valor en la etapa postcosecha.  Acceder a formas de participación en las decisiones respecto del tipo y calidad de insumos por utilizarse.	Acceder a formas empresariales asociativas que viabilicen la reducción de costos de producción, el mejoramiento de calidad, el tratamiento postcosecha y la potencialidad de la agroindustria casera articulada a las demandas de los otros agregados del complejo agropecuario.	Desarrollar espacios de concertación con el Estado y las empresas de los productores para la investigación tecnológica en forma selectiva y la generación de iniciativas autosostenibles de producción de insumos locales.  Apoyar las empresas de comercialización agraria en la realización de estudios de mercado, viabilidad financiera e implementación técnica, a fin de recuperar experiencias exitosas de integración entre productores y consumidores.  Contribuir a través de programas coherentes de asesoría financiera a abaratar costos de producción, maximizar beneficios, asegurar la retención y reinversión de excedentes y potenciar el uso pleno de los recursos propios.	Regular los procesos de inversión externa y comercio exterior de modo que se articulen con mecanismos de transferencia tecnológica y capacitación de recursos locales.  Incentivar procesos tendientes a la formación de empresas agroindustriales.	Asesorar y capacitar a empresas productoras en la formulación de estudios de mercado, gestión de proyectos agroindustriales, implementación técnica y viabilidad financiera.  Posibilitar la articulación directa de los subsectores de producción de bienes de capital, comercio de importación y servicios con las empresas del complejo agropecuario.

Cuadro 2 (Cont.).

ACTORES SOCIALES						
Áreas de desafío	SECTORES PRODUCTIVOS			ONGs	ESTADO	
	Empresas mercantiles	Empresas asociativas	Pequeños productores	Organismos no estatales de cooperación	Instancias reguladoras	Instancias de servicios técnicos
Racionalización de la gestión financiera.	Desarrollar o participar en la generación de formas alternativas de captación de recursos locales y de administración del crédito. Abaratar costos de aprovisionamiento de insumos accediendo a mecanismos de importación directa (vía consorcios empresariales o empresas especializadas).	Acceder a líneas de crédito para la pequeña industria agropecuaria, a formas alternativas de captación y a la colocación de recursos financieros que posibiliten la retención y reinversión de excedentes; y participar en empresas comercializadoras.	Potenciar el desarrollo de actividades que privilegien el uso intensivo de recursos propios.	Contribuir a través de programas coherentes de asesoría financiera a abaratar costos de producción, maximizar beneficios, asegurar la retención y reinversión de excedentes y potenciar el uso pleno de los recursos propios.	Actualizar la normativa financiera de las empresas, de modo que se refleje la situación financiera real y se organice de manera uniforme la información por ramas de actividad y agregados de producción.	Contribuir a través de programas coherentes de asesoría financiera a abaratar costos de producción, maximizar beneficios, asegurar la retención y reinversión de excedentes y potenciar el uso pleno de los recursos propios.

Cuadro 2 (Cont.).

ACTORES SOCIALES						
Áreas de desafío	SECTORES PRODUCTIVOS			ONGs	ESTADO	
	Empresas mercantiles	Empresas asociativas	Pequeños productores		Instancias reguladoras	Instancias de servicios técnicos
	Asegurar la atención y la inversión de excedentes en las actividades productivas de la empresa y la ampliación del capital y las reservas.	Capitalizar las empresas ampliando la participación económica de los productores.	Abaratar los costos de producción a través de las organizaciones.			
Modernización de los sistemas de administración de recursos humanos.	Elevar la productividad del trabajo con políticas coherentes de salarios, incentivos, modernización tecnológica, capacitación y entrenamiento y evaluación del desempeño de los recursos humanos.	Cualificar y especializar los recursos humanos, procurando retener los locales.	Acceder a través de la capacitación técnica a procesos de cualificación y perfeccionamiento.	Estimular en la capacitación el uso de métodos no convencionales, aprovechando la empresa como escenario de capacitación y el trabajo como fuente primordial de contenidos de aprendizaje.	Flexibilizar la normativa laboral a fin de dar prioridad a la concertación entre empresarios y trabajadores.	Estimular en la capacitación el uso de métodos no convencionales, aprovechando a la empresa como escenario de capacitación y al trabajo como fuente primordial de contenidos y aprendizaje.

Cuadro 2. (Cont.).

ACTORES SOCIALES		SECTORES PRODUCTIVOS				ONGs		ESTADO	
		Empresas mercantiles	Empresas asociativas	Pequeños productores	Organismos no estatales de cooperación	Instancias reguladoras	Instancias de servicios técnicos		
Areas de desafío	Planificación participativa desde la perspectiva de sostenibilidad empresarial en el largo plazo	Asumir procesos de planificación que conjuguen la generación de créditos económicos en el corto plazo con la sostenibilidad y afianzamiento de la empresa en el futuro.	Asumir procesos de planificación en donde participen los productores rurales en su conducción de dueños y usuarios de los servicios de la empresa, y que conjuguen la generación de réditos económicos en el corto plazo, con la sostenibilidad.	Planificar la producción tomando en cuenta las exigencias de diversidad, calidad y oportunidad que presenta el mercado, pero cuidando la sostenibilidad de los recursos.	Impulsar la generación de metodologías de planificación que potencien la participación de los productores en el contexto de desarrollo microrregional y sostenible.	Reestructurar las instancias planificadoras del Estado para asegurar el flujo de información desde y hacia las empresas del complejo agropecuario, especialmente en lo relativo a sostenibilidad.	Impulsar la generación de tecnologías de planificación que potencien la participación de los productores en el contexto de desarrollo microrregional y sostenible.	Reestructurar las instancias reguladoras	Instancias de servicios técnicos
	Desarrollo de la capacidad de autogestión de las empresas	Potenciar el uso pleno de los recursos y las ventajas competitivas de la empresa, conociendo que las políticas estatales de subsidio tienden a desmontarse.	Potenciar el uso pleno de los recursos y las ventajas competitivas de la empresa, sufriendo la dependencia paternalista frente al Estado y frente al carácter gremialista desde entonces adquirido.	Acceder, desde instancias adecuadas de participación, a las decisiones y la conducción de las empresas asociativas de los productores. Aumentar la capacidad de gestión de su propia finca.	Promover la constitución y/o consolidación de empresas asociativas gestionadas por los propios productores. Capacitar, a los productores y a los dirigentes de empresas asociativas en gestión de las fincas y empresas.	Actualizar y sistematizar la normativa legal de las formas asociativas rurales, de modo que se estimule la capacidad de autogestión.	Promover la constitución y/o consolidación de empresas asociativas gestionadas por los propios productores. Capacitar a los productores y a los presidentes de las empresas asociativas de gestión de las fincas y empresas.	Actualizar y sistematizar la normativa legal de las formas asociativas rurales, de modo que se estimule la capacidad de autogestión.	Promover la constitución y/o consolidación de empresas asociativas gestionadas por los propios productores. Capacitar a los productores y a los presidentes de las empresas asociativas de gestión de las fincas y empresas.

Cuadro 2 (Cont.).

		ACTORES SOCIALES					
Áreas de desafío	SECTORES PRODUCTIVOS			ONGs		ESTADO	
	Empresas mercantiles	Empresas asociativas	Pequeños productores	Organismos no estatales de cooperación	Instancias reguladoras	Instancias de servicios técnicos	
	Asegurar la re-inversión y la re-inversión de ex-actantes en las actividades pro-pias de la em-presa y la am-pliación del ca-pital y las re-servas.	Capitalizar las empresas am-pliando la parti-cipación econó-mica de los pro-ductores.	Abaratar los costos de producción a través de las organiza-ciones.				
Moderni-zación de los sis-temas de admini-stración de recursos humanos.	Elevar la pro-ductividad del trabajo con polí-ticas coherentes de salarios, in-centivos, moder-nización tecnol-ogía, capacita-ción y entrena-miento y eva-luación del de-sempño de los recursos huma-nos.	Cualificar y es-pecializar los re-cursos humanos, procurando rete-ner los locales.	Acceder a través de la capacitación técnica a procesos de cualificación y perfeccionamiento.	Estimular en la capaci-tación el uso de méto-dos no convencionales, aprovechando la empre-sa como escenario de capacitación y el trabajo como fuente primordial de contenidos de apren-dizaje.	Flexibilizar la nor-mativa laboral a fin de dar prioridad a la concertación entre empresarios y trabajadores.	Estimular en la ca-pacitación el uso de métodos no conven-cionales, aprove-chando a la empre-sa como escenario de capacitación y al trabajo como fuente primordial de contenidos y aprendizaje.	

Cuadro 2. (Cont.).

SECTORES PRODUCTIVOS		ACTORES SOCIALES		
		Pequeños productores	ONGs	ESTADO
Áreas de desafío	Empresas mercantiles	Empresas asociativas	Instancias reguladoras	Instancias de servicios técnicos
	Planificación participativa desde la perspectiva de sostenibilidad empresarial en el largo plazo	Asumir procesos de planificación que conjuguen la generación de créditos económicos en el corto plazo con la sostenibilidad y afinamiento de la empresa en el futuro.	Asumir procesos de planificación estratégica en donde participen los productores rurales en su condición de dueños y usuarios de los servicios de la empresa, y que conjuguen la generación de réditos económicos en el corto plazo, con la sostenibilidad.	Planificar la producción tomando en cuenta las exigencias de diversidad, calidad y oportunidad que presenta el mercado, pero cuidando la sostenibilidad de los recursos.
Potenciar el uso pleno de los recursos y las ventajas competitivas de la empresa, cooperando que las políticas estatales de subsidio tiendan a desmontarse.		Potenciar el uso pleno de los recursos y las ventajas competitivas de la empresa, supe- rando la dependencia paternalista frente al Estado y frente al carácter gremialista desde entonces adquirido.	Acceder, desde instancias adecuadas de participación, a las decisiones y la conducción de las empresas asociativas de los productores.	Reestructurar las instancias planificadoras del Estado para asegurar el flujo de información desde y hacia las empresas del complejo agropecuario, especialmente en lo relativo a sostenibilidad.
Desarrollo de la capacidad de autogestión de las empresas	Potenciar el uso pleno de los recursos y las ventajas competitivas de la empresa, cooperando que las políticas estatales de subsidio tiendan a desmontarse.	Potenciar el uso pleno de los recursos y las ventajas competitivas de la empresa, supe- rando la dependencia paternalista frente al Estado y frente al carácter gremialista desde entonces adquirido.	Actualizar y sistematizar la normativa legal de las formas asociativas rurales, de modo que se estimule la capacidad de autogestión.	Promover la constitución y/o consolidación de empresas asociativas gestionadas por los propios productores.  Capacitar a los productores y a los presidentes de las empresas asociativas de gestión de las fincas y empresas.

Cuadro 2. (Cont.)

SECTORES PRODUCTIVOS		ACTORES SOCIALES				
		ONGs	ESTADO	ESTADO		
Áreas de desafío	Empresas mercantiles	Empresas asociativas	Pequeños productores	Organismos no estatales de cooperación	Instancias reguladoras	Instancias de servicios técnicos
	<p>Asumir en el balance de resultados indicadores de impacto ambiental y social en la micro-región, como un imperativo para la sostenibilidad de las empresas y de los recursos.</p> <p>Generar reservas destinadas a compensar el efecto depredador sobre los recursos naturales.</p>	<p>Asumir, en el balance de resultados, indicadores de impacto ambiental y social en la micro-región, como un imperativo para la sostenibilidad de las empresas y de los recursos.</p> <p>Generar reservas destinadas a compensar el efecto depredador sobre los recursos naturales.</p>	<p>Participar en las estrategias de desarrollo micro-regional preferentemente a través de organizaciones.</p> <p>Tener conciencia del significado del costo ecológico e incluirlo en los costos de producción.</p>	<p>Asumir el rol de agentes promotores del desarrollo micro-regional autosostenible, estimulando la participación de todos los actores sociales.</p> <p>Asumir funciones de investigación, capacitación y asistencia técnica en el manejo de recursos naturales.</p>	<p>Posibilitar la articulación de las empresas a los procesos de desarrollo micro-regional y, estimular la adopción de indicadores de impacto ambiental y social en su balance.</p> <p>Posibilitar la articulación de las instancias estatales, de educación superior y de investigación, y la articulación de las empresas en torno a la necesidad de preservar el medio ecológico.</p>	<p>Asumir el rol de agentes promotores del desarrollo micro-regional autosostenible, estimulando la participación de todos los actores sociales.</p> <p>Desarrollar con los otros actores proyectando tendencias al manejo, recuperación y conservación de los recursos naturales desde un criterio de regionalización.</p>

Cuadro 2. (Cont.).

		ACTORES SOCIALES				
Areas de desafío	SECTORES PRODUCTIVOS			ONGs	ESTADO	
	Empresas mercantiles	Empresas asociativas	Pequeños productores		Instancias reguladoras	Instancias de servicios técnicos
Acceso a nuevas tecnologías de gestión empresarial	Racionalizar costos de gestión aprovechando plenamente las innovaciones tecnológicas incorporadas.	Desarrollar la estructura empresarial incipiente y aprovechar los recursos existentes y la incorporación de nuevos paquetes económicos.	Incorporar herramientas básicas de planificación de la producción, control de costos, determinación de rendimientos y control de calidad.	Viabilizar la transferencia de tecnologías apropiadas en la gestión empresarial para elevar los niveles de eficiencia e incrementar la productividad del trabajo y la calidad.	Brindar prioridad en los acuerdos de cooperación técnica bilateral o multilateral y al componente tecnológicamente de gestión.	Viabilizar la transferencia de tecnologías apropiadas en la gestión empresarial para elevar los niveles de eficiencia e incrementar la productividad del trabajo y la calidad.
Reestructuración de los sistemas contables y de auditoría	Revalorizar la función de la contabilidad y la auditoría como instrumentos de decisión en la empresa, a fin de superar el carácter formal y legalista que asignado.	Impulsar la creación de instancias especializadas que garanticen la posibilidad de autocontrol en las empresas.  Dar prioridad en la estructura contable a los indicadores de costos y beneficios reales, como instrumentos de decisión.	Adoptar instrumentos básicos de contabilidad para el control de costos de producción y para el cálculo de beneficios.	Impulsar y capacitar para la reestructura y aplicación de sistemas contables y de auditoría.  Promover la constitución de instancias auditoras, potenciando la función de apoyo técnico de los organismos de segundo grado.	Modernizar las disposiciones legales relativas al procedimiento y la estructura contable en las empresas del complejo agropecuario.	Impulsar y capacitar para la reestructuración y aplicación de sistemas contables y de auditoría.  Promover la constitución de instancias auditoras, potenciando la función de apoyo técnico de los organismos de segundo grado.

### **Desafíos Específicos por Actores Sociales en el Área de Tecnología Agropecuaria**

En el nuevo contexto de la modernización agropecuaria se han definido los siguientes actores sociales relevantes en lo tecnológico: empresas privadas, organizaciones de productores, productores rurales individuales, ONGs, entidades de investigación, universidades<sup>4</sup> y el Estado, que comprende a las instancias reguladoras y a los servicios técnicos y de promoción.

Las áreas de desafíos en lo tecnológico se agrupan alrededor de elementos básicos: competitividad y equidad. El primero abarca los temas de productividad, calidad de los productos y la organización. El segundo enfatiza la necesidad de poner la tecnología al alcance de todos los actores sociales del nuevo escenario. Las áreas temáticas que se señalan en el Cuadro 3 corresponden a los desafíos señalados en el campo de la tecnología agropecuaria en el capítulo anterior.

---

4 La diferencia fundamental entre las ONGs y las entidades de investigación y universidades radica para nuestra clasificación en que los primeros son básicamente organismos privados y de cooperación nacional e internacional, mientras que los segundos son centros de investigación científica y de educación.

Cuadro 3. Desafíos específicos por actores sociales en el área de tecnología agropecuaria.

ACTORES SOCIALES							
Áreas de desafío	Empresas privadas	Organizaciones de productores	Productores rurales individuales	Organismos no gubernamentales	ESTADO		Entidades de investigación y universidades
					Instancias reguladoras	Instancias de servicio técnico y promoción	
A. Competitividad Productividad	Invertir selectivamente en tecnología con el uso intensivo de procesos eficientes.	Incorporar las semillas de alto valor energético en sus sistemas productivos.	Conservar y mejorar de la variabilidad genética en los sistemas productivos y agroindustriales.	Coparticipar en la validación y uso de tecnologías apropiadas.	Regular y estimular la inversión en tecnología, procesos eficientes e insumos y equipos.	Generar tecnología de producción agroindustria.	Validar la alta tecnología y de tecnologías apropiadas.
	Producir y ofertar insumos como semillas de alto valor energético, fertilizantes, equipos, maquinarias, pesticidas y sementales.	Participar en la validación y uso de tecnologías apropiadas.	Participar en la validación y uso de tecnologías apropiadas.	Promover y cooperar para la conservación y manejo de la variabilidad genética y los recursos naturales, en los sistemas productivos y agroindustriales.	Normalizar el uso y conservación de los recursos genéticos y medio ambiente.	Desarrollar la validación de tecnología junto con los productores e industriales.	Desarrollar métodos óptimos de conservación y manejo de variabilidad genética.
	Abrir programas de inversión en producción y agroindustria.	Incorporar las semillas de alto valor genético a sus sistemas productivos.	Coparticipar en la definición y establecimiento de los costos ambientales en los sistemas productivos.	Normalizar y estimular la inversión en producción y agroindustria.	Establecer y desarrollar programas de conservación y manejo de la variabilidad genética y el medio ambiente en los sistemas productivos.	Sugerir mecanismos actualizados de formación y capacitación de recursos humanos.	

Cuadro 3. (Cont.)

ACTORES SOCIALES							
Áreas de desafío	Empresas privadas	Organizaciones de productores	Productores rurales individuales	Organismos no gubernamentales	ESTADO		Entidades de investigación y universidades
					Instancias reguladoras	Instancias de servicio técnico y promoción	
Calidad	Incorporar la agroindustria en los sistemas productivos.	Incorporar la agroindustria en los sistemas productivos.	Cooperar en los programas sostenidos de investigación.	Coparticipar en la formación de recursos humanos.  Favorecer la generación de nuevos procesos y sus insumos.	Establecer y fortalecer programas sostenidos de formación de recursos humanos e investigación.	Mantener líneas de crédito apropiadas.  Definir y prevenir los costos ambientales de los sistemas agroindustriales.	Contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de productores y agroindustria.
					Normalizar y estimular los sistemas adecuados de postcosecha y comercialización.	Establecer y conducir programas para la formación de los recursos humanos.  Apoyar el establecimiento de la agroindustria en los sistemas productivos.	

Cuadro 3. (Cont.).

ACTORES SOCIALES							
Áreas de desafío	Empresas privadas	Organizaciones de productores	Productores rurales individuales	Organismos no gubernamentales	ESTADO		Entidades de investigación y universidades
					Instancias reguladoras	Instancias de servicio técnico y promoción	
Organización	Cooperar estrechamente con sistemas de productores organizados.	Mantener y fortalecer los sistemas de producción asociativa.	Integrar las unidades productivas a los sistemas asociativos.	Coparticipar en la generación y mantenimiento de los sistemas de información para los productores y agroindustriales.	Establecer normas que estimulen la organización, producción e industrialización en sistemas asociativos.	Cooperar activamente con las organizaciones de producción y agroindustriales.	Coparticipar en la generación y mantenimiento de los sistemas de información para los productores y agroindustriales.
B. Equidad	Cooperar en la conservación de los recursos renovables.	Cooperar en la conservación de los recursos renovables.	Participar en los programas de conservación de recursos genéticos.	Cooperar en el desarrollo de programas para la conservación de los recursos naturales.	Establecer normas que contribuyan a la participación de las personas o entidades del sector agropecuario y agroindustrial, en actividades y programas de conservación de recursos naturales.	Mantener actualizado un sistema de información sobre ofertas, demandas, prioridades y oportunidades de inversión.	Desarrollar programas para la conservación de los recursos naturales.

**ACTORES SOCIALES**

Áreas de desafío	Empresas privadas	Organizaciones de productores	Productores rurales individuales	Organismos no gubernamentales	ESTADO		Entidades de Investigación y universidades
					Instancias reguladoras	Instancias de servicio técnico y promoción	
	<p>Mantener actualizados los sistemas de apoyo e información para los productores y agroindustriales.</p> <p>Mantener en operación sistemas de crédito en rubros y términos adecuados.</p>	<p>Mantener en operación los sistemas de crédito en rubros y temas adecuados.</p> <p>Mantener actualizados sistemas de apoyo como información sobre ofertas, demanda, precios y oportunidades de inversión.</p> <p>Participar en la regulación de la comercialización y los precios de insumos, maquinarias y productos agropecuarios.</p>	<p>Coparticipar en la regulación de la comercialización y precios de los productos e insumos agropecuarios y agroindustriales.</p>	<p>Coauspiciar el desarrollo de programas para la regulación de la comercialización de precios de insumos y productos agroindustriales.</p>	<p>Instancias reguladoras</p>	<p>Cooperar en el control de la calidad y comercialización.</p> <p>Mantener en operación sistemas de crédito y programas de renovación de recursos naturales en los rubros y términos adecuados.</p> <p>Mantener en operación sistemas de crédito en rubros y términos adecuados.</p> <p>Participar en el manejo y conservación de los recursos naturales.</p>	<p>Impulsar el mantenimiento de sistemas de información, líneas de crédito y programas de renovación de recursos naturales en los rubros y términos adecuados.</p> <p>que participen conjuntamente los otros actores.</p>

Cuadro 3. (Cont.)

## **CAPITULO VI**

### **SITUACION ACTUAL DE LOS ACTORES SOCIALES Y SUS PERFILES EN LOS NUEVOS ESCENARIOS**



---

## **SITUACION ACTUAL DE LOS ACTORES SOCIALES Y SUS PERFILES EN LOS NUEVOS ESCENARIOS**

---

**Se ha visto la conveniencia de señalar la situación en que viven los actores sociales en las áreas de desarrollo rural, gestión empresarial agraria y tecnología agropecuaria, en relación con la que exigen los nuevos escenarios tratados ampliamente en este documento.**

**La explicitud de la situación actual de los actores sin duda pone de manifiesto sus debilidades y carencias de conocimientos suficientes, lo que dificulta la posibilidad de que estos actores se conviertan en protagonistas pertinentes de los nuevos escenarios. La capacitación, entonces, constituye un instrumento vital para lograr el cambio.**

**Para ello se ha decidido trabajar con los actores que en las tres áreas temáticas del documento han sido definidos como estratégicos, lo cual además de ser mucho más práctico, ayuda a visualizar la inminencia de capacitar a quienes llevarán adelante los desafíos que presenta el proceso de modernización del sector agropecuario.**

**Por otra parte, la explicitud de la situación actual de los actores y sus competencias permite identificar el grado de discrepancia entre tales perfiles y los requeridos en los nuevos escenarios, y se establece así una base para definir las necesidades de capacitación.**

## Area de Desarrollo Rural

<b>Situación de los nuevos escenarios</b>	<b>Situación actual</b>
<p><b>Tomadores de decisiones</b></p> <p>Desarrollan la capacidad de actualizar su pensamiento respecto de las expectativas y opciones que ofrece el mercado internacional.</p> <p>Comprenden la necesidad de apoyar un desarrollo basado en el fortalecimiento del ámbito local.</p> <p><b>Planificadores</b></p> <p>Actualizan y especializan sus conocimientos con la previa planificación de programas y proyectos, cuya visión es micro-regional y cuya concepción del sector rural es la de un espacio económico ampliado.</p> <p>Especializan personal técnico en la formulación de proyectos, tales como: de desarrollo agroindustrial, agroalimentario y de servicios artesanales y de gestión empresarial.</p> <p><b>Directivos técnicos y técnicos operativos</b></p> <p>Cuentan con una visión favorable al proceso de modernización y están adiestrados en los ámbitos de acción prioritarios que demanda dicho proceso.</p> <p>Están en capacidad de conducir procesos de fortalecimiento institucional.</p>	<p><b>Tomadores de decisiones</b></p> <p>Su visión sobre el desarrollo en general y rural en particular no se desenvuelve con el mismo dinamismo de las expectativas del mercado internacional.</p> <p>Su visión sobre el desarrollo es predominantemente centralizador.</p> <p><b>Planificadores</b></p> <p>Carecen de preparación necesaria para planificar y diseñar proyectos que cuenten con la visión que exige el proceso de modernización del sector agropecuario.</p> <p><b>Directivos técnicos y técnicos operativos</b></p> <p>Están preparados para apoyar un uso óptimo de los recursos y la ejecución de proyectos y actividades tradicionales y no aquellas que exige el proceso de modernización.</p> <p>No están suficientemente preparados para proponer las reformas institucionales que exigen los desafíos de la modernización.</p>

## Area de Desarrollo Rural (Cont.)

Situación de los nuevos escenarios	Situación actual
<p><b>Dirigentes y líderes (hombres y mujeres)</b></p> <p>Fomentan la introducción de una visión empresarial en el manejo de las organizaciones como de los conocimientos instrumentales que éste demanda.</p> <p>Se involucran en procesos de incorporación de actividades renovadoras, con visión de un espacio económico ampliado a nivel rural (transformación, servicios).</p> <p><b>Gerentes y administradores de empresas rurales</b></p> <p>Conocen las opciones que abre la asociación y las formas y mecanismos para concretarla.</p> <p>Conocen diversos estilos de manejo empresarial.</p> <p>Están adiestrados para conducir servicios de apoyo a la producción, transformación y comercialización de acuerdo con prioridades.</p> <p><b>Pequeños productores</b></p> <p>Están en capacidad de incorporar una mejora tecnológica moderada en la producción agrícola, sobre todo en relación con la organización del trabajo y con la colectividad de algunas fases o actividades, tanto del proceso productivo como de actividades previas de postcosecha. Pueden incurrir, asimismo, en opciones no agrícolas como la artesanía y la provisión de servicios.</p>	<p><b>Dirigentes y líderes (hombres y mujeres)</b></p> <p>Manejan sus organizaciones en forma tradicional, lo que dificulta el apoyo de sus miembros al desarrollo económico. Esta experiencia obstaculiza la creación de capacidad para que incursionen en actividades con visión empresarial y de autogestión.</p> <p><b>Gerentes y administradores de empresas rurales</b></p> <p>No perciben ni desarrollan adecuadamente el potencial que lleva consigo la asociación de intereses y actividades, en el plano de enfrentar mejor la competencia y de incursionar mejor en el proceso de modernización.</p> <p>No cuentan con suficiente formación en la formulación de proyectos de real factibilidad, que les permita optimar los beneficios y disminuir los costos.</p> <p><b>Pequeños productores</b></p> <p>Manejan una tecnología agrícola tradicional que no favorece la rentabilidad, la conservación de los recursos y su inserción en el proceso de modernización. No están calificados para otras opciones productivas (artesanales, de transformación, comercialización); cuando se involucran en ellas lo hacen con bajos niveles tecnológicos, por lo que sus productos no son competitivos ni en el mercado interno.</p> <p>No perciben las ventajas de un comportamiento colectivo como medio de enfrentar las limitaciones de recursos y el mercado.</p>

## Area de Desarrollo Rural (Cont.)

<b>Situación de los nuevos escenarios</b>	<b>Situación actual</b>
<p data-bbox="241 416 570 445"><b>Productores empresariales</b></p> <p data-bbox="241 478 769 635">Manejan suficiente información sobre las perspectivas del mercado nacional e internacional y están en condiciones de incorporarse a nuevas opciones productivas con fundamentos.</p> <p data-bbox="241 668 769 825">Cuentan con adiestramientos en el manejo de esquemas tecnológicos modernos que les permiten producir según los estándares de calidad del mercado internacional, y con un uso adecuado y óptimo de los recursos.</p>	<p data-bbox="821 416 1150 445"><b>Productores empresariales</b></p> <p data-bbox="821 478 1350 635">No disponen de información adecuada con respecto a la perspectiva que ofrece el mercado nacional e internacional a mediano plazo y sobre las opciones para su inserción en dicho mercado.</p> <p data-bbox="821 668 1350 825">No manejan la tecnología necesaria para incursionar en nuevas opciones productivas, de transformación y comercialización, y de acuerdo con los estándares de calidad del mercado internacional.</p>

## Area de Gestión Empresarial Agraria

Situación de los nuevos escenarios	Situación actual
<p><b>Promotores del desarrollo empresarial</b></p> <p>Cuentan con la información y las herramientas necesarias para desempeñarse como promotores del desarrollo económico local a través de la empresa asociativa.</p> <p>Manejan métodos didácticos de autodiagnóstico y planificación.</p> <p>Diseñan y evalúan programas de capacitación y promoción empresarial.</p> <p>Preparan y utilizan materiales de capacitación y asesoría en las áreas de estructuras empresariales.</p> <p>Cuentan con adiestramiento en gestión, análisis de viabilidad y evaluación de proyectos.</p> <p><b>Cuadros directivos de empresas asociativas</b></p> <p>Son primordialmente directivos empresariales que cuentan con la información necesaria para tomar decisiones generales y para integrarse debidamente a la gestión empresarial.</p> <p>Manejan técnicas de diagnóstico y de planificación participativa y diseñan perfiles de proyectos productivos.</p> <p>Evalúan la estructura orgánica y proponen alternativas de reformas legales a las organizaciones.</p> <p>Proponen proyectos viables de intervención en el agregado de insumos.</p> <p>Adoptan políticas de calidad, costos y mercados alternativos.</p>	<p><b>Promotores del desarrollo empresarial</b></p> <p>Dirigen su atención en capacitar a grupos utilizando un discurso doctrinario divorciado de la resolución práctica. Son predicadores en gestión y su accionar es de tipo asistencialista. El "voluntarismo" está implícito en su trabajo y son muy pocos los que han aceptado profesionalizarse. Las herramientas que utilizan no son las más adecuadas para enfrentar a los desafíos de la modernización.</p> <p>Hay una instrumentación del promotor, ya que se trata de un agente utilizado por la institución para abrir la puerta al burócrata.</p> <p>No están debidamente integrados al entorno local y su participación en las diferentes fases de los proyectos es mínima.</p> <p><b>Cuadros directivos de empresas asociativas</b></p> <p>Son directivos gremiales sin capacitación previa. Su selección no se hace profesionalmente. Se tiende a mantener los mismos directivos por extensos períodos, ya que no cuentan con otras alternativas.</p> <p>Hay mucha distancia entre el aparato directivo y las bases. La mayoría de los asociados jóvenes no otorga credibilidad a las estructuras de dirección.</p> <p>Se ejecutan diagnósticos y planes transmitidos por los cuadros directivos nacionales y se falla en la toma de decisiones.</p> <p>No hay un entendimiento de la transición de un gremio a la empresa.</p>

## Area de Gestión Empresarial Agraria (Cont.)

Situación de los nuevos escenarios	Situación actual
<p>Proponen proyectos viables de transformación agroindustrial.</p> <p>Adoptan políticas de captación y administración de recursos financieros.</p> <p><b>Cuadros gerenciales de empresas asociativas</b></p> <p>Cuentan con un perfil educativo que les permite llevar adelante procesos de gestión y de decisiones técnico-operativas.</p> <p>Manejan técnicas de autodiagnóstico y planificación participativa y diseñan y gestionan proyectos productivos.</p> <p>Diseñan, aplican y evalúan estructuras empresariales modernas. En caso de darse reformas legales en las organizaciones, aplican las disposiciones dinámicamente.</p> <p>Conducen estudios de viabilidad y gestionan proyectos de insumos.</p> <p>Administran códigos de control de calidad y de costos, y coordinan estudios de mercado.</p> <p>Coordinan estudios de viabilidad y gestionan proyectos agroindustriales.</p> <p>Administran programas de captación, movilización, colocación y recuperación de recursos financieros.</p>	<p>No se incorporan correctamente mediante la empresa asociativa a las diferentes gestiones que comprende el complejo agroindustrial moderno.</p> <p><b>Cuadros gerenciales de empresas asociativas</b></p> <p>No están preparados para llevar adelante procesos de gestión, ya que el énfasis se pone en la toma de decisiones pero sin especializarlas. No se diferencia el rol del gerente de los cuadros directivos. Hay una concentración de poder en los gerentes y una pugna de autoridad con los directivos.</p> <p>El gerente no es percibido como parte integral de la organización; es un agente externo contratado o es la persona más antigua de la comunidad que impone respeto.</p> <p>No están capacitados para manejar diagnósticos, programas y proyectos de empresas que responden a los desafíos de la modernización.</p>

## Area de Tecnología Agropecuaria

Situación de los nuevos escenarios	Situación actual
<p><b>Pequeños y medianos productores</b></p> <p>Están capacitados para integrar adecuadamente la tecnología en su sistema productivo. Se interesan por cultivar semillas altamente mejoradas y por validar tecnologías apropiadas. Participan activamente en actividades demostrativas.</p> <p>Muestran interés y participan en programas de agroindustria rural. Están capacitados para involucrarse dinámicamente en los procesos de comercialización y en los programas de inversión en producción y agroindustria.</p> <p>Conocen la situación de los mercados interno y externo y apoyan nuevos sistemas de postcosecha y comercialización.</p> <p>Están actualizados en el conocimiento de los servicios de información que les da acceso a nuevas tecnologías para mejorar el tratamiento de las actividades del complejo agroindustrial.</p>	<p><b>Pequeños y medianos productores</b></p> <p>Carecen de información que les permita conocer y utilizar la tecnología de producción de las variedades nativas y desconocen la tecnología de cultivo de la especie. La participación de ensayos de adaptación de especies es mínima.</p> <p>No cuentan con los conocimientos de transformación y conservación de alimentos, manejo mínimo de máquinas y mecanismos de almacenamiento y transportación.</p> <p>Manifiestan desconfianza en los programas de inversión y perciben de que no todos pueden acceder a las ventajas de los mercados interno y externo. No muestran interés por capacitarse en estos aspectos.</p> <p>Conocen muy poco los problemas de postcosecha y de carácter perecedero de los productos.</p> <p>No cuentan con medios para acceder a sistemas de información y en caso de tenerlos no están capacitados para mantenerlos.</p>
<p><b>Extensionistas y ONGs</b></p> <p>Cuentan con los conocimientos, necesarios para conservar y manejar la variabilidad genética.</p> <p>Promueven y cooperan en la validación y uso de tecnologías agropecuarias.</p>	<p><b>Extensionistas y ONGs</b></p> <p>Sus conocimientos sobre la diversidad y la racionalidad de la asociación de las especies son muy escasos.</p> <p>En calidad de técnicos especialistas no se han incorporado a los procesos de desarrollo, promoción y validación de tecnologías. El material de divulgación con el cual trabajan no contiene información adecuada.</p>

**Area de Tecnología Agropecuaria (Cont.)**

<b>Situación de los nuevos escenarios</b>	<b>Situación actual</b>
<p>Manejan integradamente el sistema productivo y de transformación agroindustrial, mostrando una actitud positiva a la actualización de conocimientos en esta área.</p> <p>Coparticipan en la definición y establecimiento de los costos ambientales en los sistemas productivos. Cuentan con información suficiente para apoyar el diseño y ejecución de proyectos, que incluyan costos por la degradación del medio ambiente y la desaparición de especies.</p> <p>Están capacitados para realizar técnicas de transferencia de tecnología. Muestran interés en mantener sistemas de información al respecto y en relacionarse con organismos de investigación especializados en este tema.</p> <p><b>Investigadores en generación y transferencia de tecnología</b></p> <p>Reciben la capacitación necesaria para generar variedades y razas altamente mejoradas. Están actualizados en la biotecnología especializada, la bioestadística y el diseño experimental. La informática es una herramienta al alcance de la mayoría de los investigadores.</p>	<p>No están capacitados para apoyar a los pequeños y medianos productores en la integración del sistema productivo y agroindustrial. Su conocimiento sobre el manejo de suelos, plagas, cosecha y postcosecha es muy escaso.</p> <p>Participan en programas de preservación de los recursos naturales; sin embargo, no están preparados para definir costos ambientales en los proyectos en que se involucran.</p> <p>Su rol es más bien asistencialista y tradicionalmente han estado alejados de quienes transfieren tecnología (INIAP). Su trabajo no contribuye a que los medianos y pequeños productores (organizados o individuales) se involucren en una agricultura sostenible y rentable.</p> <p><b>Investigadores en generación y transferencia de tecnología</b></p> <p>La base científica que poseen sobre tratamiento genético y técnicas de mejoramiento de la producción no está actualizada. El investigador está tradicionalmente divorciado de quienes conducen los procesos productivos. Los resultados de sus investigaciones no son divulgados adecuadamente entre los sectores estratégicos del agro. La informática está al alcance de una minoría.</p>

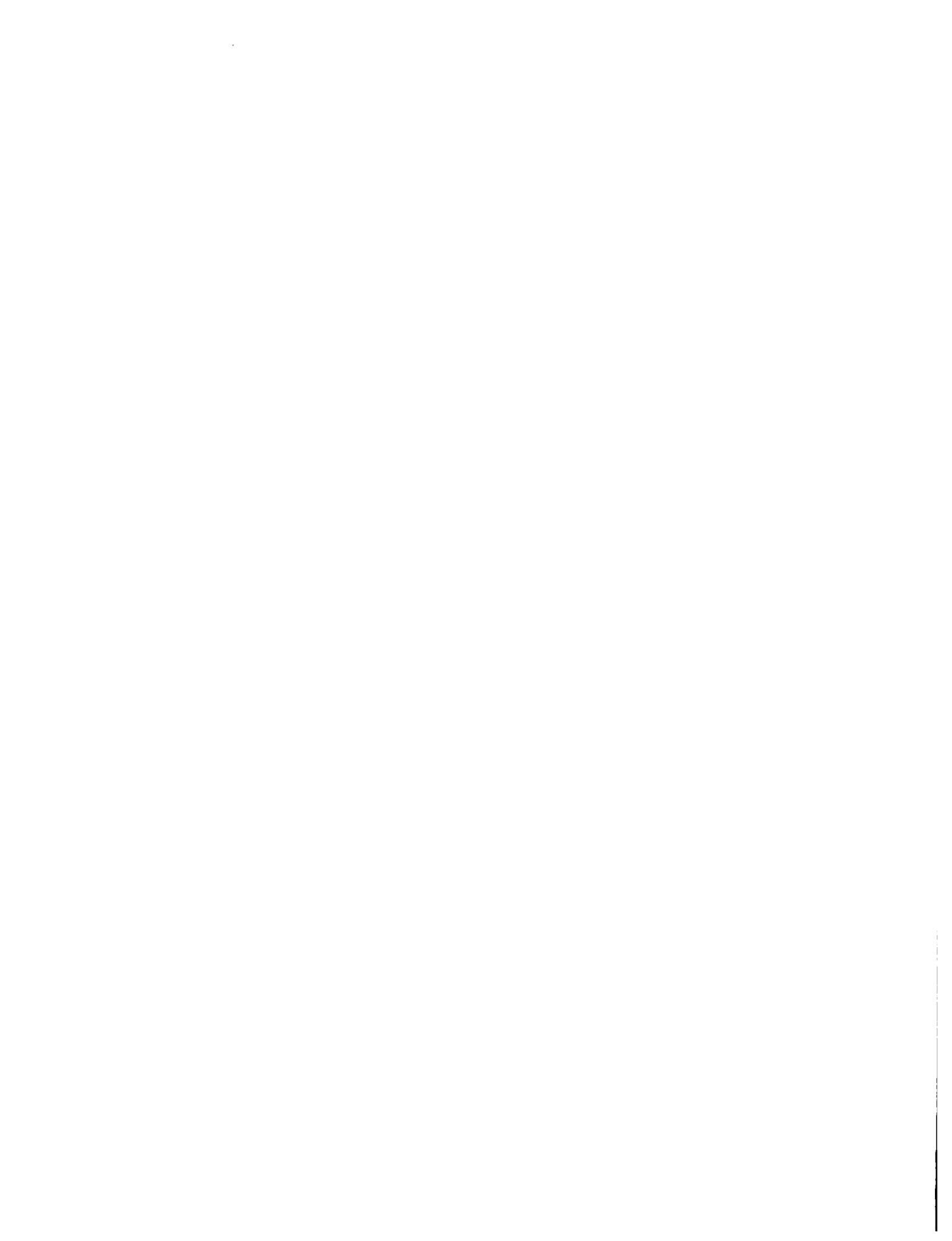
**Area de Tecnología Agropecuaria (Cont.)**

<b>Situación de los nuevos escenarios</b>	<b>Situación actual</b>
<p>Efectúan investigación para validación de procesos en el campo, para documentar a los usuarios más eficientemente y para transferir tecnología sistemáticamente. Existe una interacción dinámica del investigador con los otros actores sociales.</p> <p>Manejan los principios científicos para la preservación de los recursos naturales. Cuentan con conocimientos especializados sobre técnicas de mantenimiento y uso de colecciones de especies, uso rentable y potencial. Cooperan con la definición de una legislación ambiental.</p> <p>Coparticipan en la formación de recursos humanos y se preocupan por superar las carencias que aparecen en los procesos de capacitación.</p>	<p>El conocimiento de la necesidad de conservar especies y en general los recursos naturales no es valorado como un componente articulado a los procesos del complejo productivo y agroindustrial. La necesidad de lograr una producción agrícola sostenible y rentable es percibida como una tarea de los productores, de quienes ellos no se sienten parte. La legislación ambiental aparece aquí como un elemento utópico.</p> <p>Se involucran parcialmente en la capacitación de extensionistas y productores. Los aspectos conceptuales, metodológicos e instrumentales aún son débiles e incompletos.</p>



## **CAPITULO VII**

### **REQUERIMIENTOS DE LOS ACTORES SOCIALES EN CUANTO A CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**



---

## **REQUERIMIENTOS DE LOS ACTORES SOCIALES EN CUANTO A CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

---

**En este capítulo se presentan los enunciados generales de los principales temas de capacitación y la desagregación de las capacidades mínimas requeridas por los diversos actores sociales para enfrentar los desafíos identificados en la sección anterior. La estructura de los temas no obedece a un ordenamiento de prioridades, ya que ello se desarrollará posteriormente.**

### **Area del Desarrollo Rural**

**Se presenta una matriz que contiene los sujetos sociales y temas de capacitación más relevantes, de acuerdo con las características de los actores descritos en el capítulo anterior. Las discrepancias identificadas en las secciones anteriores, así como los desafíos que se derivan del proceso posible de modernización de la agricultura, permiten señalar los siguientes aspectos en relación con los temas relevantes y las capacidades por crear.**

**Cuadro 4. Requerimientos de los actores sociales en conocimientos y habilidades en el campo del desarrollo rural.**

<b>ACTORES SOCIALES</b>	<b>TEMAS RELEVANTES</b>	<b>CAPACIDAD POR CREAR</b>
<p><b>Agentes institucionales de desarrollo públicos y privados</b></p> <p><b>Tomadores de decisiones</b></p>	<p>Desafíos que plantea la modernización del sector agropecuario al desarrollo rural.</p> <p>Diseño de políticas y programas de desarrollo agropecuario y rural en el marco de la modernización.</p>	<p>Actualización de sus conocimientos respecto de las expectativas y opciones que abre el mercado internacional.</p> <p>Comprensión de la necesidad de un desarrollo basado en el fortalecimiento del ámbito local.</p>
<p><b>Planificadores nacionales y sectoriales</b></p>	<p>Desarrollo local y nacional.</p> <p>Desarrollo y planificación microrregional.</p> <p>Desarrollo y planificación agroindustrial y agroalimentaria.</p> <p>Desarrollo y planificación artesanal.</p>	<p>Actualización y especialización de sus conocimientos para que estén en condiciones de planificar programas y proyectos con visión microrregional y de desarrollo de un espacio económico ampliado en el sector rural.</p> <p>Especialización del personal técnico en la formulación de proyectos de desarrollo agroindustrial, agroalimentario y de servicios.</p> <p>Especialización del personal en la formulación de proyectos artesanales.</p> <p>Especialización del personal en la formulación de proyectos con visión empresarial.</p>

Cuadro 4 (Cont.).

ACTORES SOCIALES	TEMAS RELEVANTES	CAPACIDAD DE CREAR
<p><b>Técnicos operativos</b></p>	<p>Desarrollo y modernización del sector agropecuario. Actualización tecnológica. Visión de género. Conservación de recursos.</p>	<p>Creación de una visión favorable al proceso de modernización y adiestramiento en los ámbitos de acción prioritarios que supone dicho proceso.</p>
<p><b>Directivos técnicos</b></p> <p><b>Sujetos de la acción</b></p> <p><b>Dirigentes y líderes</b></p>	<p>Métodos y técnicas de capacitación.</p> <p>Fortalecimiento institucional.</p> <p>Perspectivas de mercado a nivel nacional e internacional en el contexto del proceso de modernización económica.</p> <p>Tecnología no tradicional de acuerdo con potencialidades de cada zona, para producción, transformación y comercialización según la demanda de un mercado ampliado.</p>	<p>Conducción de procesos de fortalecimiento institucional.</p> <p>Manejo de información suficiente al respecto para estar en condiciones de incorporarse a nuevas opciones productivas con fundamentos.</p> <p>Manejar esquemas tecnológicos modernizantes que permitan producir según los estándares de calidad del mercado internacional y un uso adecuado y óptimo de los recursos.</p>
<p><b>Gerentes y administradores de empresas rurales</b></p>	<p>Instalación, operación y administración de servicios con criterio empresarial.</p> <p>Formulación y ejecución de proyectos no agrícolas de inversión.</p> <p>Sistemas contables.</p>	<p>Conocimiento de las opciones que abre la asociación y las formas y mecanismos para concretarla.</p> <p>Conocimiento de diversos estilos de manejo empresarial.</p> <p>Capacidad para manejar servicios de apoyo a la producción, transformación y comercialización de acuerdo con prioridades.</p>

Cuadro 4 (Cont.).

ACTORES SOCIALES	TEMAS RELEVANTES	CAPACIDAD POR CREAR
<b>Pequeño productor</b>	<p>Mejora tecnológica moderada para la actividad agrícola y de postcosecha.</p> <p>Desarrollo artesanal.</p>	<p>Capacidad de incorporar una mejora tecnológica moderada en la producción agrícola, especialmente en relación con la colectividad de algunas fases o actividades, tanto del proceso productivo como de actividades previas como de postcosecha.</p> <p>Capacidad para la incursión en opciones no agrícolas, como la artesanía y la provisión de servicios.</p>
<p><b>Sujetos de la acción</b></p> <p><b>Dirigentes y líderes (hombres y mujeres)</b></p>	<p>Opciones y técnicas de desarrollo empresarial de los pequeños productores.</p> <p>Formación y ejecución de proyectos no agrícolas de inversión.</p>	<p>Introducción de una visión empresarial respecto del manejo de las organizaciones.</p> <p>Conocimientos instrumentales para un manejo empresarial de actividades ejecutadas para las organizaciones.</p> <p>Orientación hacia procesos de incorporación a actividades renovadoras, con visión de un espacio económico ampliado a nivel rural (transformación, servicios).</p>
<b>Potenciales productores (semiproletarios y proletarios)</b>	<p>Técnicas de cultivo mejoradas y específicas.</p> <p>Manejo de equipos y maquinaria agrícola sencilla.</p> <p>Desarrollo artesanal.</p> <p>Manejo postcosecha.</p> <p>Técnicas de cultivo mejoradas específicas.</p> <p>Sistemas comunitarios de comercialización.</p> <p>Manejo de equipos y maquinaria agrícola sencilla.</p>	<p>Mano de obra capacitada ante las nuevas opciones agrícolas, de transformación y de servicios del sector rural.</p> <p>Capacidad para cumplir un papel de promotores en transferencia de tecnología, comercialización y otros.</p>

Fuente: Mayorga 1992.

## **Area de la Gestión Empresarial Agraria**

Se considera más apropiado en materia de gestión trabajar con el concepto de agentes empresariales, ya que esta forma de categorización reconoce diversos niveles, funciones e instancias dentro de un mismo estrato de actores sociales; además, esta tipología sería común para las empresas mercantiles, las de carácter asociativo, las ONGs y ciertas dependencias estatales.

Se reconocen aquí cinco tipos de agentes empresariales: productores primarios (asociados o individuales), cuadros directivos, cuadros gerenciales, cuadros técnicos intermedios, y promotores y capacitadores. Para cada uno de estos núcleos de agentes empresariales, se especifican las capacidades mínimas requeridas para enfrentar los desafíos derivados de la modernización empresarial del agro.

**Cuadro 5. Requerimientos de los actores sociales en conocimientos y habilidades en el campo de la gestión empresarial agraria.**

Áreas temáticas	ACTORES SOCIALES O AGENTES EMPRESARIALES				
	Productores primarios (asociados o no)	Cuadros directivos	Cuadros gerenciales	Cuadros técnicos intermedios	Promotores y capacitadores
Planificación y diseño de proyectos productivos	Identificar y analizar problemas, alternativas de solución, objetivos y estrategias globales.	Manejar técnicas de diagnóstico y planificación participativa.	Manejar técnicas de autodiagnóstico y planificación participativa.	Preparar información como insumo para procesos de diagnóstico y planificación.	Manejar métodos didácticos de autodiagnóstico y planificación.
	Identificar, dar prioridad y proponer perfiles de proyectos productivos.	Diseñar perfiles de proyectos productivos.	Diseñar y gestionar proyectos productivos.	Diseñar y evaluar proyectos productivos.	Diseñar y evaluar programas de capacitación y promoción empresarial.
Contabilidad de costos	Registrar, comparar e interpretar costos reales de las inversiones.	Definir políticas de control y reducción de costos.	Administrar programas y estrategias de racionalización de costos.	Elaborar informes de costos y aplicar criterios de racionalización.	Realizar evaluaciones de costos e impactos de los programas de apoyo.
Organización	Determinar y valorar los servicios y beneficios reales de la organización.	Definir políticas para expansión y cualificación de los servicios.	Realizar estudios de factibilidad de creación o expansión de servicios.	Realizar estudios técnicos, financieros y de mercado.	Conducir campañas de promoción empresarial.
	Identificar las disposiciones legales relativas a las organizaciones de productores rurales.	Proponer alternativas de reformas legales.	Aplicar dinámicamente las disposiciones legales.	Soportar técnicamente las resoluciones directivas.	Manejar métodos y técnicas participativas y grupales.
		Evaluar la estructura orgánica y proponer reformas dinámicas.	Diseñar, aplicar y evaluar estructuras dinámicas.	Manejar criterios de selección, contratación, control y evaluación de recursos humanos.	Preparar y utilizar materiales de capacitación y asesoría en las áreas de estructuras empresariales.
	Asumir los derechos y obligaciones dentro de la organización.	Descubrir nuevas áreas de manejo de intervención empresarial.	Manejar sistemas de recursos humanos		

Cuadro 5 (Cont.).

Áreas temáticas	ACTORES SOCIALES O AGENTES EMPRESARIALES				
	Productores primarios (asociados o no)	Cuadros directivos	Cuadros gerenciales	Cuadros técnicos intermedios	Promotores y capacitadores
Gestión de insumos productivos	Descubrir alternativas de aprovisionamiento oportunas y de más bajo costo.	Proponer proyectos viables de intervención en el agregado de insumos.	Conducir estudios de viabilidad y gestionar proyectos de insumos.	Operar administrativa y técnicamente proyectos de insumos.	Gestionar el suministro y el abastecimiento de insumos.
Gestión de comercialización	Descubrir alternativas ventajosas de mercado.	Proponer proyectos factibles de comercialización.	Coordinar estudios de viabilidad y gestionar proyectos de mercado.	Operar administrativa y técnicamente proyectos de mercado.	Gestionar la comercialización.
Gestión de transformación agroindustrial	Adoptar criterios de control de calidad, reducción de costos operacionales y oportunidad de las ventas.	Adoptar políticas de calidad, costos y mercados alternativos.	Administrar códigos de control de calidad y de costos. Coordinar estudios de mercado.	Aplicar indicadores de control de calidad y de costos.	Gestionar la recepción, el almacenamiento y el transporte de productos agropecuarios.
Gestión financiera	Adoptar criterios de selección y tratamiento postcosecha de los productos.	Proponer proyectos viables de transformación agroindustrial.	Coordinar estudios de viabilidad y gestionar proyectos agroindustriales.	Operar administrativa y técnicamente proyectos agroindustriales.	Gestionar proyectos agroindustriales.
	Descubrir mecanismos para abaratar los costos y maximizar los beneficios.	Adoptar políticas de captación y administración de recursos financieros.	Administrar programas de captación, movilización, colocación y recuperación de recursos financieros.	Manejar procedimientos de captación de ahorros, concesión de créditos y recuperación de cartera.	Adiestrar en gestión financiera.
	Elaborar presupuestos mínimos.	Evaluar presupuestos e informes financieros.	Elaborar presupuestos y controlar su ejecución.	Elaborar presupuestos e informes financieros.	
	Interpretar básicamente estados financieros.	Utilizar los informes financieros.	Aplicar índices de evaluación financiera.	Aplicar indicadores de evaluación financiera.	

Cuadro 5 (Cont.).

Áreas temáticas	ACTORES SOCIALES O AGENTES EMPRESARIALES				
	Productores primarios (asociados o no)	Cuadros directivos	Cuadros gerenciales	Cuadros técnicos intermedios	Promotores y capacitadores
Gestión de efectos multiplicadores	Manejar criterios alternativos de aprovechamiento de subproductos y reducción de desperdicios.	Prever y controlar los impactos sociales y productivos derivados de la empresa.	Prever y administrar los impactos sociales y productivos derivados de la empresa.	Aplicar procedimientos técnicos en previsión y evaluación de impactos.	Evaluar impactos.
Gestión de la tecnología	Valorar alternativas de uso intensivo de recursos propios.	Proponer alternativas viables de innovación tecnológica.	Conducir procesos de renovación tecnológica en la empresa.	Manejar equipos y paquetes tecnológicos básicos.	Gestionar tecnología blanda.
Gestión ecológica	Inventariar, valorar los recursos naturales y prevenir efectos depredadores.	Adoptar estrategias empresariales de preservación del medio ecológico.	Prever impactos ecológicos de la empresa y gestionar programas de preservación de recursos naturales.	Aplicar medidas de preservación ecológica y protección de recursos.	Preservar del medio ecológico.

Fuente: Bustos 1992.

### Área de la Tecnología Agropecuaria

Para que los actores sociales puedan desempeñarse adecuadamente en el nuevo escenario que los desafíos ofrecen, requieren de un nivel mínimo de capacidad y actitudes, las cuales pueden poseer un diverso grado de complejidad. En materia tecnológica, el perfil de capacidad requerida por cada actor frente a cada tema cubre elementos que van desde el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades manuales o destrezas asimiladas por experiencia propia, hasta la capacitación formal del más alto nivel. Se mantienen los actores sociales enunciados en el capítulo anterior y su ordenamiento no indica ningún tipo de jerarquía.

**Cuadro 6. Requerimientos de los actores sociales en conocimientos y habilidades en el campo de la tecnología agropecuaria.**

Actores sociales	Temas relevantes	Capacidad por crear
<p><b>Investigadores y entidades de investigación</b></p>	<p>Gestión de transformación agroindustrial.</p> <p>Bioteología, bioestadística y diseño experimental.</p> <p>Conservación de recursos y legislación ambiental.</p>	<p>Métodos de gestión y apoyo a sistemas agroindustriales en el entorno local.</p> <p>Base científica necesaria para que lleven adelante técnicas avanzadas de tratamiento genético y mejora de procesos productivos.</p> <p>Manejo de especies que se mantienen en colecciones. Conocimiento de las ventajas y usos potenciales de especies en colección y de la legislación ambiental integrada al complejo agroindustrial. Técnicas de evaluación de degradación del medio ambiente.</p>
<p><b>Instancias estatales de servicio técnico y de promoción (ONGs)</b></p>	<p>Conservación y manejo de la variabilidad genética.</p> <p>Desarrollo, promoción y validación de tecnologías.</p>	<p>Manejo de sistemas integrados de producción y capacidad para reconocer las diferentes especies y tratarlas adecuadamente.</p> <p>Uso de tecnología generada en el país.</p> <p>Validación de tecnologías apropiadas.</p>
<p><b>Instancias estatales de servicio técnico y de promoción</b></p>	<p>Técnicas de transferencia tecnológica.</p>	<p>Participación en programas sostenidos de transferencia tecnológica.</p> <p>Conocimiento de técnicas actualizadas de transferencia de tecnología y de su uso conveniente.</p>

Cuadro 6 (Cont.).

Actores sociales	Temas relevantes	Capacidad por crear
	<p>Sistema productivo y agro-industrial: manejo integrado de sus elementos.</p> <p>Identificación de costos ambientales.</p>	<p>Manejo integrado de plagas, suelos, riego e insumos riesgosos.</p> <p>Manejo de técnicas nuevas de cosecha, postcosecha, almacenamiento y transformación agroindustrial.</p> <p>Conocimiento de técnicas de mercado interno y externo.</p> <p>Habilidad para la identificación de parámetros y estado de la degradación del medio ambiente.</p> <p>Capacidad de incluir los costos ambientales en los presupuestos de los proyectos.</p>
<p><b>Pequeños y medianos productores (organizados o individuales)</b></p>	<p>Sistema productivo y agro-industrial, Manejo adecuado de sus elementos.</p> <p>Conservación y manejo de la variabilidad genética.</p> <p>Sistemas de información.</p>	<p>Manejo conveniente de los cultivos (métodos de siembra, fertilización, recolección, control de plagas y enfermedades), suelos, riego, cosecha, postcosecha y transformación agroindustrial.</p> <p>Contribución al mantenimiento de colecciones de especies únicas.</p> <p>Identificación de las diversas especies y conocimiento de su manejo.</p> <p>Uso y mantenimiento de los sistemas de información.</p> <p>Técnicas de divulgación de la información.</p>

Fuente: Ortega 1992.

**CAPITULO VIII**  
**ACTORES Y TEMAS ESTRATEGICOS**



---

## **ACTORES Y TEMAS ESTRATEGICOS**

---

En el capítulo anterior se han señalado los actores sociales y los conocimientos y habilidades por áreas temáticas que se consideran necesarios para enfrentar un proceso de modernización en el sector agropecuario. Sin embargo, tal planteamiento constituye un espectro amplio que podría dificultar la toma de decisiones con respecto a una estrategia y programas de capacitación. Es necesario ahora el establecimiento de prioridades usando como criterio el impacto que podría tener la capacitación de ciertos actores en ciertos temas, dentro de los procesos de desarrollo en el contexto de la modernización.

### **Actores y Temas Estratégicos en Desarrollo Rural**

En el Cuadro 7 se presentan los actores estratégicos (las instituciones respectivas) y los temas que merecen prioridad.

**Cuadro 7. Actores y temas estratégicos en desarrollo rural.**

<b>ACTORES ESTRATEGICOS</b>	<b>TEMAS PRIORITARIOS</b>
<b>Nivel institucional público</b>	
– Tomadores de decisiones	Desafíos que plantea la modernización del sector agropecuario al desarrollo rural.
– Planificadores	Desarrollo y planificación microrregional.
– Directivos técnicos y técnicos operativos	Desarrollo y modernización del sector agropecuario.  Esquemas tecnológicos no tradicionales.
<b>Nivel institucional privado</b>	
– Dirigentes y líderes (hombres y mujeres)	Opciones técnicas de desarrollo empresarial para pequeños productores.
– Gerentes y administradores de empresas rurales	Formas empresariales de gestión.  Instalación, operación y administración de servicios.
– Pequeños productores	Mejora tecnológica moderada para la actividad agrícola y de postcosecha.
– Productores empresariales	Tecnología no tradicional de acuerdo con las potencialidades de cada zona, para producción, transformación y comercialización según la demanda de un mercado ampliado.

Fuente: Mayorga 1992.

## **Actores y Temas Estratégicos en Gestión Empresarial Agraria**

Se consideran como destinatarios estratégicos (no exclusivos) de los procesos de capacitación en gestión las formas empresariales asociativas de los pequeños y medianos productores rurales y sus correspondientes instancias integradoras, localizadas en microrregiones potencialmente vigorosas en términos productivos, cuyos objetivos empresariales se orientan a la prestación de servicios vinculados a la producción (provisión de insumos, comercialización, crédito productivo) y a la transformación industrial de productos agropecuarios.

Dentro de este amplio escenario, los agentes decisivos para el impulso de los procesos de modernización en gestión empresarial y por tanto destinatarios directos de los programas de capacitación son los siguientes: promotores del desarrollo empresarial, cuadros directivos y cuadros gerenciales.

Este intento de estratificación no excluye las demandas de actualización y perfeccionamiento provenientes de los cuadros técnicos intermedios, sino que, dada la amplia diversidad de áreas temáticas y la dificultad de atender esos requerimientos desde un currículum no formal, sería recomendable la generación de mecanismos que viabilicen el establecimiento de acuerdos de cooperación con instancias educativas formales (programas de extensión universitaria, centros de formación ocupacional), a fin de posibilitar el acceso a actividades o programas específicos con el previo inventario de necesidades.

El término promotores del desarrollo empresarial comprende una amplia gama de roles y funciones, los cuales no necesariamente se refieren al perfil profesional de una persona determinada, sino que involucran quizá un equipo técnico de carácter multidisciplinario y de procedencia diversa (entidades estatales, ONGs, agencias de desarrollo microrregional, organismos de integración de los productores rurales, empresas asociativas rurales).

Toda acción de capacitación hacia los promotores de desarrollo empresarial debería enfatizar los siguientes aspectos en las funciones básicas de un agente del desarrollo rural: a) análisis del entorno empresarial; b) dinamismo de grupos sociales; c) información, difusión, mediación y negociación entre los grupos sociales y las agencias de desarrollo; d) formación y capacitación en gestión empresarial; y e) asistencia técnica empresarial.

La categoría de cuadros directivos incluye a los miembros de cuerpos colegiados voluntarios, elegidos por los asociados y que tienen como función básica la toma de decisiones relacionadas con la gestión de la empresa. Si bien los cuadros directivos son considerados aquí como agentes estratégicos del desarrollo empresarial, su capacitación podría ser provista por los promotores.

La estructura de contenidos propuesta para los cuadros gerenciales enfatiza específicamente la necesidad de generar una capacidad ejecutiva y operativa en las empresas asociativas rurales.

Algunos de los temas propuestos para los cuadros directivos se relacionan estrechamente con los que corresponden a los niveles gerenciales. Ello surge de la necesidad de cualificar las instancias directivas como espacios de representación real de los intereses de los socios y superar la brecha existente en términos formativos.

**Debe señalarse que los temas prioritarios pueden abordarse de forma modular, secuencial y con énfasis diverso, según las características de la empresa. Se pueden usar, además, modalidades didácticas alternativas que no impliquen la formación en aula.**

**En el Cuadro 8 se presenta una relación de temas prioritarios por actores estratégicos que, en este caso, se denominan agentes empresariales.**

**Cuadro 8. Actores y temas estratégicos en gestión empresarial agraria.**

ACTORES ESTRATEGICOS	TEMAS PRIORITARIOS
<b>Promotores del desarrollo empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno económico rural.</li> <li>- Diagnóstico participativo.</li> <li>- Planificación participativa.</li> <li>- Análisis de viabilidad de proyectos.</li> <li>- Metodologías de capacitación en gestión.</li> <li>- Metodologías de transferencia tecnológica.</li> </ul>
<b>Cuadros directivos de empresas asociativas rurales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico y planificación participativos.</li> <li>- Organización empresarial.</li> <li>- Gestión de suministro y abastecimiento de insumos.</li> <li>- Gestión de comercialización.</li> <li>- Gestión financiera.</li> <li>- Gestión de transformación agroindustrial.</li> </ul>
<b>Cuadros gerenciales de empresas asociativas rurales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico y planificación participativos.</li> <li>- Organización empresarial.</li> <li>- Gestión de suministro y abastecimiento de insumos.</li> <li>- Gestión de comercialización.</li> <li>- Gestión financiera.</li> <li>- Gestión de transformación agroindustrial.</li> </ul>

Fuente: Bustos 1992.

### **Actores y Temas Estratégicos en Tecnología Agropecuaria**

En el Cuadro 9 se presentan algunos temas prioritarios en relación con los actores definidos como estratégicos en materia tecnológica. Se sugiere que tales temas, que constituirán los contenidos de programas nacionales de capacitación, sean objeto de acciones en el corto plazo a fin de que los procesos de modernización agropecuaria y agroindustrial tengan ya un punto de arranque en el país.

**Cuadro 9. Actores y temas estratégicos en tecnología agropecuaria.**

<b>Actores estratégicos</b>	<b>Temas prioritarios</b>
<b>Pequeños y medianos productores</b>	<p>Cultivos, métodos de siembra, fertilización, control de plagas y enfermedades, y métodos de recolección.</p> <p>Manejo de suelos y de riego.</p> <p>Manejo de cosecha, postcosecha y transformación agroindustrial.</p>
<b>Extensionistas y ONGs</b>	<p>Conservación y manejo de la variabilidad genética.</p> <p>Desarrollo, promoción y validación de tecnologías.</p> <p>Identificación de costos ambientales</p> <p>Manejo integrado de plagas.</p> <p>Manejo de suelos, riego e insumos riesgosos.</p> <p>Manejo de cosecha, postcosecha, almacenamiento y transformación agroindustrial.</p> <p>Técnicas de transferencia de tecnología.</p>
<b>Investigadores en generación y transferencia de tecnología</b>	<p>Biología especializada.</p> <p>Investigación en finca-extensión.</p> <p>Bioestadística y diseño experimental.</p> <p>Informática.</p> <p>Legislación ambiental.</p> <p>Gestión de transformación agroindustrial.</p>

Fuente: Ortega 1992.

**Debe destacarse que la información presentada en este capítulo es producto del análisis de los desafíos que la modernización plantea a los actores sociales del sector agropecuario en materia de conocimientos y habilidades. Esta primera parte del documento fue estructurada con la intención de que en cada uno de los capítulos se muestren los elementos necesarios que permitan comprender cómo, por qué y para qué se han definido prioridades en cuanto a sujetos y temas de la capacitación en el sector rural.**



## **CAPITULO IX**

# **CAPACITACION PARA EL SECTOR RURAL: SITUACION ACTUAL Y REQUERIMIENTOS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS**



---

## **CAPACITACION PARA EL SECTOR RURAL: SITUACION ACTUAL Y REQUERIMIENTOS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS**

---

En este capítulo se intenta mostrar si existe o no coherencia entre lo que expresa el diagnóstico de la oferta actual de programas y actividades de capacitación en el ámbito rural ecuatoriano y lo señalado en el capítulo de actores y temas estratégicos para la capacitación agropecuaria.

En el estudio de la oferta, se analizó un grupo de instituciones y organizaciones, públicas y privadas, y se identificaron los servicios que ofrecen en las áreas de desarrollo rural, tecnología agropecuaria y gestión empresarial agrícola. En el Anexo 1 figuran tres cuadros con información clasificada por temas, destinatarios de la capacitación e instituciones públicas y privadas diferenciadas de acuerdo con su cobertura nacional regional o local.

En el análisis de la información reunida, se consideró la metodología utilizada por las instituciones y el grado de coordinación que implica el tipo de capacitación impartida, así como la superposición de esfuerzos y los problemas que se presentan en la planificación y ejecución de la capacitación.

La información se obtuvo de 47 instituciones mediante visitas a 42 de ellas y por medio de fuentes indirectas para las restantes. De las 47 instituciones, 19 son públicas y 28 privadas. Junto con las ONGs se han colocado los organismos internacionales, los programas bilaterales y las organizaciones autónomas. Las entrevistas se efectuaron con apoyo de un cuestionario previamente estructurado. En el Anexo 2 se incluye un directorio de instituciones públicas y privadas que proporcionaron información sobre capacitación en el medio rural.

La información vertida en el diagnóstico da a conocer que la oferta de capacitación tanto de organizaciones públicas como privadas mostraría serias discrepancias con las demandas identificadas. Se dan casos de una concentración masiva de instituciones que brindan capacitación en determinados temas y para cierto público, lo que demuestra una demanda insatisfecha en el ámbito rural en varios temas, algunos de enorme importancia en la coyuntura ecuatoriana, por ejemplo: manejo de información de mercados y precios, producción no tradicional para la exportación, manejo y conservación de recursos naturales, protección del medio ambiente y fomento de microempresas en el área de desarrollo rural. Dichos temas se dirigen preferentemente a las organizaciones campesinas y a los técnicos de las instituciones.

En la información del diagnóstico de oferta, las organizaciones campesinas abarcan comunas, comunidades, cooperativas, asociaciones de trabajadores agrícolas y otras agrupaciones campesinas para la producción y comercialización agropecuaria artesanal y agroindustrial. Sin embargo, según el trabajo de diagnóstico se ha manifestado que afirmar que la capacitación se dirige a las organizaciones campesinas no es sino una formalidad; en efecto, el nombre de la organización campesina consta en los programas de capacitación por impartirse, pero el servicio se ofrece realmente a los productores campesinos individualmente.

Según la misma información, los profesionales y los empresarios (pequeños y grandes) constituyen los grupos menos favorecidos por la oferta de capacitación. Ello es entendible si se toma en consideración que estas personas demandan un grado de especialización bastante alto y en temas puntuales de la oferta.

Los profesionales son sujetos de la capacitación formal ofrecidos por muy pocas instituciones. Esta se efectúa a través de programas bilaterales y mediante convenios entre organismos internacionales y organizaciones gubernamentales. Normalmente estas personas se involucran en programas de posgrado en temas puntuales generalmente en el exterior. En Ecuador pocas instituciones brindan capacitación formal mediante cursos de postgraduación.

En el área de gestión empresarial agraria, el trabajo de diagnóstico muestra que la situación de la oferta es crítica. Las instituciones públicas y privadas han centrado sus esfuerzos de capacitación mayoritariamente en técnicas administrativas y conocimientos elementales de manejo económico de las empresas, de modo que temas como manejo administrativo de empresas agropecuarias, mercadeo y estrategias empresariales, gestión y manejo de crédito, entre otros, no han sido tomados en cuenta en la oferta del servicio institucional a los pequeños productores. Cuando se ha brindado capacitación en tales temas, los beneficiarios han sido generalmente técnicos y profesionales. La capacitación, en estos casos, se efectúa formalmente e involucra niveles altos de especialización.

La oferta de capacitación de las instituciones públicas y privadas en el área de tecnología agropecuaria es más homogénea que en las áreas anteriores. Igualmente ocurre con los destinatarios: técnicos, organizaciones campesinas y productores individuales, quienes parecen estar beneficiados por igual en el 90% de los temas listados en el informe y por un número elevado de instituciones. En este caso, la superposición de esfuerzos institucionales es bastante elevada. Sin embargo, esta situación se debe a que los temas listados en el diagnóstico son de conocimientos básicos en materia de tecnología agropecuaria.

Según este informe, son menos atendidos temas de introducción de paquetes tecnológicos, transferencia de tecnología en cerámica y en otras actividades artesanales, análisis de calidad de granos y mejoramiento genético de variedades en cultivos y animales.

Resumiendo, la información proporcionada por el diagnóstico de la oferta muestra que la capacitación impartida en las tres áreas —desarrollo rural, gestión empresarial agraria y tecnología agropecuaria— está enmarcada en una concepción tradicional del sector agropecuario. Los conocimientos impartidos no satisfacen la demanda de algunos sectores que podrían desempeñar un rol crucial en el desarrollo del sector.

La inexistencia de una visión prospectiva del ámbito rural es elocuente; no se mira más allá de lo que se tiene hoy, de modo que la modernización para la gran mayoría de los sujetos sociales

del agro es solo una palabra. Consecuentemente, es necesario reorientar los contenidos de la capacitación de acuerdo con los desafíos que tienen lugar en el sector agropecuario, según se ha analizado.

Además de adecuar los conocimientos que se imparten, es igualmente prioritario seleccionar a los destinatarios. La oferta de capacitación relevada señala como sujetos beneficiarios a: profesionales, técnicos, extensionistas, organizaciones campesinas, productores individuales y líderes. No existen en esta tipología, por ejemplo, las formas asociativas de carácter empresarial ni se reconocen los cuadros directivos y gerenciales, los cuales son los estratos necesarios para emprender una transformación de la agricultura.

Para comparar la oferta de capacitación con las necesidades señaladas en el capítulo anterior, en el Cuadro 10 se presenta una síntesis de esta última información con los requerimientos de temas estratégicos por actores prioritarios para los tres grandes campos considerados en el documento: desarrollo rural, gestión empresarial agraria y tecnología agropecuaria.

Cuadro 10. Actores y temas estratégicos para la capacitación en el sector rural.

DESARROLLO RURAL		GESTION EMPRESARIAL AGRARIA		TECNOLOGIA AGROPECUARIA	
ACTORES	TEMAS	ACTORES	TEMAS	ACTORES	TEMAS
<b>Nivel institucional</b>		<b>Agentes empresariales</b>		<b>Empresas privadas</b>	<b>Nuevas tecnologías (importadas y generadas en el país) y procesos tecnológicos de producción eficiente.</b>
<b>Tomadores de decisiones</b>	Desafíos de la modernización al desarrollo rural.	<b>Promotores del desarrollo empresarial</b>	Entorno económico. Diagnóstico y planificación participativos		
<b>Planificadores</b>	Desarrollo y planificación micro-regional.		Análisis de viabilidad de proyectos.		<b>Uso de semillas excelentes y de insumos genéticos de razas altamente mejoradas y tecnologías apropiadas.</b>
<b>Directivos técnicos y técnicos operativos</b>	Desarrollo y modernización del sector agropecuario.  Esquemas tecnológicos no tradicionales.		Metodologías de capacitación.  Metodologías de transferencia tecnológica.	<b>Organizaciones de productores</b>	<b>Uso de semillas mejoradas.</b>  <b>Optimización de la capacidad operativa de las organizaciones.</b>
<b>Sujetos de la acción</b>					
<b>Dirigentes y líderes</b>	Opciones y técnicas de desarrollo empresarial			<b>Productores rurales individuales</b>	<b>Capacitación en aspectos de agro-industria.</b>  <b>Investigación en empaques y embalajes.</b>

Cuadro 10 (Cont.).

DESARROLLO RURAL		GESTION EMPRESARIAL AGRARIA		TECNOLOGIA AGROPECUARIA	
ACTORES	TEMAS	ACTORES	TEMAS	ACTORES	TEMAS
Gerentes y administradores de empresas rurales	Formas empresariales de gestión.  Instalación, operación y administración de servicios.		Diagnóstico y planificación participativos.  Organización empresarial.	ONGs  Instancias reguladoras del Estado	Manejo de sistemas integrados de la producción. Identificación de costos ambientales.  Establecimiento de leyes de apoyo al sector.  Programas sostenidos de formación de recursos humanos.  Reglamentación de nuevos sistemas de postcosecha y comercialización.
Pequeños productores	Mejora tecnológica moderada para la actividad agrícola y de postcosecha.	Cuadros directivos de empresas asociativas rurales.	Gestión de los campos de: - Suministro y abastecimiento de insumos. - Comercialización. - Finanzas. - Transformación agroindustrial.	Instancias estatales de servicios técnicos y promoción	Programa sostenido de transferencia tecnológica.  Identificación y preservación de la variabilidad genética.  Capacitación en tecnologías avanzadas.

Cuadro 10 (Cont.).

DESARROLLO RURAL		GESTION EMPRESARIAL AGRARIA		TECNOLOGIA AGROPECUARIA	
ACTORES	TEMAS	ACTORES	TEMAS	ACTORES	TEMAS
Productores empresariales	Tecnologías modernas para producción, transformación y comercialización según la demanda de mercado ampliado.	Cuadros gerenciales de empresas asociativas rurales	<p>Diagnóstico y planificación participativos</p> <p>Organización empresarial.</p> <p>Gestión en los campos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suministro y provisión insumos.</li> <li>- Comercialización.</li> <li>- Finanzas.</li> <li>- Transformación agroindustrial.</li> </ul>	Entidades de investigación y universidades.	<p>Programas sostenidos de Investigación tecnológica.</p> <p>Generación y validación de tecnologías.</p> <p>Formación de recursos al más alto nivel.</p> <p>Mantenimiento de sistemas de información.</p>

Fuente: Elaboración de los autores.

Al comparar lo señalado por el diagnóstico de la oferta con lo relativo a los actores y temas estratégicos para la capacitación en el sector rural, necesariamente deben señalarse algunos aspectos.

En primer lugar, los actores prioritarios en cada una de las tres áreas temáticas son diferentes, dada la especificidad de cada una de ellas. En el análisis de la primera parte de este documento, se ha señalado detalladamente que los desafíos que la modernización del sector agropecuario plantea exigen a los sujetos sociales involucrados habilidades y conocimientos variados y en buena medida disímiles para el desarrollo rural, la gestión y la tecnología. Así, mientras en el campo del desarrollo rural los actores se sitúan a nivel de las instituciones y de los sujetos de la acción (con sus prioridades respectivas), en gestión resulta estratégico considerar a los actores como agentes empresariales encargados de promover el desarrollo del sector en consonancia con el nuevo escenario rural.

En lo tecnológico, se pone énfasis en actores que tradicionalmente han sido relegados: empresas privadas y organizaciones de productores rurales que buscan ser competitivos en el mercado. A los otros actores se les da un nuevo carácter, básicamente porque su selección es el resultado de un análisis prospectivo de los desafíos de la modernización. Entonces, resulta imperativo considerarlos a todos ellos con sus características particulares, como destinatarios prioritarios de las actividades y programas nacionales de capacitación. De esta manera se garantizaría el desarrollo del complejo agropecuario y sus agregados.

En contraste, los destinatarios señalados en la oferta actual dejan de lado a la mayor parte de quienes se consideran actores prioritarios en este documento. Sin embargo, no son diferenciados por áreas temáticas, por lo que se manifiesta obviamente una ausencia de prioridades en cuanto a los contenidos de la capacitación.

Los temas estratégicos que comprenderían los programas de capacitación futuros han sido suficientemente tratados. Ellos proporcionarían a los actores los conocimientos y habilidades necesarios para integrarse a los procesos de modernización y responder a los desafíos planteados. Esto a su vez significaría pasar de una agricultura tradicional a otra de carácter ampliado, más competitiva e integrada dinámicamente a los mercados nacionales e internacionales. Significaría tener conciencia de preservar los recursos naturales y el medio ambiente, de la necesidad de un desarrollo microrregional y de participar activamente en todas las actividades que signifiquen un desarrollo con equidad.

En conclusión, la confrontación de estas dos informaciones nos conduce a afirmar que quienes son o deberían ser beneficiarios de los programas y actividades de capacitación en el país están desatendidos y que resulta imperativo redefinir su calidad de destinatarios y reorientar los contenidos temáticos.



## **CAPITULO X**

### **DEBILIDADES Y NECESIDADES DE LA OFERTA ACTUAL DE CAPACITACION**



SECRET

100-100

---

## **DEBILIDADES Y NECESIDADES DE LA OFERTA ACTUAL DE CAPACITACION**

---

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

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

A pesar de que en las entrevistas efectuadas en la relevación de la oferta los informantes han manifestado contar con una planificación sistemática de los programas y actividades de capacitación, ello no se manifiesta cuando se habla de la superposición de esfuerzos por parte de un gran número de instituciones. No se puede pensar que se desconoce la presencia de otras instituciones en la misma área. Algunos entrevistados han expresado que en ciertos casos se efectúan reuniones de coordinación con otros organismos privados y el Estado, a fin de no impartir el mismo tipo de capacitación, pero que generalmente no se obtienen los resultados esperados.

A todo esto se puede añadir la falta de seguimiento y evaluación de los programas que se efectúan. El seguimiento se acaba cuando el proyecto termina y ya no hay posibilidades de realizar una evaluación global de lo impartido.

En las ONGS la evaluación generalmente constituye un compromiso adquirido con las agencias financieras. En estos casos, la realización de seguimientos y evaluaciones están supeditadas al criterio de quienes las efectúan. Algunas ONGs han señalado no tener control sobre ciertas evaluaciones que se efectúan con funcionarios designados por los organismos auspiciadores de los programas. En otros casos, se ha manifestado que la inestabilidad del personal de los proyectos encargados de las actividades de capacitación es un problema grave. En estas circunstancias, los seguimientos son casi imposibles y las evaluaciones sufren debilidades muy

grandes. Con el cambio de personal se dispersa el conocimiento y los objetivos de los programas atraviesan por algunas modificaciones.

Organizaciones privadas relativamente nuevas en el campo de la oferta de capacitación no tienen los problemas señalados anteriormente, y la ventaja que poseen es el conocimiento de las deficiencias manifestadas en las viejas instituciones. Pero la característica importante en favor de algunas ONGs y empresas nuevas es el grado de especialización en los proyectos que mantienen y en el tipo de capacitación que imparten.

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

Según lo señalado por varios entrevistados, la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de capacitación así como la coordinación intra e inter-institucional a la que aquella da lugar son temas señalados por casi todos como prioritarios en la vida de las instituciones; sin embargo, muy pocos los han asumido con seriedad.

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

Como se señaló oportunamente, casi no existe una planificación de los programas y actividades de capacitación y, de existir, éstos sufren modificaciones cuando se ejecutan debido a las apreciaciones y criterios personales de quienes realizan las acciones. Se ha señalado también por parte de algunos funcionarios de organizaciones gubernamentales y básicamente por miembros de ONGs que quienes tienen en sus manos diseñar, planificar y ejecutar la capacitación para el área rural no siempre respetan al poblador del campo. Se subestima el conocimiento local, la cultura popular y la experiencia del campesino, del indígena y de la mujer rural. Resultaría provechoso tomar en cuenta estos aspectos cuando se plantean los programas de capacitación. Los técnicos podrían analizar la óptica personal que tienen de la oferta, la de los propios destinatarios y aquella que según los diagnósticos se adecua más a las necesidades de los denominados beneficiarios, a fin de que las decisiones que se tomen sean lo menos erradas posible.

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

La capacitación aparece entonces como un tema aislado del concepto general del desarrollo rural, percibida en la conceptualización, la metodología y la comunicación interdepartamental. El departamento de capacitación y los encargados de otros aspectos (agrario, pecuario, forestal y otros) deberían conocer los programas y actividades que cada uno desarrolla para planificar conjuntamente las acciones.

De lo señalado hasta ahora se desprende la necesidad de reorientar la capacitación y analizar sus contenidos a la luz de los desafíos ampliamente descritos en los primeros capítulos de este documento.

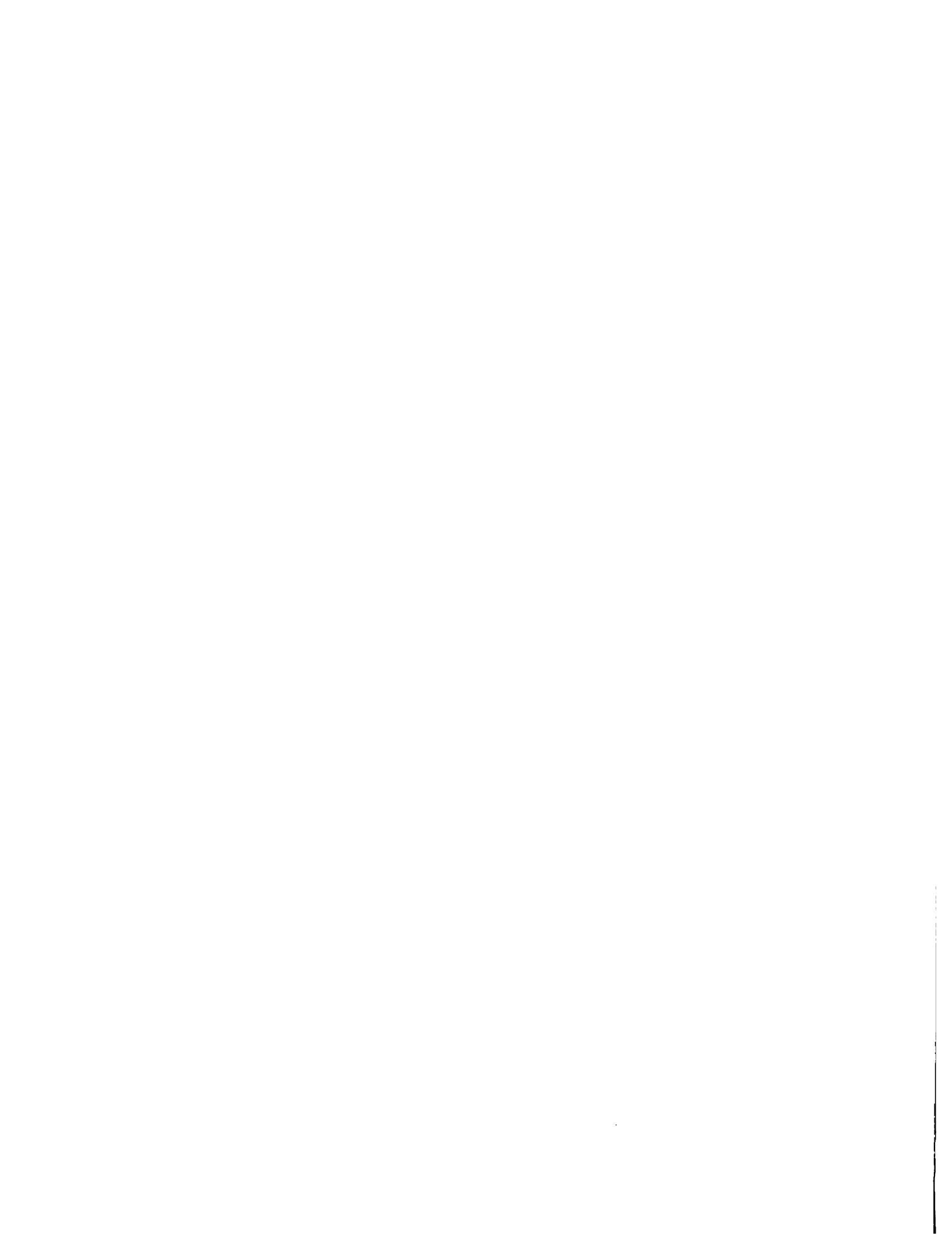
Debe tomarse en consideración que la capacitación es una actividad intrínseca de todo proyecto, cuya planificación debería obedecer a un conocimiento real y profundo de las necesidades de los actores sociales. Ya se sugirió que se tome en cuenta la planificación microrregional y, dentro de ella, la implementación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

En los últimos años, la capacitación ha sido un tema tratado frecuentemente por el aparato estatal y las organizaciones privadas. Se han implementado múltiples programas y se han creado nuevos departamentos para impartirla. Además, en innumerables ocasiones y por parte de un buen número de informantes, se ha señalado que los programas y actividades de capacitación no "llegan" a los beneficiarios ya que fueron planificados por sujetos que desconocen lo que realmente son y quieren los beneficiarios potenciales. La planificación microrregional podría facilitar la planificación y ejecución de los programas de capacitación, a fin de que las acciones institucionales cuenten con espacios mejor delimitados donde la diversidad sea más evidente. Asimismo, la atención a los diferentes grupos y actores sociales sería más eficiente. Por ejemplo, existen grupos de productores que por tener un mayor y mejor acceso al mercado y por la variedad de actividades económicas que efectúan haciendo uso de su creatividad podrían tener una gran disposición de emprender nuevas profesiones; allí se crearían demandas puntuales de capacitación.

Las mujeres campesinas que realizan las actividades agropecuarias de sus parcelas podrían sentir la necesidad de incurrir en proyectos microempresariales que aprovechen los recursos locales y que se ajusten a sus complicados horarios. En este tipo de proyectos es indispensable considerar la migración de los campesinos y encontrar formas de aprovechamiento de los conocimientos provenientes de la movilidad campo-ciudad-campo. La planificación microrregional debería trabajarse con la premisa de una integración rural-urbana. Este aspecto llevaría a implementar, a su vez, programas de capacitación especializados para los capacitadores, poniendo énfasis en diseños metodológicos apropiados en la educación popular y en un conocimiento profundo de lo que son y hacen los diversos actores sociales y de sus actividades.

## **CAPITULO XI**

### **RECOMENDACIONES PARA UN MANEJO MAS ADECUADO DE LA CAPACITACION EN EL AMBITO RURAL**



---

## **RECOMENDACIONES PARA UN MANEJO MAS ADECUADO DE LA CAPACITACION EN EL AMBITO RURAL**

---

Una vez señalada la necesidad de enfrentar los desafíos de la modernización de la agricultura y luego de enfatizar la importancia de replantear los contenidos de la capacitación a fin de preparar a los actores sociales para que se integren eficientemente el nuevo panorama, se procedió a definir las prioridades en cuanto a contenidos temáticos y destinatarios de la capacitación rural.

Conociendo entonces los actores sociales prioritarios y los temas estratégicos, se ha manifestado la urgencia de reorientar los programas nacionales de capacitación agropecuaria. Las inquietudes obvias están relacionadas con aspectos tales como: quiénes se responsabilizarán de efectuar tal reestructuración, cuál será la intervención del Estado y la del sector privado en tal acción, y cómo garantizar que lo expresado en este documento será tomado en cuenta en la delineación de programas y actividades de capacitación.

Se considera que mantener la situación actual significaría ignorar un proceso de modernización en marcha que exige una actualización de conocimientos y habilidades por parte de los actores de diferentes sectores del país. Además, el informe de relevación de la oferta actual de capacitación muestra falencias, por lo que se requiere de una pronta reestructuración de los programas y actividades de capacitación.

Se podría considerar la posibilidad, para algunos interesados en el tema, de reestructurar el organismo central de capacitación en Ecuador: el Instituto Nacional de Capacitación Campesina (INCCA), dependiente del MAG; o quizá establecer un nuevo instituto o departamento que implemente la capacitación en el sector rural, observando los planteamientos de este documento. Sin embargo, ninguna de estas dos sugerencias resolverían el problema de la ineficiencia, la falta de una visión prospectiva en la planificación, la oportunidad en la ejecución, y otros. Además, no se trata de aumentar el gasto fiscal o los sistemas burocráticos en el país; se necesita utilizar eficazmente los recursos existentes en el marco de las políticas asumidas por el nuevo régimen.

Asimismo, se sugiere el establecimiento de un programa nacional de capacitación, cuyas características fundamentales serían las siguientes:

- a. **Tendrá un carácter autónomo y, tanto en su conducción como en su ejecución, articulará los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas de capacitación. Sus objetivos guardarán coherencia con las necesidades de capacitación para la modernización de la agricultura, atendiendo a los actores prioritarios y a los temas relevantes identificados en el estudio de demanda y oferta de capacitación.**
- b. **La alta conducción del programa estará a cargo de una comisión nacional integrada por representantes de instituciones y organizaciones públicas y privadas que decidan formar parte en calidad de socios, cuyo aporte anual de recursos, en conjunto, garanticen su operación básica. Dicha comisión designará al director del programa y aprobará los planes anuales de trabajo y el programa presupuesto.**
- c. **El director se encargará de la administración del programa, conforme a las normas y políticas que establezca la mencionada comisión, y será asistido por un oficial administrativo y por tres especialistas en tecnología, gestión y educación.**
- d. **Las actividades de capacitación del programa estarán a cargo de instituciones públicas y privadas especializadas en desarrollo de recursos humanos, que garanticen calidad en su desempeño y que se organicen en forma de una red o de un sistema nacional de capacitación agropecuaria, a fin de ejecutar descentralizadamente las actividades conforme a los planes anuales aprobados por la comisión.**
- e. **La comisión nacional se establecerá a partir de un acuerdo interinstitucional para la ejecución del programa nacional de capacitación, en el que se establezcan los derechos y obligaciones de sus miembros, así como los aspectos fundamentales de la estructura organizativa y de su funcionamiento. Para ello se establecerá un reglamento con las funciones de los miembros de la comisión nacional, del director, de los especialistas del programa y de los operadores de la red o del sistema de capacitación.**
- f. **Para su operación, podría constituirse un fondo nacional de capacitación sobre una base constituida por aportes del Estado e instituciones privadas, lo cual permitiría gestionar recursos adicionales de organismos internacionales mediante la presentación de proyectos específicos. Este fondo sería manejado por la comisión nacional.**

## **ESTRUCTURA DEL PROGRAMA**





**ANEXO 1**

**RESUMEN DE LA OFERTA DE CAPACITACION**



RESUMEN DE LA OFERTA DE CAPACITACION

Cuadro 1. Oferta de capacitación en el área de desarrollo rural.

TEMAS	DESTINATARIOS							INSTITUCIONES OFERENTES		
	Pre-fesio-nales	Técni-cos	Exte-nsio-nistas	Org. Camp.	Pro-duct. indiv.	Líde-res	Em-presas	Co-ber-tura Na-cional	Co-ber-tura Re-gio-nal	Co-ber-tura Local
1. Desarrollo agrícola		11	5	16	10	6		18	2	1
2. Ganadería	1	10	4	14	7		1	17	2	1
3. Ganaderías menores		6	3	15	6	2	1	15	4	1
4. Manejo y conservación de suelos		11	4	14	6	1		15	3	1
5. Saneamiento ambiental		10	4	15	6	5		15	3	1
6. Controles fitosanitarios		10	3	14	5	1		14	4	1
7. Comercialización	3	9	2	11	5	2	1	13	1	1
8. Avicultura		7	3	12	5	2		12	2	1
9. Apicultura		7	3	12	5	2		12	2	1
10. Horticultura		7	3	12	7	3		12	4	1
11. Extensión agropecuaria		11	5	10	6	3		12	4	1
12. Organización campesina y legislación rural		7	3	10	3	4		11	1	1
13. Sanidad animal		7	2	11	6	2		10	3	1
14. Mecanización agrícola (manejo y mantenimiento de la maquinaria)		6	1	11	5	1		10	2	1
15. Cooperativismo (legislación y aspectos contables)		4	2	11	1	2		9	1	1
16. Artesanías		5	2	11	7	1		9	3	1
17. Primeros auxilios veterinarios		6	2	9	4	2		9	1	1
18. Manejo de crédito		4	2	11	3	2		8	2	1
19. Desarrollo forestal	2	4	2	6	4	2		8	1	1
20. Educación para la salud		2	1	10	5	4		8	4	1
21. Formación y promoción de organizaciones	1	4	3	7	3	1	1	8	1	1
22. Agroindustria		3	2	6	2	1		7	1	1
23. Formación de líderes		5	1	8	2	1		6	1	1
24. Planificación y formulación de proyectos	2	5	1	1	1	1		6	1	
25. Manejo de cuencas	1	4	3	2	2	1		3	1	
26. Legislación de aguas		2		2	2	1		3		
27. Capacitación sobre riego		1		3	1	1		3		
28. Manejo de información de mercados y precios		1		1	1	1	1	1		1
29. Producción para exportación		1		1	1	1	1	1		1

Cuadro 2. Oferta de capacitación en el área de tecnología agropecuaria.

TEMAS	DESTINATARIOS							INSTITUCIONES OFERENTES		
	Pro- fesio- nales	Técni- cos	Exten- sio- nistas	Org. Camp.	Pro- duct. Indiv.	Líde- res	Em- presas	Co- bertu- ra Na- cional	Co- bertu- ra Regio- nal	Co- bertu- ra Local
1. Mejoramiento de técnicas en cultivos		10	4	13	9	3	1	17	1	1
2. Técnicas en ganadería y especies menores		9	4	11	8	2	1	15	1	1
3. Manejo de semillas		9	4	10	8	2	1	14	1	1
4. Manejo de pesticidas		9	4	9	7	1	1	14	1	1
5. Manejo integrado de plagas		9	4	9	9	1	1	14	1	1
6. Tecnología de postcosecha	2	8	1	9	7	3	1	13	1	1
7. Manejo y conservación de granos	1	7	1	8	4	2		10		
8. Sistemas agro silvícola y silvo pastoriles	1	7	4	6	7		1	10		1
9. Introducción de paquetes tecnológicos	5	2	2	5	7			9		
10. Análisis de calidad de granos		6	1	1	4			7		
11. Transferencia de tec. en porcelana china y cerámica		1	1	1	1				1	

Fuente: Elaboración de los autores.

**Cuadro 3. Oferta de capacitación en el área de gestión empresarial.**

TEMAS	DESTINATARIOS						INSTITUCIONES OFERENTES		
	Profesionales	Técnicos	Extenso-nistas	Org. Camp.	Pro-duct. Indiv.	Líde-res	Co-ber-tura Na-cional	Co-ber-tura Re-gio-nal	Co-ber-tura Local
1. Técnicas de administración	1	9	2	15	5	6	17	1	1
2. Manejo financiero de la organización		8	2	14	4	5	15	1	1
3. Organización y toma de decisiones	1	4	1	4	7	3	7	1	
4. Gerencia funcional	2	2		3	2	2	6	1	1
5. Pequeña y mediana empresa	1	3		1	1	1	3		
6. Administración de empresas agropecuarias	2	2			1		2		
7. Mercadeo y estrategia empresarial	1	1					1		
8. Productividad y energía	1	1					1		
9. Sistemas de información	1	1					1		

Fuente: Elaboración de los autores.



**ANEXO 2**

**DIRECTORIO DE INSTITUCIONES  
PUBLICAS Y PRIVADAS**



---

**DIRECTORIO DE INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS  
SUMINISTRADORAS DE INFORMACION  
SOBRE CAPACITACION EN EL AMBITO RURAL**

---

**I. ORGANIZACIONES PUBLICAS**

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)  
Av. Amazonas y Eloy Alfaro

Departamento de la Mujer Campesina  
Piso 1, MAG

Dirección Nacional de Desarrollo Campesino  
Piso 7, MAG

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP)  
Piso 4, MAG  
Tel. 528650

Programa de Desarrollo Tecnológico Agropecuario (PROTECA)  
Piso 11, MAG  
Tel. 543763

Instituto Nacional de Capacitación Campesina (INCCA)  
Piso 7  
Tel. 554122

Proyecto MAG-FAO de Reducción y Pérdidas Post-cosecha y  
Mercadeo Primario de Granos y Papa.  
Piso 6, MAG

Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización de Productos Agropecuarios  
(ENAC)  
Piso 2, MAG

**Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC)**  
Carrión 956  
Tel. 503080

**Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS)**  
Toledo 684  
Tel. 500928

**Ministerio de Bienestar Social (MBS)**  
Robles 850

**Subsecretaría de Desarrollo Rural Integral**  
Robles 850  
Tel. 546618

**Dirección Nacional de Cooperativas**  
Carrión 162  
Tel. 568994

**Dirección Nacional de la Mujer (DINAMU)**  
Robles 850  
Tel. 540750

**Centro de Reversión Económica del Azuay, Cañar y Morona  
Santiago (CREA)**  
Oficina Administrativa en Quito  
Robles 653 y Amazonas  
Edif. Proinco of. 907  
Tel. 547632

**Ministerio de Salud Pública (MSP)**  
Buenos Aires y Juan Larrea

**División Nacional de Desarrollo Comunitario**  
Buenos Aires 340 y Juan Larrea  
Piso 1  
Tel. 546250

**Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos (INERHI)**  
Juan Larrea 534  
Tel. 545566

**Ministerio de Educación y Cultura**  
Mejía y Guayaquil  
Tel. 216224

**Dirección Nacional de Capacitación y Perfeccionamiento Docente (DINACAPED)**  
San Gregorio y Juan Murillo esq. (Altos de Snalme)  
Tel. 541211

**Educación Bilingüe Intercultural (EBI)**  
Tel. 215053

**Fondo de Desarrollo Rural Marginal (FODERUMA)**  
Banco Central del Ecuador  
10 de Agosto 400 y Checa  
Tel. 525655

**Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos**

**Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)**  
Jorge Arízaga 110 entre Londres y Jorge Drom  
Tel. 448667

## **II. ORGANIZACIONES PRIVADAS**

### **a. Organizaciones Internacionales**

**Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura  
y la Alimentación (FAO)**  
Tel. 455172

**Cooperativa Americana de Remesas al Exterior (CARE)**  
Ecuador  
Berlín 180 entre 9 de octubre y Eloy Alfaro  
Tel. 236734

### **b. Programas Bilaterales**

**Fondo de Desarrollo Comunitario (FODECO)**  
(Departamento del Programa Nacional de  
Desarrollo Rural (PRONADER) Convenio IICA-MBS)  
Xaura 182 y Lizardo García  
Tel. 234634

**Programa Forestal-Sucumbios (PROFORS)**  
Cooperación Ecuador-Alemania  
Piso 8, MAG  
Tel. 504487

**Proyecto de Fomento Ganadero (PROFOGAN)**  
Convenio MAG-Sociedad Alemana para la Cooperación  
Técnica (GTZ)  
Eloy Alfaro y Amazonas  
Piso 6, MAG

### III. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Fundación Grupo Esquel del Ecuador  
Shyris 1240 y Portugal  
Edif. Albatros Of.201  
Tel. 438854

Fundación para el Desarrollo Agropecuario (FUNDAGRO)  
Moreno Bellido 127 y Amazonas  
Tel. 553553

Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA)  
Inglaterra 532 y Mariana de Jesús  
Tel. 524830

Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)  
Mallorca 427, La Floresta  
Tel. 529372

Comité Ecuatoriano del Fondo Ecuménico de Préstamos (ECLOF)  
Colón 1001  
Edif. Santa María. Piso 5  
Tel. 523214

Centro Andino de Acción Popular (CAAP)  
Utreras 733 y Selva Alegre  
Tel. 565952

Centro de Estudio de Investigaciones Sociales (CEDIS)  
Valdez 252 y la Gasca  
Tel. 234152

Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA)  
Valdez 252 y La Gasca  
Tel. 234152

Centro de Investigación en Movimientos Sociales del Ecuador (CEDIME)  
Junín 574 y Jiménez  
Tel. 212211

Centro de Educación Popular (CEDEP)  
América 3584 entre Atahualpa y Rumipamba  
Tel. 525521

Centro Médico de Orientación y Planificación Familiar (CEMOPLAF)  
Esmeraldas y Guayaquil esq.  
Tel. 434445

Promoción de Exportaciones Agrícolas No tradicionales (PROEXANT)  
República 1331 y Amazonas  
Piso 3  
Tel. 449689

Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL)  
Información obtenida a través del FEPP

TERRA NUOVA  
Mallorca y Coruña, La Floresta  
Tel. 233291

#### IV. ORGANIZACIONES AUTONOMAS

Instituto de Capacitación Empresarial (INCAE), Ecuador  
Colón y Reina Victoria  
Edif. Banco de Guayaquil  
Tel. 562236

Universidad Nacional de Loja  
Centro de Estudios de Posgrado  
Programa de Maestría en Desarrollo Rural (PROMADER)  
Unidad Operativa  
Facultad de Ciencias Agrícolas.  
Tel. 452173

Universidad Central  
Facultad de Ciencias Agrícolas  
Ciudadela Universitaria  
Tel. 238325

Centro de Desarrollo Industrial del Ecuador (CENDES)  
Orellana 1715  
Tel. 527100

Consortio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE)  
Wilson 329  
Tel. 233625

Unidad de Desarrollo Rural Integral (UDRI)  
(Depende del Consejo Provincial de Pichincha)  
Arenas y Larrea  
Subsuelo

HCJB  
Villalengua 278 y 10 de Agosto  
Tel. 433512

Conferencia Episcopal Ecuatoriana  
Pastoral Social  
América 1805 y La Gasca  
Tel. 520754

BUENOS DIAS AGRICULTOR  
Programa diario de televisión  
GAMA VISION  
Av. 6 de diciembre 3994  
Tel. 440251

## **BIBLIOGRAFIA**



---

## BIBLIOGRAFIA

---

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. -BCE-. Cuentas Nacionales, años 1980 hasta 1993, Quito, Ec., Banco Central del Ecuador, División Técnica.
- BUSTOS, E. 1992. Los desafíos de la modernización agropecuaria en el campo de la gestión empresarial agraria y los requerimientos que ellos plantean a la capacitación. Quito, Ec., IICA. Documento de consultoría.
- CASTILLO, R. 1990. Los recursos fitogenéticos en el Ecuador: Breve análisis de la situación actual y propuestas para la conservación y uso. Quito, Ec., CONACYT.
- CEPAL (COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE). 1983. Sobrevivencia campesina en ecosistemas de altura. s.n.t.
- CEPAL-PNUD. 1990. Magnitud de la Pobreza en América Latina en los años ochenta. División de Estadística y Proyecciones (CEPAL) y Proyecto Regional para la superación de la Pobreza (PNUD-RLA/ 86/004). Santiago, Chile.
- CEPLAES (CENTRO DE ESTUDIOS Y PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL). 1992. Martes económico. Diario El Comercio. Jul. 7.
- CONADE (CONSEJO NACIONAL DE DESARROLLO). 1992. Plan general de desarrollo del sector agropecuario. Quito, Ec.
- CUVI, M. 1990. La capacitación a mujeres del sector rural del Ecuador y Colombia: Balance de los años 80 y perspectivas para los 90. s.n.t.
- CHIRIBOGA, M.; PLAZA, O. 1990. Políticas diferenciadas para el desarrollo rural. Enfoque conceptual y propuestas. San José, C.R., IICA.
- DIARIO EL COMERCIO. Junio 6, 1992. Citando información de Fundación Natura. Quito, Ec.
- FAJARDO, D. 1990. Descentralización y participación en la administración de las políticas y programas de desarrollo rural. IICA.

FAO (ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION). 1987. Informe de la Mesa Redonda sobre educación agrícola superior y las necesidades de desarrollo rural en los países de América Latina y el Caribe. ONU-FAO.

\_\_\_\_\_. 1988. Informe de los Seminarios Subregionales sobre Formación y Capacitación de Profesionales de Ciencias Agrícolas para la Extensión y Desarrollo Rural en América Latina y El Caribe. ONU-FAO.

\_\_\_\_\_. 1988. Sistemas alimentarios y seguridad alimentaria.

\_\_\_\_\_. 1989. Informe misión interagencial sobre estrategias de reforma agraria y desarrollo rural. Quito, Ec. FAO

\_\_\_\_\_. 1991. Desarrollo agropecuario de la dependencia al rotagonismo del agricultor. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe. Serie Desarrollo Rural no. 9.

\_\_\_\_\_. 1992. Informe de la Reunión FAO/CLADES sobre Curriculums en Agroecología y Desarrollo Rural Sostenible. Santiago, Chile, Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe.

FREIRE, W. 1987. Diagnóstico alimentario nutricional.

GIOVENARDI, E. 1991. Estructuras de pobreza en el agro -Por qué son pobres los campesinos? Bogotá, Col., OIT.

IBPGR (CONSEJO INTERNACIONAL DE RECURSOS FITOGENETICOS). s.f. Recursos genéticos vegetales. Noticiario.

IICA (INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA). 1991. Declaración de Madrid. Quito, Ec.

\_\_\_\_\_. 1992. Balance Estructural del Sector Agropecuario y Coyuntura 1992-1993, (Urriola Rafael, Barril Alex y Martínez Patricio) Quito, Ec., IICA, Serie Publicaciones Misceláneas.

INEC. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS). 1976. III Censo de Población y II de Vivienda del año 1974. Resultados definitivos. Quito, Ec., INEC.

\_\_\_\_\_. 1984. IV Censo de Población y III de Vivienda del año 1982. Resultados definitivos. Quito, Ec., INEC.

\_\_\_\_\_. 1991. V Censo de Población y III de Vivienda del año 1990. Resultados definitivos. Quito, Ec., INEC.

INEM. 1991. Encuesta de hogares 1990. Quito, Ec., INEM.

INEM-UNICEF. 1993. Medición de la Pobreza en las áreas urbana y rural del Ecuador, (Cabrera Yolanda, Martínez Judith y Morales Rolando) Quito, Ec. Informe de Consultoría.

- IPGRC DIVERSITY. 1991. Latin America. Washington, D.C.
- JORDAN, F. 1989. Capacitación y participación campesina. San José, C.R., IICA.
- LASPINA, C. 1991. Mapa de Pobreza. Quito, Ec.
- MAG-PAFE (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA-Subsecretaría Forestal y de Recursos Naturales Renovalbes) PAFE (Plan de Acción Forestal del Ecuador). s.f. Diagnóstico 1991-1995. Quito, Ec., MAG.
- MARTINEZ, P. 1993. Perspectivas y condicionamientos agrocomerciales del Ecuador con el G#, Quito, Ec., IICA.
- MAURO, A. 1986. Encuesta de migración temporal. Quito, Ec., Informe de Proyecto. CEPLAES.
- MAYORGA, M. 1992 a. Metodología de capacitación de capacitadores.
- \_\_\_\_\_. 1992 b. Los desafíos que la modernización de la agricultura plantea a la acción de desarrollo rural y necesidades de capacitación resultantes. Quito, Ec., IICA. Documento de Consultoría.
- MEDRANO, D. s.f. Fortalecimiento de la mujer rural en el proceso de reactivación y desarrollo agropecuario en América Latina y el Caribe: Marco orientador para las estrategias generales, programas y proyectos del IICA. San José, C.R., IICA.
- OCAMPO, M. 1992. La transferencia de tecnología y la asistencia técnica agropecuaria: Un nuevo enfoque para el cambio técnico en Colombia. Bogotá, Col., ICA.
- ORTEGA, A. 1992. Capacitación agropecuaria para el Ecuador. Quito, Ec., IICA. Documento de Consultoría.
- PROTECA (PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y AGROPECUARIO). 1991. Sistemas de transferencia de tecnología agropecuaria. Quito, Ecu.
- \_\_\_\_\_. 1992. Informe de labores 1988-1992. Quito, Ec.
- ROSERO, F. s.f. Mujeres campesinas y acumulación de capital. Quito, Ec.
- SALAMEA, L. 1992. Diagnóstico sobre la oferta actual de programas y actividades de capacitación en el ámbito rural ecuatoriano. Quito, Ec., IICA. Documento de Consultoría.
- SEAN-INEC (SEAN -SISTEMA ESTADÍSTICO AGROPECUARIO NACIONAL). 1992. Encuesta de Superficie y Producción por muestreo de Áreas. Quito, Ec., INEC-Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- SILVERMAN, J. 1990. La descentralización del sector público. Banco Mundial.

- TORRES, J. 1991. Transformaciones estructurales y relaciones intersectoriales de la agricultura en América Latina y El Caribe. San José, C.R., IICA. Serie Documentos de Programas no. 22.**
- TRIGO, E. 1991. Hacia una estrategia para un desarrollo agropecuario sostenible. San José, C.R., IICA. Serie Publicaciones Misceláneas.**
- VARIOS AUTORES. 1982. La capacitación campesina para el desarrollo rural.**
- VINUEZA, H. 1992. Alternativas socioeconómicas para el desarrollo del sector asociativo en el Ecuador. Quito, Ec. OIT.**
- WHITAKER, M. 1990. El rol de la agricultura en el desarrollo económico del Ecuador. Quito, Fundación IDEA.**
- ZARAMA, A. 1992. Exposición: Reuniones interinstitucionales sobre el rol de las municipalidades en el proceso de modernización. GTZ-BEDE.**

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





