

*Instituto Interamericano de Cooperación  
para la Agricultura*

**SIHCA**

*Sistema Hemisférico de Capacitación  
para el Desarrollo Agrícola*



*Fundación CIARA*

**IICA**

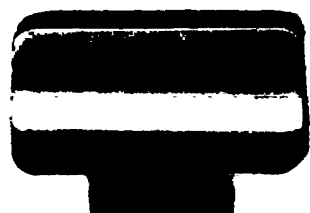
**IICA**  
BIBLIOTECA VENEZUELA

**5 AGO 1999**

**RECIBIDO**

**PROYECTO  
CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA DE  
CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA**

**Versión original  
Caracas, Marzo 1997**





*Instituto Interamericano de Cooperación  
para la Agricultura*

**SIHCA**

*Sistema Hemisférico de Capacitación  
para el Desarrollo Agrícola*



*Fundación CIARA*

**PROYECTO  
CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA DE  
CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA**

**Versión original  
Caracas, Marzo 1997**

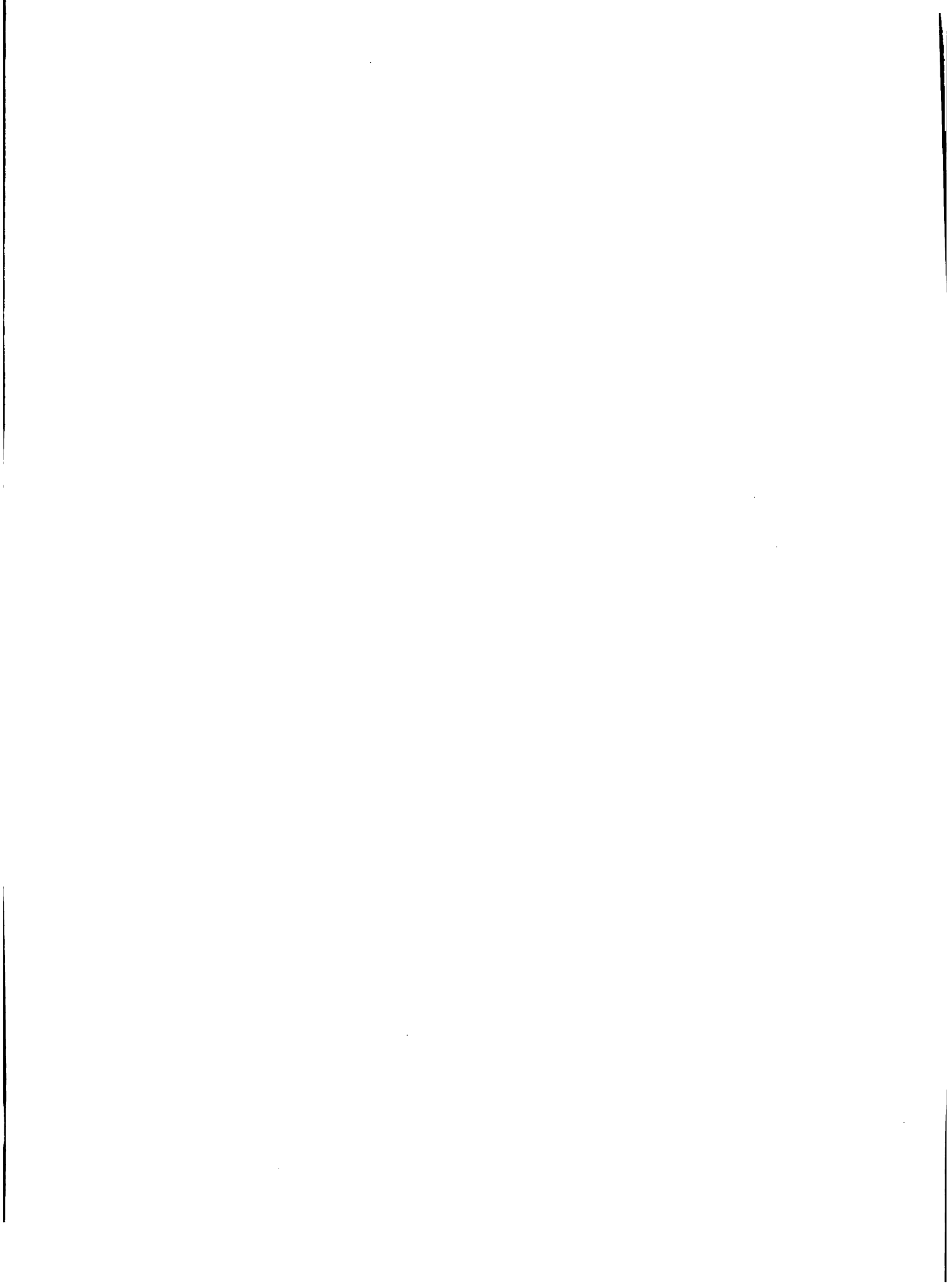
12

00000454

## CONTENIDO

SIHCA

|  |    |
|--|----|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO</b>  | 3  |
| <b>PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN</b>  | 7  |
| 1. IDENTIFICACIÓN  | 7  |
| 2. ANTECEDENTES  | 7  |
| 3. PROBLEMA ESPECÍFICO QUE EL PROYECTO BUSCA RESOLVER                                | 8  |
| 4. PROBLEMA GENERAL  | 10 |
| 5. ÁREA DE CONCENTRACIÓN TEMÁTICA Y CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL SIHCA | 12 |
| 6. TÉCNICAS Y MÉTODOS DISPONIBLES PARA RESOLVER EL PROBLEMA ESPECÍFICO               | 12 |
| <b>LA PROPUESTA</b>  | 15 |
| 7. OBJETIVOS E IMPACTO   | 15 |
| Resumen del impacto esperado   | 15 |
| Objetivo específico del proyecto   | 17 |
| Productos finales  | 19 |
| 8. ESTRATEGIA  | 21 |
| Introducción   | 21 |
| Estrategia operativa   | 22 |
| 9. ACTIVIDADES BÁSICAS   | 26 |
| 10. RESPONSABILIDADES DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO                              | 32 |
| 11. BENEFICIARIOS  | 34 |
| 12. COSTOS TOTALES   | 35 |
| 13. CRONOGRAMA   | 37 |
| 14. ACCIONES PREVIAS A LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO                                     | 38 |
| 15. MEDIOS DE VERIFICACIÓN (INDICADORES Y METAS)                                     | 39 |
| 16. PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE VERSIONES REVISADAS DEL DOCUMENTO-PROYECTO         | 41 |
| <b>ANEXOS</b>  | 42 |
| ANEXO I. Aspectos conceptuales de la capacitación                                    | 43 |
| ANEXO II. Referencias  | 45 |



## **RESUMEN EJECUTIVO**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>TITULO DE LA PROPUESTA:</b> | <b>Caracterización de la Demanda de Capacitación para el Desarrollo Agrícola.</b>   |
| <b>ÁREA DE CONCENTRACIÓN:</b>  | Educación y Capacitación.   |
| <b>ÁMBITO GEOGRÁFICO:</b>      | Nacional-Hemisférico  |
| <b>UNIDAD:</b>                 | ACT's del IICA en los países miembros.  |
| <b>TECNICO RESPONSABLE:</b>    | (Colocar nombre del técnico responsable en cada país).  |
| <b>PROBLEMA ESPECÍFICO:</b>    | <p>La modernización de la agricultura de los países de América Latina y el Caribe sólo será posible si los actores involucrados en el proceso productivo adoptan nuevos comportamientos y desarrollan capacidades técnicas y gerenciales para el manejo de la empresa agrícola.</p> <p>En este contexto, el desarrollo y perfeccionamiento de los recursos humanos adquiere especial significación como condición orgánica y como importante parte integrante de las iniciativas para el logro de esa modernización; y la capacitación como forma de contribuir al desarrollo de esos recursos, se convierte en un instrumento necesario, cuya aplicación, entre otros factores, conducirá a fortalecer la capacidad de los destinatarios para desempeñarse eficientemente en los nuevos escenarios exigidos por ese proceso.</p> <p>Existe un reconocimiento generalizado de que los esfuerzos y las iniciativas emprendidas por los países de América Latina y el Caribe en materia de capacitación no han contribuido significativamente a solucionar los múltiples problemas que confronta la agricultura en estos países.</p> <p>Un factor determinante en la dificultad de concretar en logros todos los esfuerzos e iniciativas realizadas en materia de capacitación lo constituye la ausencia, en la mayoría de los casos, de una adecuada infraestructura nacional que soporte una labor tan trascendente como compleja. Dentro de esa infraestructura, la determinación de las necesidades de capacitación ha sido uno de los campos menos explorados y con frecuencia obviado en la práctica. De tal forma que la capacitación no siempre se ha correspondido con una necesidad previamente determinada, debido fundamentalmente a la complejidad de los estudios de determinación de las necesidades de capacitación.</p> <p>... A este respecto, la realización de estos estudios</p> |

presupone, por un lado, conocer o establecer claramente los objetivos y las metas del modelo de desarrollo agrícola y rural a seguir, que determinarán los requerimientos, en relación con las capacidades y competencias de los actores involucrados y con las áreas temáticas consideradas estratégicas para alcanzarlo, y por el otro, implica la definición de los horizontes de tiempo (corto, mediano y largo plazo) para los cuales se formulan estos requerimientos (Lindarte, 1997), en función de la magnitud, la dinámica y la velocidad de cambio de un entorno mundial caracterizado por la globalización creciente en las relaciones internacionales, la consolidación de bloques económicos y avances en la multilateralidad, a través de la firma de acuerdos y tratados que cada vez más definen el campo de acción de gran parte de las políticas nacionales de los países que lo integran. Aunado a esto, no existe una metodología única o procedimiento mecánico que se pueda utilizar, por lo que las metodologías existentes sólo pueden considerarse como guías sujetas a los cambios y adaptaciones impuestas por las situaciones particulares en las cuales se apliquen.

Sin embargo, es solamente a través del cumplimiento riguroso de esta etapa del proceso que se dispondrá de los elementos indispensables para la definición de una estrategia nacional de capacitación que enmarque, oriente y articule todas las acciones que debe contener un Programa Nacional de Capacitación.

**OBJETIVO GENERAL:**

Identificar los elementos indispensables para la definición de una estrategia nacional de capacitación que enmarque, oriente y articule todas las acciones que debe contener un Programa Nacional de Capacitación, que a través de un sistema de planificación efectivo se convierta en un instrumento dinámico, de orientación permanente con base en la caracterización de tendencias de cambio en la capacitación agrícola, en términos de nuevas áreas temáticas, nuevos enfoques y énfasis, nuevas capacidades y actitudes requeridas de las personas y una dimensión gruesa de cuanto esto pueda significar.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Identificar las necesidades de capacitación para el desarrollo agrícola de los países miembros del SIHCA, de acuerdo con las características particulares de cada uno de éstos y atendiendo a las necesidades prioritarias y comunes que requieren ser satisfechas para lograr una agricultura moderna: competitiva, equitativa y sostenible, tomando en consideración la evolución del entorno internacional y nacional.

**ACTIVIDADES:**

1. Formulación de escenarios para contextualizar el desarrollo agrícola nacional dentro de procesos más amplios de globalización e integración hemisférica.



2. Determinación de los requerimientos de capacitación o demanda estructural e identificación de la demanda inmediata o efectiva.
3. Caracterización de la oferta de capacitación: análisis comparativo de la oferta actual y los requerimientos de capacitación.
4. Diseño de una Propuesta de Estrategia para la formulación de un Programa Nacional de Capacitación.

**RESPONSABILIDADES:**

- La conducción del proyecto estará a cargo de la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en el país y de la institución nacional, pública o privada, de contraparte que acepte, mediante una alianza estratégica con el IICA, asumir el compromiso de la ejecución del proyecto a través de una política de costos compartidos, mediante la contratación de un especialista a dedicación exclusiva o la designación de un profesional de su plantel de personal, quien ejercerá la jefatura del proyecto.
- Instituciones involucradas:
  - \* Instituciones y organizaciones, públicas y privadas, comprometidas con la capacitación agrícola y con los procesos de cambio en la agricultura.
  - \* Instituciones de Cooperación Técnica Internacional, de carácter multilateral o bilateral.

**RECURSOS: (EN U.S.\$)**

(Aproximación elaborada para Venezuela de carácter solamente indicativo)

| FUENTE DE FINANCIAMIENTO | OBJETO DE GASTO MAYOR (OGM)<br>(US \$) |               |     |               |              |     |            |              |     |               |                |
|--------------------------|--|---------------|-----|---------------|--------------|-----|------------|--------------|-----|---------------|----------------|
|                          | 1                                      | 2             | 3   | 4             | 5            | 6   | 7          | 8            | 9   | 3-9           | TOTAL          |
|                          | ---                                    | 85,000        | --- | 14,400        | 3,600        | --- | 800        | 7.500        | --- | 26,300        | 111,300        |
| <b>TOTAL</b>             |  | <b>85,000</b> |     | <b>14,400</b> | <b>3,600</b> |     | <b>800</b> | <b>7.500</b> |     | <b>26,300</b> | <b>111,300</b> |

**Observaciones:**

- Por la naturaleza del presente proyecto, el cual se propone como una orientación general, de carácter global, para los países del Hemisferio Americano, que deberá ajustarse de acuerdo con las condiciones y exigencias particulares de los respectivos países, la estructura de los costos totales que se presenta

constituye una aproximación, de carácter solamente indicativo, que tendrá sus variaciones de acuerdo con la complejidad y dimensión del país respectivo y puede reducirse considerablemente, como costo financiero del proyecto, en la medida en que el personal local designado para su implementación esté adscrito e incluido dentro de su propia nómina, a instituciones de capacitación que pudieran actuar como instituciones de contraparte en la ejecución del proyecto.

- FECHA DE INICIO:** (Colocar fecha de inicio del proyecto en cada país).
- FECHA DE CULMINACIÓN:** (Colocar fecha de culminación del proyecto en cada país).
- INSTITUCIONES CONTRAPARTE:** Instituciones y organizaciones, públicas y privadas, comprometidas con la capacitación agrícola.
- OBSERVACIONES:** La ejecución del proyecto estará determinada por:
- Compromiso y apoyo firme de los Directores de los Centros Regionales, Representantes de las ACT's y demás dependencias del IICA para impulsar la ejecución de los estudios de demanda de capacitación.
  - Disposición de Instituciones de Cooperación Técnica Internacional para aportar recursos para la ejecución del proyecto.
  - Disposición y compromiso de las instituciones y organizaciones, públicas y privadas, que realizan actividades de capacitación en el sector agrícola y organismos comprometidos con los procesos de cambio en la agricultura, para participar en el estudio mediante el aporte de información y de asesoramiento y, en lo posible, como organismos de contraparte en alianzas estratégicas con el IICA.
  - Disposición del gobierno de Venezuela como contraparte del Acuerdo suscrito, para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el mismo.

## **PROYECTO CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA**

### **I. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

#### **1. IDENTIFICACIÓN**

1.1 Programa : Sistema Hemisférico de Capacitación para el Desarrollo Agrícola

1.2 Ámbito geográfico: Nacional                      Sede: Países del Hemisferio Americano

1.3 Tipo de proyecto: Nacional-Hemisférico                      Área: Centro de Educación  
(componente del proyecto SIHCA)    y Capacitación

1.4 Fecha de: Inicio:                      Término:    Duración:

1.5 Versión del documento: Original                      Fecha: Abril de 1997

1.6 Financiación con Aportes:

IICA:    Organismos privados: US\$

Gubernamentales: US\$    Otros US\$

1.7 Fecha de preparación: Abril de 1997                      Responsable: Jefe de Proyecto Nacional

1.8 Aprobación: Memorándum N°    Con fecha:

Código

#### **2. ANTECEDENTES**

Uno de los principales obstáculos para la modernización de la agricultura de los países de América Latina y el Caribe lo constituye la falta de una base de recursos humanos calificados para enfrentar los desafíos impuestos por un proceso que exige del factor principal del crecimiento económico, el desarrollo y perfeccionamiento de sus aptitudes, conocimientos, calificación, experiencia y actitudes. Es decir, todo aquello de lo que depende la capacidad del hombre para desarrollar la producción.

En particular, la preocupación de los países ante este problema encontró su reflejo en la Declaración de los Ministros en la X CIMA, cuando manifiestan *"enfaticamos la importancia del desarrollo de los recursos humanos y el acceso a las tecnologías de avanzada, como aspectos fundamentales para la modernización de América Latina y el Caribe"* (CIMA: 10, 1991) y en la Declaración de Santiago para el desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural, cuando los Ministros de Agricultura en la reunión preparatoria de la VI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno acuerdan: *"Incentivar acciones de colaboración y establecer mecanismos de cooperación para la formación y perfeccionamiento de los recursos humanos con perspectiva de género para el desarrollo de la agricultura y la educación en el medio rural, especialmente a los*

*pequeños productores*" (Reunión preparatoria de la VI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, 1996).

Con igual sentido reviste gran importancia la Resolución 203 de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) adoptada para dar cumplimiento a las Recomendaciones de la X CIMA, la cual establece que el IICA *"dentro de sus actividades, priorice la formulación de estrategias nacionales de capacitación y apoye la constitución de redes y sistemas de entrenamiento que permitan potenciar las capacidades existentes"* (Reunión Ordinaria de la JIA: 6, 1991).

Al llevarla a efecto, el IICA emprendió, a través de la División de Capacitación de la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI) y las ACT's de Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, los estudios de demanda y oferta de capacitación, orientados hacia la determinación de las necesidades de capacitación, para enfrentar los desafíos impuestos por el proceso de modernización de la agricultura y con base en ellos diseñar una estrategia para la formulación del Programa Nacional de Capacitación.

Asimismo, en concordancia con lo establecido en la citada Resolución de la JIA, el IICA y el Gobierno de Venezuela suscriben, en junio de 1996, un Acuerdo de Cooperación para crear el Sistema Hemisférico de Capacitación para el Desarrollo Agrícola (SIHCA), con el objetivo específico de *"Establecer un mecanismo interinstitucional de coordinación, intercambio, comunicación y colaboración permanente entre los países del Hemisferio Americano, que concerte los esfuerzos de capacitación para el desarrollo agrícola y articule las ofertas con las demandas de capacitación exigidas por la modernización de la agricultura, mediante la configuración de una red hemisférica para contribuir al logro de un desarrollo agrícola competitivo, equitativo y sostenible"* y en el cual los estudios de demanda y oferta de capacitación agrícola en los países del Hemisferio Americano constituyen una de las actividades fundamentales que orienta su programación operativa.

En el marco del proceso de modernización y transformación institucional del IICA, iniciado en 1996, se crea el Centro de Educación y Capacitación (CECAP), como Centro Especializado de apoyo técnico, que sustituye al Servicio Especializado I, de Capacitación, Educación y Comunicación y que integra al Sistema Hemisférico de Capacitación para el Desarrollo Agrícola (SIHCA).

### **3. PROBLEMA ESPECÍFICO QUE EL PROYECTO BUSCA RESOLVER**

La transición de una agricultura tradicional a una agricultura ampliada que permita *"afianzar su papel estratégico en el funcionamiento y expansión de nuestras economías, tanto por su aporte al crecimiento del comercio exterior y a la reactivación del mercado interno, como a la superación de la pobreza rural"* (CIMA: 10,1991), sólo será posible si los actores involucrados en el proceso productivo adoptan nuevos comportamientos y desarrollan capacidades técnicas y gerenciales para el manejo de la empresa agrícola que implican, entre otros, la adopción de nuevas tecnologías de producción e industrialización, el desarrollo de habilidades en el manejo de la información de costos y mercados para la gestión empresarial, la adopción de técnicas e instrumentos organizativos, de planificación y gestión estratégica y la introducción de la perspectiva ambiental en el proceso productivo.

En este contexto, el desarrollo y perfeccionamiento de los recursos humanos adquiere especial significación como condición orgánica y como importante parte integrante de las iniciativas para el logro de la modernización de la agricultura; y la capacitación como forma de contribuir al desarrollo de esos recursos, se convierte en un instrumento necesario, cuya aplicación, entre otros factores, conducirá a fortalecer la capacidad de los destinatarios para desempeñarse eficientemente en los nuevos escenarios exigidos por ese proceso. Ello comporta, entre otras iniciativas, el diseño de un nuevo perfil de recursos humanos que garantice el logro de las transformaciones requeridas por la

agricultura y el medio rural en respuesta a las exigencias determinadas por las tendencias de globalización e integración en el ámbito mundial.

A pesar de la crisis económica, numerosos han sido los esfuerzos y las iniciativas emprendidas por los países de América Latina y el Caribe en materia de capacitación. Sin embargo, existe un reconocimiento generalizado de que estas acciones no han contribuido significativamente a solucionar los múltiples problemas que confronta la agricultura en estos países.

Un análisis de la trayectoria de la capacitación agrícola en esos países, revela que *"la historia de la capacitación en el sector agropecuario se ha caracterizado por su empirismo, improvisación y voluntarismo, derivando en una dispersión de esfuerzos, pérdida de energía, escasa calidad de las acciones y ausencia de logros en los nuevos comportamientos verificables de los usuarios"* (IICA, 1994).

Un factor determinante en la dificultad de concretar en logros todos los esfuerzos e iniciativas realizadas en materia de capacitación lo constituye la ausencia, en la mayoría de los casos, de una adecuada infraestructura nacional que soporte una labor tan trascendente como compleja. Dentro de esa infraestructura, la determinación de las necesidades de capacitación ha sido uno de los campos menos explorados y, con frecuencia, obviado en la práctica. En este sentido, parece haber un desajuste cualitativo entre la demanda de los productores y empresas agrícolas y la oferta, tanto de profesionales y técnicos que generan los centros educacionales como de la capacitación ofrecida por los centros que la imparten. De tal forma que la capacitación no siempre se ha correspondido con una necesidad previamente determinada, debido fundamentalmente a la complejidad de los estudios de determinación de las necesidades de capacitación.

A este respecto, la realización de estos estudios presupone, por un lado, conocer o establecer claramente los objetivos y las metas del modelo de desarrollo agrícola y rural a seguir, que determinarán los requerimientos, en relación con las capacidades y competencias de los actores involucrados y con las áreas temáticas consideradas estratégicas para alcanzarlo, y por el otro, implica la definición de los horizontes de tiempo (corto, mediano y largo plazo) para los cuales se formulan estos requerimientos (Lindarte, 1997), en función de la magnitud, la dinámica y la velocidad de cambio de un entorno mundial caracterizado por la globalización creciente en las relaciones internacionales y la consolidación de "regiones económicas suprarregionales" y avances en la multilateralidad, a través de la firma de acuerdos comerciales y de integración y de tratados internacionales y regionales que cada vez más definen el campo de acción y la normativa institucional de gran parte de las políticas nacionales de los países que los suscriben, limitando en gran medida la formulación de las políticas nacionales a los compromisos adquiridos por lo países en forma multilateral (IICA, 1996). Aunado a esto, no existe una metodología única o procedimiento mecánico que se pueda utilizar, por lo que las metodologías existentes sólo pueden considerarse como guías sujetas a los cambios y adaptaciones impuestas por las situaciones particulares en las cuales se apliquen.

Es en esta etapa del proceso de capacitación cuando se deberá decidir, por una parte, el tipo de demanda (inmediata o estructural) a identificar y la jerarquía de su atención en relación con el tiempo y los recursos financieros disponibles (Nagel, 1997), en el contexto de una etapa de transición de economías, en gran medida cerradas y sobreprotegidas por el Estado, hacia unos escenarios abiertos, signados por la innovación tecnológica y la competitividad, y por el otro, la dimensión espacial de la demanda, ya que una aproximación global, al nivel nacional, que por su carácter general no considere las condiciones sociales, culturales y de producción, particulares de las microregiones pudiera restar utilidad práctica a los resultados.

Sin embargo, es solamente a través del cumplimiento riguroso de esta etapa del proceso que se dispondrá de los elementos indispensables para la definición de una estrategia nacional de

capacitación que enmarque, oriente y articule todas las acciones que debe contener un Programa Nacional de Capacitación.

#### **4. PROBLEMA GENERAL**

La crisis económica de los años ochenta obligó a los planificadores y responsables de las políticas gubernamentales de los países de América Latina y del Caribe a replantearse la función de la agricultura y el sector rural en el desarrollo de los países, a redefinir su papel, particularmente el papel que debe desempeñar la agricultura campesina y en pequeña escala como factor de vital importancia para el crecimiento y para el éxito de los programas de ajuste estructurales y de estabilización que los países de la región se han visto obligados a efectuar a los fines de atender las obligaciones del servicio de la deuda externa, y a reorientar y redimensionar sus instituciones.

Las diversas circunstancias que provocaron la crisis revelaron la debilidad y la incapacidad de sustentación de un proceso de crecimiento y modernización de la agricultura basado en políticas orientadas hacia la industria, con un fuerte sesgo en favor de las zonas urbanas y hacia el segmento moderno de la agricultura, mientras que las zonas rurales en general y la agricultura campesina en particular, con la mayoría de los productores agrícolas, quedaron relegados a un segundo plano.

Este replanteamiento condujo a la convicción de la necesidad de cambios substanciales en el modelo de desarrollo agrícola y rural, en las estrategias para alcanzar este desarrollo y en las políticas macroeconómicas aplicadas por los países. En este sentido, resulta cada vez más evidente que la agricultura de nuestros países no tendrá la menor posibilidad de éxito para enfrentar los desafíos impuestos por las nuevas tendencias de globalización en la relaciones económicas, productivas, sociales y político-institucionales entre los países, a menos que se adapte a las nuevas exigencias de este proceso de apertura e integración internacional.

Tales exigencias comportan una modificación en el enfoque de desarrollo económico y social en las zonas rurales, la consideración de la sostenibilidad del desarrollo productivo agrícola y la superación de los niveles de desigualdad y pobreza de las amplias masas, a través de un proceso de modernización de la agricultura concebido mediante un enfoque sistémico, aplicado no solamente a cadenas agroalimentarias, sino que considere las contribuciones e interrelaciones del sector agrícola con el resto de los sectores de la economía y con una concepción articulada de la actividad productiva agrícola con su entorno nacional e internacional.

El desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural deberá entenderse como el desarrollo de las zonas rurales y de su población y deberá comprender tanto el desarrollo agrícola propiamente dicho como el de otras formas de actividades económicas y sociales no estrictamente agrícolas y de oportunidades de empleo fuera de la agricultura en las zonas rurales. En este contexto, la infraestructura socioeconómica en las zonas rurales deberá proporcionar mejores oportunidades de enseñanza, de atención a la salud y de fuentes de trabajo, así como facilitar el acceso a los servicios y suministros requeridos para la producción, la transformación y la comercialización de productos agropecuarios. Se deberá promover y profundizar las relaciones y las complementariedades entre la agricultura y la industria para lograr su apoyo recíproco y su integración en beneficio de la población rural. Asimismo, se deberán identificar las capacidades existentes y definir las funciones de las organizaciones públicas y privadas para una conducción más efectiva del proceso productivo agrícola.

En estos últimos años la consideración y análisis del agotamiento del modelo convencional de desarrollo agrícola, altamente dependiente de las decisiones y políticas gubernamentales, de los servicios que presta el Estado y de recursos materiales y financieros ha pasado a ser una necesidad apremiante de vital importancia. La crisis ha puesto en evidencia las serias limitaciones que ha tenido el sector público para cumplir con la función básica que el clásico modelo de

desarrollo le ha asignado de ser el motor y coordinador del desarrollo. A tal respecto, la intervención del sector público deberá ser más selectiva y eficaz y concentrar sus recursos en las áreas básicas, esenciales para el crecimiento con equidad, que son indelegables y dejar al sector privado las funciones que éste pueda desempeñar a través de una acción complementaria. Para lo cual sus capacidades para asumir tales funciones deberán ser desarrolladas, adecuada y oportunamente, para evitar vacíos institucionales que puedan obstaculizar el desarrollo de la actividad agrícola. En este contexto, las organizaciones no gubernamentales (ONG's) revisten especial importancia en la formulación y aplicación de políticas, programas y proyectos de desarrollo sostenible para la agricultura y el medio rural.

Para impulsar ese proceso de modernización a través de las transformaciones productivas, comerciales e institucionales que requiere un desarrollo agrícola sostenible, equitativo y competitivo, el Estado deberá orientar sus acciones para lograr que los productores se hagan más eficientes a través de la modernización de sus unidades de producción, que haga de la agricultura no solamente el factor fundamental para garantizar la seguridad agroalimentaria sino un negocio rentable y competitivo. Ello comporta, por una parte, un inmenso esfuerzo de capacitación en el medio rural para que los productores, y la familia rural en general, adquieran el factor más importante del desarrollo en el mundo moderno, como lo es *el conocimiento* (Lacki, 1995) y por la otra, la modificación, creación y adopción de enfoques y estructuras de formación de recursos humanos que permitan su adecuación a las nuevas formas, internas e internacionales, de articulación e intercambio. Para ello el Estado junto con la sociedad civil deberán concentrar sus esfuerzos en lograr la reconversión agrícola con apoyo, entre otras, de las siguientes actividades fundamentales:

- La generación y transferencia de tecnologías de producción e industrialización apropiadas, adaptadas a las condiciones de adversidad físico-productivas que enfrentan los productores y acordes con la preservación del medio ambiente.
- La capacitación de la familia rural para que los productores amplíen sus conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan actualizar su inmenso potencial humano y protagonizar su propio desarrollo, todo lo cual conducirá a un cambio de actitudes y valores.
- El fortalecimiento de la organización de los productores que les otorgue mayor poder y participación en los ámbitos económico, social y político, mayor poder de negociación en los mercados de bienes terminados e insumos, mayores posibilidades de acceso a las fuentes de financiamiento y mayor fortaleza para exigir del Estado una mayor eficiencia en sus servicios básicos indelegables.
- La descentralización de las decisiones y su transferencia a los niveles locales (municipios), con el fin de fortalecer la autonomía administrativa y financiera para la conducción de la política agrícola.

El valor actual y la importancia de tal enfoque y de una serie de medidas concretas, encaminadas a su realización ulterior, se resalta en los documentos de la X CIMA cuando los Ministros de Agricultura afirman que *"las oportunidades que existen en el mercado internacional, específicamente para productos no tradicionales, sólo serán aprovechadas en la medida en que seamos capaces de transformar nuestras ventajas naturales en ventajas competitivas dinámicas, con base en la adopción de nuevas tecnologías y en la capacitación de los recursos humanos"* (CIMA: 10, 1991) y en la Declaración de Santiago para el desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural, cuando los Ministros de Agricultura en la reunión preparatoria de la VI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno acuerdan: *"Incentivar acciones de colaboración y establecer mecanismos de cooperación para la formación y perfeccionamiento de los recursos humanos con perspectiva de género para el desarrollo de la agricultura y la educación en el medio*

rural, especialmente a los pequeños productores" (Reunión preparatoria de la VI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, 1996).

Asimismo, para asegurar el éxito y sostenibilidad de este gran esfuerzo de capacitación, esta actividad deberá ser desarrollada por profesionales que tengan la capacidad técnica y pedagógica suficiente para enseñar a los productores (y para persuadir a éstos de que los adopten) los instrumentos tecnológicos, organizativos y gerenciales necesarios para vencer los obstáculos representados por las restricciones físico-productivas, las limitaciones del Estado en la prestación de los servicios a la producción y la escasez de recursos materiales y financieros y para transformar la cultura de producción para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicios. Al igual que con los productores se deberán emprender programas de capacitación a instructores y administradores de la capacitación para hacer de éstos profesionales pragmáticos, objetivos, constructivos, creativos, realistas y experimentados, con la capacidad suficiente para adecuarse y dar solución a las necesidades concretas de los productores, a través de la internalización del pensamiento estratégico. En este sentido, la capacitación técnica, el perfeccionamiento y la actualización de los recursos humanos deben ser considerados como instrumentos indispensables, entre otras iniciativas, para lograr la modernización de la agricultura de los países de América Latina y del Caribe.

## **5. ÁREA DE CONCENTRACIÓN TEMÁTICA Y CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL SIHCA**

Las acciones de apoyo del Centro de Educación y Capacitación en el presente proyecto están dirigidas al fortalecimiento de instituciones y organizaciones públicas y privadas comprometidas con la capacitación para el desarrollo agrícola y están orientadas particularmente a: i) la identificación de las necesidades de capacitación de los países miembros del Sistema, de acuerdo con las características específicas de cada uno de ellos y en atención a la urgencia e importancia que tales demandas tienen para alcanzar la modernización de la agricultura que conduzca a un desarrollo agrícola sostenible, equitativo y competitivo, y ii) al análisis de la capacidad y potencialidad institucional de los países para iniciativas de capacitación.

Tales acciones están inscritas dentro de los lineamientos establecidos para el Centro de Educación y Capacitación en el Plan de mediano Plazo del IICA para el período de 1994-1998 (PMP), en los aspectos referidos a la *Capacitación en áreas temáticas prioritarias para los países y acordes con las Áreas de Concentración definidas por el IICA en su PMP* y a la *Asistencia técnica en el diseño e implementación de Estrategias y Programas de Capacitación*.

Las iniciativas propuestas aportarán la información que orientará las acciones de las actividades 03 y 04 del SIHCA referidas a la Promoción y Coordinación de procesos de Capacitación de Capacitadores y de Capacitación Agrícola, respectivamente. Asimismo, proporcionará información relevante para promover la realización de trabajos de investigación y desarrollo educativo que contribuyan a enriquecer el acervo metodológico y temático de los países en materia de capacitación agrícola y para la articulación entre demandas y ofertas de capacitación, en concordancia con las acciones previstas en las actividades 02 y 01 del SIHCA, referidas a la Promoción y Coordinación de Estudios sobre Demanda y Oferta de Capacitación y al Fortalecimiento Institucional, respectivamente.

## **6. TÉCNICAS Y MÉTODOS DISPONIBLES PARA RESOLVER EL PROBLEMA ESPECÍFICO**

En la identificación de las necesidades de capacitación para el desarrollo agrícola se utilizará una combinación de métodos y técnicas para cumplir con los objetivos propuestos. En tal sentido, se utilizarán técnicas de dirección y coordinación que viabilicen las interacciones que comporta la ejecución del estudio y que den sustento a una base de consenso durante la definición de la estrategia para la formulación del Programa Nacional de Capacitación. Igualmente, en cada una de



las etapas propuestas para la ejecución del proyecto, la estrategia operativa contempla la utilización de técnicas y métodos que han sido reportadas en estudios para la determinación de las necesidades de capacitación (IICA, 1993, 1994) y la consideración de recomendaciones de consultores del IICA sobre la materia. Las estrategias operativas consisten en:

- Investigaciones de carácter bibliográfico y documental.
- Análisis de discrepancia y Análisis y evaluación de políticas y tendencias.
- Entrevistas a informantes calificados
- Encuestas
- Talleres de discusión grupal y elaboración de informes técnicos.

*La investigación de carácter bibliográfico y documental* aunque no es una técnica de determinación de necesidades de capacitación como tal, constituye un recurso que puede arrojar información de gran valor sobre temas específicos y representa la herramienta fundamental en las etapas I y II de la presente investigación, en las cuales se establecerá el marco conceptual referencial que orientará el desarrollo del resto del trabajo del estudio.

*El análisis de discrepancia* entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad supone el establecimiento de estándares, de niveles de eficiencia, de normas de desempeño a alcanzar y la evaluación de este desempeño en vista de esas normas. Constituye la técnica fundamental de las etapas III y V, referidas a la determinación de las necesidades o requerimientos de capacitación y la determinación de la capacidad y potencialidad de las instituciones y organizaciones que desarrollan actividades de capacitación, para dar respuesta a la demanda requerida en los nuevos escenarios. A tal respecto, el proceso de modernización de la agricultura y los desafíos que este proceso supone para los países de América Latina y el Caribe constituye el marco normativo orientador para el establecimiento de tales estándares.

Por otra parte, *el análisis y evaluación de políticas y tendencias* constituye una técnica de gran valor para las etapas I y II, referidas a la contextualización del sector agrícola nacional a la luz del proceso de modernización de la agricultura y en la formulación de los nuevos escenarios. En este sentido, se recomienda (Nagel, 1997) que la investigación de tendencias se haga a partir de tres fuentes:

- Un marco de referencia global que permita contextualizar el desarrollo agrícola nacional dentro de los procesos más amplios de globalización y que entregue también una prospectiva de cambio tecnológico (construido a partir de estudios disponibles).
- Una visión técnica de las demandas de recursos humanos en el contexto de la evolución probable de la agricultura nacional, a corto y mediano plazo, construida sobre tendencias identificadas a través de información secundaria disponible.
- La percepción de los principales actores involucrados en la actividad agropecuaria: empresarios, técnicos operativos, pequeños agricultores, gremios y sindicatos. Esta podría recogerse a través de una técnica de "Focus-Group", como se realizara en Chile, en el caso del estudio de la educación media agrícola.

Se sugiere como paso siguiente la elaboración de una síntesis estructurada en torno a algunas variables relevantes desde el punto de vista de los procesos productivos, para identificar los nuevos roles y niveles de especialización y las áreas tecnológicas y disciplinarias que ellos involucran. Todo lo cual debería conducir a identificar las competencias más relevantes para el presente y futuro inmediato.

*Las entrevistas a informantes calificados y las encuestas* constituyen los instrumentos fundamentales para obtener la información en las etapas III y IV, lo cual se realizará con la ayuda

de cuestionarios estructurados para tales fines. De fundamental importancia resulta el diseño de estos instrumentos para captar adecuadamente las diferencias regionales al interior de los países, ya que es al nivel de mercados locales en microregiones específicas donde las demandas reales se expresan (Nagel 1997). En este sentido, estos instrumentos deberán ser diseñados y aplicados de manera específica para cada microregión a ser consultada.

*Los talleres de discusión grupal y elaboración de informes técnicos* constituyen las instancias de análisis de la información obtenida en cada etapa del trabajo y de la elaboración de los informes correspondientes. En ellos deberán intervenir los integrantes del equipo de trabajo y los representantes de las instancias de consulta conformadas para asesorar los estudios.

## II. LA PROPUESTA

### 7. OBJETIVOS E IMPACTOS

| RESUMEN NARRATIVO  | INDICADORES Y METAS DEL IMPACTO DEL PROYECTO  | FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA LA OBTENCIÓN DEL ÉXITO   |
|--|---|--|
| <p><b>RESUMEN DEL IMPACTO ESPERADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las Oficinas Nacionales de Planificación y Presupuesto de los gobiernos dispondrán de la capacidad técnica y la información indispensable para la definición de estrategias y programas nacionales de capacitación y para la identificación de prioridades en la asignación de recursos a los procesos de capacitación a través del gasto público. Asimismo les permitirá conocer las debilidades y obstáculos a considerar en la formulación de estrategias de desarrollo agrícola y definir las medidas prioritarias requeridas y su aplicación.</li> <li>Los países dispondrán de un Programa Nacional de Capacitación coherente con las necesidades de capacitación, identificadas y jerarquizadas en el estudio como estratégicas e imperativas para responder a los retos planteados por la modernización de la agricultura.</li> <li>Se habrán generado metodologías para la determinación de las necesidades de capacitación y para el análisis y determinación de la capacidad y potencialidad institucional de los países para iniciativas de capacitación.</li> </ul> | <p><b>INDICADORES Y METAS DEL IMPACTO DEL PROYECTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Base de datos con información actualizada sobre las necesidades de capacitación para el desarrollo agrícola de los países del hemisferio.</li> <li>Base de datos con información sobre ofertas de capacitación para el desarrollo agrícola de los países del hemisferio.</li> <li>Documentos con la Propuesta de Estrategia y Programa Nacional de Capacitación para cada país.</li> <li>Mayor coordinación interinstitucional.</li> <li>Mayor coherencia entre las ofertas y las demandas de capacitación.</li> <li>Los criterios y apreciaciones personales de los actores del sector agrícola sobre las necesidades de capacitación sentidas como prioritarias habrán sido considerados para la reestructuración y reorientación de la Estrategia y el Programa Nacional de Capacitación.</li> </ul> | <p><b>FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA LA OBTENCIÓN DEL ÉXITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición de las Oficinas de Planificación y de los países para implementar la Estrategia y el Programa Nacional de Capacitación.</li> <li>Compromiso y apoyo firme de todos los agentes involucrados con el proceso de capacitación para garantizar la viabilidad de la implementación de las nuevas propuestas.</li> <li>Disposición de los destinatarios para aceptar la capacitación.</li> </ul> |

| RESUMEN NARRATIVO   | INDICADORES Y METAS VERIFICABLES   | FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES  |
|---|--|---|
| <p><b>RESUMEN DEL IMPACTO ESPERADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los países dispondrán de información de carácter prospectivo sobre los desafíos globales y los requerimientos que, en materia de formación de recursos humanos, impone la modernización de la agricultura para la realización de estudios especiales.</li> <li>El IICA a través de sus ACT's, tendrá un conocimiento actualizado sobre las necesidades de capacitación al nivel hemisférico que le permitirá actualizar sus lineamientos para la cooperación y que le sirva de orientación en la identificación de prioridades para la formulación y ajuste de los proyectos de cooperación técnica y establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones nacionales, regionales, subregionales e internacionales. Asimismo, el IICA habrá fortalecido los nexos institucionales y técnicos con los organismos nacionales, comprometidos con los procesos de cambios en la agricultura y con aquellos que desarrollan actividades de capacitación, para apoyarse mutuamente y mejorar la capacidad de respuesta a las demandas internas de los países miembros.</li> </ul> | <p><b>INDICADORES Y METAS DEL IMPACTO DEL PROYECTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos contentivos de los estudios de demanda de capacitación de los países miembros del SIHCA.</li> <li>Mecanismos e instrumentos de vinculación establecidos con las instituciones y organismos comprometidos con los procesos de cambios en la agricultura y con aquellos que desarrollan actividades de capacitación.</li> </ul> | <p><b>FACTORES CONDICIONANTES PARA LA OBTENCIÓN DEL ÉXITO</b></p> <p>LA</p> |

| RESUMEN NARRATIVO  | INDICADORES Y METAS VERIFICABLES  | FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES  |
|--|---|---|
| <p>Identificar las necesidades de capacitación para el desarrollo agrícola de los países miembros del SIHCA, de acuerdo con las características particulares de cada uno de éstos y atendiendo a las necesidades prioritarias y comunes que requieren ser satisfechas para lograr una agricultura moderna: competitiva, equitativa y sostenible, tomando en consideración la evolución del entorno internacional y nacional.</p> | <p>INDICADORES Y METAS DEL PROYECTO</p> <p>Al finalizar el Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los países del Hemisferio Americano dispondrán de una base de datos con información confiable y actualizada sobre las necesidades y ofertas de capacitación al nivel hemisférico, la cual será ofrecida a todas las instituciones que se incorporen a la Red Hemisférica de Capacitación, vía INTERNET, en forma de una matriz que articule demandas y ofertas de capacitación para que los usuarios demandantes obtengan respuestas a sus necesidades con apoyo en las ventajitas comparativas de instituciones y países oferentes.</li> </ul> | <p>FACTORES CONDICIONANTES PARA LA OBTENCIÓN DEL ÉXITO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de recursos para financiar la ejecución del estudio.</li> <li>Disposición de las instituciones de cooperación técnica internacional para aportar recursos para la ejecución del proyecto.</li> <li>Compromiso y apoyo firme de los Directores de los Centros Regionales, Representantes de las ACT's y demás dependencias del IICA para impulsar la ejecución de los estudios de demanda de capacitación.</li> <li>Disposición y compromiso de las instituciones y organizaciones, públicas y privadas, que realizan actividades de capacitación en el sector agrícola y organismos comprometidos con los procesos de cambio en la agricultura, para participar en el estudio mediante el aporte de información y de asesoramiento.</li> </ul> |

| RESUMEN NARRATIVO                       | INDICADORES Y METAS VERIFICABLES  | FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES  |
|---|---|---|
| <p>OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROYECTO</p> | <p>INDICADORES Y METAS DEL PROYECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las instituciones y organizaciones, públicas y privadas, que desarrollan actividades de capacitación para el sector agrícola (Servicios de Extensión, Universidades, Centros de Capacitación, Corporaciones, ONG's, etc.) dispondrán de información, confiable y actualizada, para definir prioridades en cuanto a los actores sociales destinatarios de la capacitación y a los temas estratégicos que deberán comprender los programas de capacitación futuros a los fines de diseñar, redefinir y adecuar las estrategias y programas nacionales de capacitación en sus contenidos temáticos y en la tipología de los destinatarios.</li> </ul> | <p>FACTORES CONDICIONANTES PARA LA OBTENCIÓN DEL ÉXITO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición de los agentes del proceso productivo agrícola para participar y colaborar con el estudio mediante el aporte de información requerida para establecer la demanda de capacitación.</li> <li>Compromiso de las autoridades descentralizadas en cada país para apoyar la ejecución del estudio.</li> </ul> |

| RESUMEN NARRATIVO   | INDICADORES Y METAS VERIFICABLES   | FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES   |
|---|--|--|
| <p><b>PRODUCTOS FINALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha diseñado y está disponible una propuesta de Estrategia y Programa Nacional de Capacitación por país.</li> <li>• Se ha diseñado, probado y está disponible una metodología para caracterizar necesidades de capacitación en el sector agrícola y para analizar y determinar la capacidad y potencial institucional de los países para iniciativas de capacitación.</li> <li>• Se ha diseñado y está disponible un sistema de seguimiento, control, evaluación y ajuste para la actualización permanente de la información.</li> <li>• Se ha estructurado y está disponible una base de datos con información confiable y actualizada sobre las necesidades de capacitación para el sector agrícola, jerarquizada de acuerdo con las áreas temáticas estratégicas y los actores sociales destinatarios de la capacitación.</li> <li>• Se ha estructurado y está disponible una base de datos con información actualizada sobre la oferta de capacitación para el sector agrícola.</li> </ul> | <p><b>INDICADORES Y METAS DEL PROYECTO</b></p> <p>Al finalizar el proyecto:<br/>Los países cuentan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una metodología para caracterizar las necesidades de capacitación para el desarrollo agrícola de cada uno de los países miembros del SIHCA.</li> <li>• Una metodología para analizar y determinar la capacidad y potencial institucional para iniciativas de capacitación.</li> <li>• Una metodología y sistema para realizar seguimiento, control, evaluación y ajuste para la actualización permanente de las necesidades de capacitación.</li> <li>• Personal entrenado para realizar y actualizar los estudios de caracterización de la demanda de capacitación para el desarrollo agrícola.</li> </ul> | <p><b>FACTORES CONDICIONANTES PARA LA OBTENCIÓN DEL ÉXITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de financiamiento para la ejecución de los estudios.</li> <li>• Disposición del gobierno de Venezuela como contraparte del Acuerdo suscrito, para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el mismo.</li> <li>• Compromiso y apoyo firme de los Directores de los Centros Regionales, Representantes de las ACT's y demás dependencias del IICA para impulsar la ejecución de los estudios de demanda de capacitación.</li> </ul> |

| RESUMEN NARRATIVO   | INDICADORES Y METAS VERIFICABLES  | FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES                                  |
|---|---|---|
| <p><b>PRODUCTOS FINALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha diseñado un mecanismo nacional de coordinación entre las instituciones y organizaciones que desarrollan actividades de capacitación que permitirá el aprovechamiento racional de los recursos existentes.</li> <li>El IICA y el SIHCA han establecido mecanismos e instrumentos de comunicación y vinculación con las instituciones y organizaciones comprometidas con las actividades de capacitación para el desarrollo agrícola.</li> </ul> | <p><b>INDICADORES Y METAS DEL PROYECTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un grupo de consulta establecido con representantes del sector público y privado y de instituciones y organizaciones de educación, capacitación, investigación y desarrollo vinculadas con el sector agrícola.</li> <li>El SIHCA y el IICA cuentan con mecanismos e instrumentos de comunicación y vinculación con las instituciones y organizaciones que desarrollan actividades de capacitación para el desarrollo agrícola y organismos comprometidos con los procesos de cambio en la agricultura.</li> </ul> | <p><b>FACTORES CONDICIONANTES PARA LA OBTENCIÓN DEL ÉXITO</b></p> |



## **8. ESTRATEGIA**

### **Introducción**

La capacitación como proceso implica, además del hecho educativo propiamente dicho, las actividades preliminares de determinación de las necesidades, la elaboración del Plan de Estudios y las actividades posteriores de evaluación y seguimiento.

Dentro de esta serie de actividades secuenciales, la determinación sistemática de las necesidades de capacitación constituye la etapa fundamental del proceso que orientará, dará sentido y dimensión a las fases siguientes de la capacitación, en la cual se requiere de un contacto estrecho y permanente con todos los agentes involucrados en ella que promueva su motivación, incorporación, participación activa, cooperación y compromiso para facilitar la concertación de esfuerzos y una base de consenso que otorgue legitimidad a las propuestas, que promueva la responsabilidad por la puesta en marcha de las acciones formuladas, propicie la aceptación de la capacitación y de la necesidad de ajustes a los contenidos y garantice la viabilidad de la implementación de las nuevas propuestas.

En este contexto, la ejecución de los estudios de Caracterización de la Demanda deberá contemplar como actividad previa el desarrollo de una estrategia promocional de relaciones públicas y comunicación a objeto de informar, sensibilizar y persuadir tanto a las instituciones, públicas y privadas, comprometidas con la capacitación agrícola como a todos los actores del proceso productivo agrícola acerca del papel que juega la capacitación en el fortalecimiento de los procesos indispensables para lograr las transformaciones que conduzcan a la modernización de la agricultura de los países del Hemisferio Americano.

Asimismo, por ser el SIHCA una instancia que no va a ejecutar actividades de capacitación y, en consecuencia, carece de personal especializado para realizar estas actividades por sí mismo y por la naturaleza de su acción bajo un enfoque participativo y descentralizado, un elemento esencial en la implementación de su programación operativa lo constituye el apoyo decidido de los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación Técnica del IICA. En tal sentido, para la ejecución de los estudios de demanda es imprescindible la conformación de un equipo de trabajo conformado por técnicos con experiencia en la materia y la designación de un especialista que se encargue de la coordinación de estos estudios en cada país donde se decida su ejecución. Igualmente, para garantizar la solidez de tales estudios se hace necesario la integración de un equipo interdisciplinario de consulta y asesoramiento conformado por representantes de instituciones, públicas y privadas, relacionadas con el sector y personalidades del sector académico cuyos conocimientos y experiencia tiendan a enriquecer el contenido de los resultados del estudio y en lo posible algunas de ellas se puedan asociar en la ejecución del proyecto bajo la figura de alianzas estratégicas que aporten recursos técnicos y financieros para tal fin.

La estrategia general del proyecto se enmarca dentro de los lineamientos contenidos en el Plan de Mediano Plazo del IICA para el Centro de Educación y Capacitación y se orienta a fortalecer, mediante información actualizada sobre las necesidades de capacitación agrícola, la definición de políticas, estrategias y programas de capacitación necesarios para enfrentar los desafíos que plantea la modernización de la Agricultura en los países del Hemisferio Americano.

Esta estrategia contempla una serie de orientaciones de carácter general para el trabajo del personal técnico responsable de la coordinación y ejecución de los Estudios de Demanda, las cuales no pretenden ser procedimientos rígidos que se puedan aplicar de manera automática en cada país, ya que las necesidades de capacitación son hechos complejos y dinámicos sujetos a la influencia de una variedad de factores provenientes del productor, de la empresa agrícola y de la comunidad en su conjunto, que se modifican con el transcurso del tiempo, con el comportamiento del sector productivo y de acuerdo con los perfiles ocupacionales de las personas. Conscientes de

la diversidad que presentan los países del Hemisferio Americano, no obstante se formula una estrategia de carácter global para todo el Hemisferio.

En este contexto, las orientaciones que aquí se proponen deben considerarse como guías, sujetas a los cambios impuestos por las situaciones particulares de los países en los cuales ellas se apliquen y a la formación y experiencia de los técnicos responsables de su implementación. En el criterio de garantizar la continuidad en el esfuerzo investigativo del IICA y preservar su memoria histórica, aprovechando las experiencias que en varios países se han logrado con los estudios de demanda y oferta de capacitación en el sector agrícola, se sugiere continuar utilizando la metodología de trabajo aplicada en aquellas investigaciones realizadas en países como El Salvador, Costa Rica, Honduras y Guatemala y con algunas diferencias en Nicaragua y Ecuador, con los ajustes y correcciones que se derivan de su actualización, teniendo en cuenta las tendencias más recientes de apertura, globalización e integración hemisférica, así como las condiciones y exigencias particulares de los respectivos países.

### **Estrategia Operativa**

La complejidad del futuro que enfrenta la agricultura, consecuencia de un entorno mundial signado por la globalización en las relaciones internacionales y la consolidación de bloques económicos, así como la diversidad que presenta la región de América Latina y el Caribe en todas sus características, requiere la construcción de escenarios que sirvan a los países de marco orientador que les permita, por una parte, la reconsideración del curso que ha de seguir su agricultura en el futuro y su adaptación constante a los cambios del entorno, dentro del ámbito de su desarrollo económico general, y por otra, ofrecerles una base analítica para la formulación de sus propios programas de desarrollo. Con igual sentido e importancia se requiere la realización de un análisis proyectivo de cambio tecnológico y la creación de mecanismos que mediante el manejo de información oportuna permita anticipar y prever los cambios y tendencias en el área y la adaptación a los mismos.

En este contexto, se propone la construcción de estos escenarios al nivel de regiones (subregiones) en correspondencia con cada uno de los cinco (5) Centros Regionales del IICA, los cuales servirían a los países que los integran como una orientación para las estrategias y programas que habrán de ser complementados y afinados, con mayor precisión, con información específica y sugerencias concretas nacionales para satisfacer sus necesidades específicas. Es en el desarrollo de estos escenarios donde se podría inscribir el apoyo de los Centros Regionales con el aporte de su conocimiento actualizado y dinámico del contexto regional, en cuanto a las exigencias y dirección que las nuevas tendencias exigen de la agricultura de los países que los conforman, los cuales en calidad de marcos de referencia permitan a los países mantener una percepción coherente de los entornos dentro de los cuales su agricultura debería desenvolverse atendiendo a los procesos de globalización e integración. Asimismo, sería conveniente que este apoyo se complementara con los servicios de un especialista que se encargue de la coordinación y supervisión de los estudios que se realicen en los países que conforman el Centro, quien con una visión global, coherente e integradora contribuya al enriquecimiento y perfeccionamiento progresivo de la metodología de trabajo en la medida en que estas investigaciones se vayan ejecutando.

En virtud de la complejidad de los estudios de demanda, las limitaciones en la disponibilidad de recursos para su ejecución y la *falta de una metodología "dura" única, o al menos hegemónica, para cuantificar la "demanda" por capacitación* (Lindarte, 1997), entre otros, se propone que, en el ámbito hemisférico, la ejecución de este proyecto se realice por etapas. De tal forma que en una primera etapa los estudios se realizarían en dos o tres países, preferiblemente pertenecientes a Centros Regionales distintos, a manera de estudio piloto, con el propósito de que sus experiencias y resultados contribuyan a enriquecer y perfeccionar el procedimiento adoptado, el cual se aplicaría en una segunda etapa, a un número mayor de países y concluir el proyecto en una tercera etapa con los estudios en el resto de los países del hemisferio.

En el nivel nacional se propone la ejecución del proyecto a través de etapas con actividades articuladas en secuencia y/o simultáneas que permitan optimizar el tiempo disponible, las cuales consisten en lo siguiente:

1. Etapa I.- Incluye *la Conceptualización de la modernización de la agricultura y sus postulados básicos, la Caracterización y análisis del sector agrícola nacional en el marco de la apertura, globalización e integración hemisférica y la Definición y Caracterización de las áreas de actividad del proceso productivo agrícola*, consideradas estratégicas, que deben ser objeto de particular atención en el proceso de capacitación, porque es en ellas donde se presentan los mayores obstáculos y debilidades para lograr la modernización de la agricultura. Esta primera etapa se considera de vital importancia por dos razones fundamentales, en primer lugar, porque el producto final de ella proporcionará el marco conceptual que pautará el desarrollo de toda la investigación y en segundo lugar, porque es en esta etapa cuando se deberá definir la dimensión de la demanda de capacitación en términos de horizontes de espacio geográfico y de tiempo (corto, mediano y largo plazo) para los cuales se formulan y los objetivos y naturaleza de la misma en función de la dinámica, la velocidad y la magnitud de los cambios económicos impuestos por las nuevas tendencias de globalización que suponen nuevos parámetros en las relaciones internacionales.
2. Etapa II.- Contempla *la Formulación de los nuevos escenarios tanto para las áreas de actividad como para los actores sociales involucrados en el proceso productivo agrícola* mediante la formulación de hipótesis que permita la construcción de la "imagen objetivo" por lograr.
3. Etapa III.- Comprende: a) *la Caracterización de los actores, sus capacidades y competencias en la situación actual* para determinar la demanda estructural o potencial y b) *la Identificación de la demanda inmediata o efectiva* que plantean informantes calificados, representativos de todos los actores sociales y de las diferentes empresas involucrados en el proceso productivo agrícola que operan en la microregión. En esta segunda parte de la etapa se propone la realización de Talleres de inducción a los sujetos encuestados, previamente a la aplicación de los cuestionarios con el objeto de exponer los resultados de las etapas I y II, para informarles sobre los nuevos escenarios requeridos para un proceso de modernización de la agricultura y los nuevos desempeños que estos escenarios exigen de los actores sociales del proceso productivo agrícola. Todo ello con el fin de inducir una demanda de capacitación más cercana a la que sería la demanda estructural. Esta etapa supone una serie de tareas de cuya ejecución va a depender la calidad de la información a obtener en el trabajo de campo, tales como la definición de las unidades de investigación y análisis, selección del tipo y establecimiento del tamaño de muestra a utilizar en el estudio, diseño del instrumento para la recolección de la información, la selección e inducción del personal técnico de campo que recabará la información, entre otras. El producto final de la primera parte de esta etapa junto con el de la etapa II permitirá el análisis de discrepancia entre los desempeños actuales y los requeridos en los nuevos escenarios para establecer la capacidad por crear o demanda estructural.
4. Etapa IV.- Contempla *el análisis de la oferta de capacitación* a través de la Identificación de las capacidades y potencialidades de las instituciones y organizaciones que desarrollan actividades de capacitación para dar respuesta a las demandas en la materia. Esta etapa igualmente supone la formulación de hipótesis para definir la "imagen objetivo" en cuanto a requerimientos instruccionales en términos de áreas temáticas estratégicas, de manejo y dominio de temas y metodologías, capacidad instruccional del personal, disponibilidad de instructores con conocimientos, habilidades y actitudes para actividades de capacitación, coordinación interinstitucional, disponibilidad de infraestructura, posibilidades de autosostenimiento, beneficiarios,

entre otros. El producto de esta etapa proporcionará la información para la elaboración del Catálogo Nacional de Capacitación.

5. Etapa V.- Contempla el análisis comparativo para observar la coherencia entre la oferta actual de capacitación y la demanda requerida en los nuevos escenarios y la determinación de la brecha entre la oferta y la demanda de capacitación. El producto de esta etapa constituye la base fundamental para la elaboración de una Estrategia para la formulación del Programa Nacional de Capacitación y proporcionará los elementos a considerar para modificar, crear y adoptar enfoques y estructuras instruccionales que respondan a las exigencias de las nuevas formas nacionales e internacionales de articulación e intercambio.
6. Etapa VI.- Consiste en el diseño de una Propuesta de Estrategia para la formulación de un Programa Nacional de Capacitación basada en el informe final del estudio, que integra los informes técnicos derivados del análisis, discusión y concertación de la información proveniente de cada etapa de la investigación. Esta etapa supone la realización de un análisis crítico de la capacitación en el contexto de otros factores que pudieran obstaculizar el desarrollo de programas específicos de capacitación agrícola. Asimismo, la estrategia para la formulación del Programa Nacional de Capacitación deberá contemplar el diseño de un sistema de planificación efectivo que permita establecer una dirección estratégica en un entorno inestable e incierto, utilizando herramientas como el desarrollo de escenarios y los análisis de riesgos, entre otros, por medio de los cuales se puedan caracterizar las tendencias de cambio en la capacitación agrícola, en términos de nuevas áreas temáticas, nuevos enfoques y énfasis, nuevas capacidades y actitudes requeridas de las personas y una dimensión gruesa de cuanto esto pueda significar. En este contexto, este sistema de planificación, a través de análisis situacionales de las oportunidades y peligros a los cuales se está enfrentando la agricultura, orientará el desarrollo de cursos de acción alternativos para tratar con éstos, de acuerdo con las potencialidades y debilidades de la empresa agrícola. Igualmente deberá constituirse en un mecanismo nacional de coordinación, consulta, participación y concertación entre las instituciones y organizaciones que participan en el ámbito de la educación, la capacitación y la innovación tecnológica, para que a través de un enfoque sistémico, integrador de los componentes educación, capacitación e investigación entre sí y con los sectores productivos y de servicios, permita el aprovechamiento racional de los recursos existentes, facilite una adaptación constante de la oferta con la demanda de capacitación e impulse programas integrales de capacitación, entre otros.

La estrategia organizativa del proyecto contempla los siguientes elementos:

En el nivel regional se propone la designación, por parte de cada Centro Regional, de un especialista que, con apoyo de profesionales calificados, desarrolle los escenarios para la región y quien proporcionará apoyo a cada ACT durante la ejecución de los estudios de demanda en los países que integran el Centro respectivo, a través del análisis de los informes de avance que el Jefe del Proyecto vaya entregando con el transcurso de la investigación.

En el ámbito nacional la ejecución del proyecto requiere de una gestión de dirección, coordinación y permanente comunicación con todos los agentes involucrados con el proceso productivo agrícola o que tienen preocupación por la formación de los recursos humanos en el sector.

Con tal propósito se propone la conformación de dos instancias o grupos de consulta, uno de los cuales estará integrado por representantes del sector, público y privado, con amplios conocimientos y experiencia sobre el país, en general, y sobre el sector agrícola, en particular, y la otra instancia constituida por representantes de las instituciones de educación y capacitación, públicas y privadas, pertenecientes al sector agrícola o vinculadas a él. La contribución de estas

dos instancias durante la primera etapa del proyecto es fundamental para la definición del marco conceptual referencial que orientará el desarrollo del resto de las etapas del trabajo.

La conducción del proyecto estará a cargo de la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en el país y de la institución nacional, pública o privada, de contraparte que acepte, mediante una alianza estratégica con el IICA, asumir el compromiso de la ejecución del proyecto a través de una política de costos compartidos, mediante la contratación de un especialista a dedicación exclusiva o la designación de un profesional de su plantel de personal para tales fines.

Este especialista quien será designado Jefe del Proyecto deberá ser un profesional con amplios conocimientos y experiencia en el área de la Capacitación Agrícola y con dominio de técnicas de dirección y tendrá las funciones de: i) coordinación técnica del proyecto, ii) elaboración de orientaciones para el trabajo del equipo de técnicos que intervendrán en el proyecto, iii) análisis de los informes técnicos, productos de cada etapa del proyecto e integración en un informe final, iv) seguimiento, control y evaluación de las actividades implícitas en la investigación y v) dirección de los eventos de discusión que se realicen durante la ejecución del proyecto.

La gestión de ese especialista será supervisada directamente por el Representante de la ACT, siguiendo los lineamientos establecidos por el Centro de Educación y Capacitación del IICA y las orientaciones de la Estrategia de Acción a nivel del país y por el representante de la institución nacional de contraparte, a través de reuniones periódicas y de la presentación de informes de avance del proyecto.

Como apoyo a la dirección del proyecto se propone la designación de un especialista en cada una de las áreas que se seleccionen como estratégicas para la modernización de la agricultura en cada país, quien realizará la investigación en el área de actividad respectiva, bajo la dirección y coordinación del Jefe del Proyecto.

Estos especialistas mantendrán una comunicación permanente con el Jefe del Proyecto a través de reuniones de trabajo individuales y con el resto del equipo a través de talleres de discusión en los cuales se analizarán los informes técnicos de cada fase del proyecto.

Asimismo, se propone la contratación, a tiempo convencional, de cuatro técnicos quienes apoyarán al equipo de trabajo en el levantamiento de la información de campo.

Tanto las instancias de consulta como el equipo de trabajo deberán conformarse en una etapa previa a la ejecución del proyecto y deberán actuar durante todo el periodo que dure la investigación, a través de una comunicación permanente y talleres de discusión realizados para analizar y evaluar los informes técnicos, productos de cada fase del estudio. Todo ello con el fin de garantizar la legitimación de las decisiones que se tomen y el compromiso de la implementación de las nuevas propuestas.

9. ACTIVIDADES BÁSICAS

| TÍTULO DE LA ACTIVIDAD   | DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DE LAS ACTIVIDADES  |
|--|---|
| <p>1. Formulación de escenarios para contextualizar el desarrollo agrícola nacional dentro de procesos más amplios de globalización e integración hemisférica.</p> | <p>1. Conceptualización de la modernización de la agricultura y sus postulados básicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de carácter bibliográfico y documental sobre la nueva función de la agricultura en el desarrollo agrícola y rural: crecimiento y modernización.</li> <li>• Realización de reuniones, talleres y seminarios para facilitar el intercambio de opiniones, experiencias y el acopio de la información.</li> <li>• Elaboración de un informe con los resultados de la investigación, análisis y evaluación de la información.</li> </ul> <p>2. Caracterización y análisis del sector agrícola nacional en el marco de la apertura, globalización e integración hemisférica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de carácter bibliográfico y documental sobre la situación actual del sector agrícola nacional: potencialidades y obstáculos para el desarrollo agrícola y rural.</li> <li>• Análisis y evaluación del marco legal y de políticas vigente dentro del cual tendrá lugar el proceso de modernización.</li> <li>• Análisis prospectivo para caracterizar y formular los nuevos escenarios que servirán de base al proceso de modernización.</li> <li>• Realización de reuniones, talleres y seminarios para facilitar el intercambio de opiniones, experiencias y acopio de la información.</li> <li>• Elaboración de un informe con los resultados de la investigación, análisis y evaluación de la información.</li> </ul> |

| TÍTULO DE LA ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DE LAS ACTIVIDADES  |
|------------------------|---|
| :                      | <p>3. Caracterización de las áreas de actividad del proceso productivo agrícola fundamentales para la modernización de la agricultura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de carácter bibliográfico y documental sobre las áreas de actividad del proceso productivo agrícola nacional.</li> <li>• Análisis prospectivo para determinar las áreas de actividad estratégicas para lograr los cambios que han de realizarse en el marco de la modernización.</li> <li>• Realización de reuniones, talleres y seminarios para facilitar el intercambio de opiniones, experiencias y acopio de la información.</li> <li>• Elaboración de un informe con los resultados de la investigación, análisis y evaluación de la información.</li> </ul> <p>4. Formulación de los nuevos escenarios en las áreas de actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis prospectivo para identificar los nuevos escenarios en los cuales se desempeñará el sector agrícola en cuanto a las áreas de actividad identificadas como estratégicas.</li> </ul> <p>5. Identificación de los actores sociales involucrados en el proceso productivo agrícola en las áreas de actividad referidas, de acuerdo con los nuevos escenarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis prospectivo para determinar las capacidades mínimas requeridas para enfrentar los desafíos que impone el proceso de modernización en las áreas de actividad estratégicas.</li> <li>• Realización de reuniones, talleres y seminarios para facilitar el intercambio de opiniones, experiencias y acopio de la información.</li> <li>• Elaboración de un informe con los resultados de la investigación, análisis y evaluación de la información.</li> </ul> |

| TÍTULO DE LA ACTIVIDAD   | DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DE LAS ACTIVIDADES   |
|--|--|
| <p>2. Determinación de los requerimientos de capacitación o demanda estructural e identificación de la demanda inmediata o efectiva.</p> | <p>1. Caracterización de los actores, sus capacidades y competencias en la situación actual e identificación de la demanda inmediata o efectiva que plantean informantes calificados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de carácter bibliográfico y documental.</li> <li>• Definición de las unidades de investigación y de análisis con las cuales se medirán las variables en el campo.</li> <li>• Diseño del instrumento para la recolección de la información de informantes calificados, para caracterizar la demanda estructural y para identificar la demanda inmediata.</li> <li>• Prueba y validación del instrumento.</li> <li>• Selección e inducción del personal técnico de campo.</li> <li>• Taller de inducción a informantes calificados.</li> <li>• Levantamiento de la información, mediante la aplicación del instrumento para recabar la información al nivel de campo.</li> <li>• Diseño y establecimiento de la base de datos para tabular y procesar la información.</li> <li>• Organización de la información recolectada, verificación y validación de la misma. Tabulación de los datos y procesamiento de la información.</li> <li>• Comparación de los perfiles en la situación actual y los requeridos en los nuevos escenarios. Establecimiento de cuadros comparativos de la situación actual, situación requerida y capacidad por crear.</li> <li>• Establecimiento de la discrepancia entre los desempeños actuales y los requeridos en los nuevos escenarios: determinación de las necesidades de capacitación, jerarquizadas de acuerdo con los actores destinatarios de la capacitación y las áreas temáticas consideradas estratégicas.</li> <li>• Establecimiento de la demanda inmediata.</li> <li>• Realización de reuniones, talleres y seminarios para facilitar el intercambio de opiniones, experiencias y acopio de la información.</li> <li>• Elaboración de un informe con los resultados de la investigación, análisis y evaluación de la información.</li> </ul> |



| TÍTULO DE LA ACTIVIDAD   | DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DE LAS ACTIVIDADES   |
|--|--|
| <p>3. Caracterización de la oferta de capacitación: análisis comparativo de la oferta actual y los requerimientos de capacitación.</p> | <p>1. Identificación de las capacidades y potencialidades de las instituciones y organizaciones que realizan actividades de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de carácter bibliográfico y documental para caracterizar el sistema educativo nacional y situación de la oferta actual de capacitación para el desarrollo agrícola en ese contexto.</li> <li>• Formulación del nuevo escenario instruccional en el contexto de la modernización de la agricultura.</li> <li>• Identificación de las instituciones y organizaciones, públicas y privadas, que desarrollan actividades de capacitación para el desarrollo agrícola del país.</li> <li>• Diseño del instrumento para recabar la información sobre ofertas de capacitación.</li> <li>• Levantamiento de la información, mediante la aplicación del instrumento para recabar la información.</li> <li>• Diseño de la base de datos para la tabulación y el procesamiento de la información.</li> <li>• Realización de un taller para el intercambio de opiniones y experiencias entre los representantes de las instituciones y organizaciones oferentes de capacitación.</li> <li>• Identificación de la capacidad institucional para las iniciativas de capacitación: identificación y clasificación de la oferta de capacitación de acuerdo con las áreas temáticas, los destinatarios y las instituciones oferentes de la misma.</li> <li>• Análisis crítico de la oferta de capacitación actual y potencialidades para responder a las demandas determinadas.</li> <li>• Identificación de la capacidad institucional para las iniciativas de capacitación.</li> </ul> <p>2. Comparación de la demanda y oferta de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis comparativo de la demanda requerida y la oferta actual de capacitación para establecer la discrepancia.</li> <li>• Realización de reuniones, talleres y seminarios para facilitar el intercambio de opiniones, experiencias y acopio de la información.</li> <li>• Elaboración de un informe con los resultados de la investigación, análisis y evaluación de la información.</li> </ul> |

| TÍTULO DE LA ACTIVIDAD   | DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DE LAS ACTIVIDADES   |
|--|--|
| <p>4. Diseño de una Propuesta de Estrategia para la formulación de un Programa Nacional de Capacitación.</p> | <p>1. Formulación de una propuesta de Estrategia Nacional de Capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis crítico de la capacitación en el contexto de otros factores condicionantes del desarrollo.</li> <li>• Establecer los propósitos y objetivos de la estrategia.</li> <li>• Con base en la identificación de los actores prioritarios y las áreas temáticas estratégicas establecer la "imagen objetivo" por lograr en el contexto de otras iniciativas indispensables para la modernización del sector.</li> <li>• Determinar el papel del sector oficial y del sector privado en la estrategia nacional de capacitación.</li> <li>• Establecer responsabilidades para la reestructuración y reorientación de los programas nacionales de capacitación.</li> <li>• Diseñar y establecer instrumentos y mecanismos de coordinación interinstitucional para la conducción y ejecución del Programa Nacional de Capacitación (creación de una red nacional de Información o Sistema Nacional de Capacitación para el desarrollo agrícola).</li> <li>• Elaborar la estructura organizativa y reglamento de funcionamiento del órgano nacional en el cual va a recaer la responsabilidad de la conducción y ejecución del Programa Nacional de Capacitación.</li> <li>• Establecer responsabilidades en la conducción y ejecución del Programa Nacional de Capacitación.</li> <li>• Identificar y formular los proyectos básicos de la Estrategia Nacional de Capacitación.</li> <li>• Realizar reuniones, talleres y seminarios para facilitar el intercambio de opiniones y experiencias para la elaboración de la propuesta.</li> <li>• Elaborar la propuesta.</li> </ul> |

| TÍTULO DE LA ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DE LAS ACTIVIDADES  |
|------------------------|---|
| :                      | <p>2. Formulación del Programa Nacional de Capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular el Programa Nacional de Capacitación estableciendo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Justificación</li> <li>* Objetivos e impactos</li> <li>* Estrategia operativa</li> <li>* Actividades a desarrollar, indicando las demandas a que corresponden</li> <li>* Resultados a obtener</li> <li>* Beneficiarios</li> <li>* Responsabilidades</li> <li>* Fuentes de financiamiento</li> <li>* Cronograma</li> <li>* Mecanismos e instrumentos de seguimiento, evaluación y ajuste</li> <li>* Recursos necesarios</li> </ul> </li> </ul> |

10. RESPONSABILIDADES DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

| TÍTULO DE LA ACTIVIDAD  | INSTITUCIONES   | RESPONSABILIDADES  |
|---|---|--|
| 1. Formulación de escenarios para contextualizar el desarrollo agrícola nacional dentro de procesos más amplios de globalización e integración hemisférica. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIHCA</li> <li>• CENTROS REGIONALES DEL IICA</li> <li>• ACT's DEL IICA</li> <li>• IICA</li> <li>• GRUPO DE CONSULTA</li> <li>• FUENTES DE FINANCIAMIENTO</li> </ul>  | P.I.R.C.A.F.<br>P.I.R.C.A.F.<br>P.I.R.C.A.F.<br>P.I.R.C.A.F.<br>P.I. C.<br>P.I.C.A.F.            |
| 2. Determinación de los requerimientos de capacitación o demanda estructural e identificación de la demanda inmediata o efectiva.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIHCA</li> <li>• CENTROS REGIONALES DEL IICA</li> <li>• ACT's DEL IICA</li> <li>• IICA</li> <li>• GRUPO DE CONSULTA</li> <li>• ACTORES DEL SECTOR AGRÍCOLA</li> <li>• FUENTES DE FINANCIAMIENTO</li> </ul> | P.I.R.C.A.F.<br>P.I.R.C.A.F.<br>P.I.R.C.A.F.<br>P.I.R.C.A.F.<br>P.I. C.<br>P.I. C.<br>P.I.C.A.F. |

NOTA: Las siglas utilizadas significan:

- P = Participa
- I = Informa
- R = Responsable
- C = Se le consulta
- A = Aprueba
- F = Aporta recursos

| TÍTULO DE LA ACTIVIDAD   | INSTITUCIONES  | RESPONSABILIDADES   |
|--|--|---|
| <p>3. Caracterización de la oferta de capacitación: análisis comparativo de la oferta actual y los requerimientos de capacitación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIHCA</li> <li>• CENTROS REGIONALES DEL IICA</li> <li>• ACT's DEL IICA</li> <li>• IICA</li> <li>• GRUPO DE CONSULTA</li> <li>• INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES, PÚBLICAS Y PRIVADAS, DE CAPACITACIÓN</li> <li>• FUENTES DE FINANCIAMIENTO</li> </ul> | <p>P.I.R.C.A.F.<br/>P.I.R.C.A.F.<br/>P.I.R.C.A.F.<br/>P.I.R.C.A.F.<br/>P.I. C.<br/><br/>P.I. C.<br/>P.I.C.A.F</p> |
| <p>4. Diseño de una Propuesta de Estrategia para la formulación de un Programa Nacional de Capacitación.</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIHCA</li> <li>• CENTROS REGIONALES DEL IICA</li> <li>• ACT's DEL IICA</li> <li>• IICA</li> <li>• GRUPO DE CONSULTA</li> <li>• FUENTES DE FINANCIAMIENTO</li> </ul>   | <p>P.I.R.C.A.F.<br/>P.I.R.C.A.F.<br/>P.I.R.C.A.F.<br/>P.I.R.C.A.F.<br/>P.I. C.<br/>P.I.C.A.F</p>                  |

## **11. BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios directos del proyecto serán:

- Los países del Hemisferio Americano que dispondrán de información actualizada sobre las necesidades de capacitación al nivel nacional y hemisférico y sobre la capacidad y potencialidad institucional nacional para iniciativas de capacitación, la cual será ofrecida a todas las instituciones que se incorporen a la Red Hemisférica de Capacitación.
- Las instituciones y organizaciones, públicas y privadas, que desarrollan actividades de capacitación para el sector agrícola (Servicios de Extensión, Universidades, Centros de Capacitación, Corporaciones, ONG's, etc.), las cuales dispondrán de información para definir prioridades en cuanto a los actores sociales destinatarios de la capacitación y a los temas estratégicos que deberán comprender los programas futuros a los fines de reorientar las estrategias y programas nacionales de capacitación en sus contenidos temáticos y en la tipología de destinatarios.
- Las Oficinas Nacionales de Planificación y Presupuesto de los gobiernos, las cuales dispondrán de información indispensable para la definición de estrategias y programas nacionales de capacitación y para la identificación de prioridades en la asignación de recursos a los procesos de capacitación a través del gasto público. Asimismo, les permitirá conocer las debilidades y obstáculos a considerar en la formulación de estrategias de desarrollo agrícola y definir las medidas prioritarias requeridas y su aplicación.
- Los países que dispondrán de información de carácter prospectivo sobre los desafíos globales que impone la modernización de la agricultura para realizar estudios especiales.
- Los actores del sector agrícola (productores, pequeños empresarios agrícolas, agroindustriales y agroexportadores, artesanos, productores de bienes y servicios agrícolas, promotores rurales, gerentes y administradores de empresas rurales, etc.), quienes se verán beneficiados con la ejecución del proyecto al ser considerados sus criterios y apreciaciones personales, sobre las necesidades más sentidas de capacitación, para la reestructuración y reorientación de la Estrategia Nacional de Capacitación y en la formulación de los Programas Nacionales de Capacitación.
- El IICA a través de sus ACT's, al disponer de un conocimiento actualizado sobre las necesidades de capacitación al nivel hemisférico, lo cual le permitirá actualizar sus lineamientos para la cooperación y le servirá de orientación en la identificación de prioridades para la formulación y ajuste de los proyectos de cooperación técnica y establecimiento de alianzas estratégicas interinstitucionales, relacionadas con la materia. Asimismo, el IICA habrá fortalecido los nexos institucionales y técnicos con las instituciones y organizaciones nacionales que desarrollan actividades de capacitación agrícola y con instituciones comprometidas con los procesos de cambio en la agricultura, para apoyarse mutuamente y mejorar la capacidad de respuesta a las demandas internas de los países miembros.

## 12. COSTOS TOTALES

| FUENTE DE FINANCIAMIENTO | OBJETO DE GASTO MAYOR (OGM)<br>(US \$) |               |     |               |              |     |            |              |     |               |                |
|--------------------------|--|---------------|-----|---------------|--------------|-----|------------|--------------|-----|---------------|----------------|
|                          | 1                                      | 2             | 3   | 4             | 5            | 6   | 7          | 8            | 9   | 3-9           | TOTAL          |
|                          | ---                                    | 85,000        | --- | 14,400        | 3,600        | --- | 800        | 7.500        | --- | 26,300        | 111,300        |
| <b>TOTAL</b>             |  | <b>85,000</b> |     | <b>14,400</b> | <b>3,600</b> |     | <b>800</b> | <b>7.500</b> |     | <b>26,300</b> | <b>111,300</b> |

**Observaciones:**

- Por la naturaleza del presente proyecto, el cual se propone como una orientación general, de carácter global, para los países del Hemisferio Americano, que deberá ajustarse de acuerdo con las condiciones y exigencias particulares de los respectivos países, la estructura de los costos totales que se presenta constituye una aproximación, en la cual se ha considerado una duración del proyecto de doce (12) meses, cuatro áreas de actividad y un monto para sueldo básico de personal discriminado de la siguiente manera:

| PERSONAL                                 | TIEMPO DE CONTRATO<br>(MESES) | INGRESO ANUAL<br>(US \$) |
|--|-------------------------------|--------------------------|
| Jefe del Proyecto                        | 12                            | 24,000                   |
| Especialista en:                         |                               |                          |
| Generación y Transferencia de Tecnología | 12                            | 12,000                   |
| Comercialización                         | 12                            | 12,000                   |
| Financiamiento                           | 12                            | 12,000                   |
| Gestión empresarial                      | 12                            | 12,000                   |
| Técnicos (4)                             | 6                             | 12,000                   |
| Técnico en Informática                   | 2                             | 1,000                    |
| <b>TOTAL</b>                             |                               | <b>85,000</b>            |

Conviene aclarar que esta estructura de costos, de carácter solamente indicativo, tendrá sus variaciones de acuerdo con la complejidad y dimensión del país respectivo y puede reducirse considerablemente, como costo financiero del proyecto, en la medida en que el personal local designado para su implementación esté adscrito e incluido dentro de su propia nómina, a instituciones de capacitación que pudieran actuar como instituciones de contraparte en la ejecución del proyecto.

- Asimismo, por ser el SIHCA una instancia que no va a ejecutar actividades de capacitación y, en consecuencia, carece de personal especializado para realizarlas por sí mismo y por la naturaleza de su acción bajo un enfoque participativo y descentralizado, un elemento esencial en la implementación de su programación operativa lo constituye el apoyo decidido de los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación Técnica de IICA. Es por ello que se ha formulado el proyecto para la Caracterización de la Demanda

*de Capacitación para el Desarrollo Agrícola* a los fines de proporcionar a los Centros Regionales y las ACT's del IICA, un instrumento que, una vez ajustado de acuerdo con las condiciones y requerimientos particulares de los países respectivos, sirva de base para la negociación de financiamiento ante fuentes de cooperación técnica internacional de carácter multilateral o bilateral y ante instituciones nacionales que, al actuar como contraparte, asuman el compromiso de su ejecución, a través de una política de costos compartidos.

Esta cooperación pudiera materializarse mediante las siguientes modalidades de recursos:

- \* Transferencia de recursos financieros.
- \* Servicios de expertos en forma de asesoramiento o consultorías.
- \* Servicios de especialistas nacionales, lo cual permitiría la utilización de la capacidad nacional, que en el caso particular de los Estudios de Demanda constituye un gran aporte por la necesidad de contar con personal que tenga los conocimientos y experiencias locales, requeridos para su implementación.

...



**13. CRONOGRAMA**

| ACTIVIDADES   | MESES |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|   | E     | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |  |
| 1. Formulación de escenarios para contextualizar el desarrollo agrícola nacional dentro de procesos más amplios de globalización e integración hemisférica. |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2. Determinación de los requerimientos de capacitación o demanda estructural e identificación de la demanda inmediata o efectiva.                           |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 3. Caracterización de la oferta de capacitación: análisis comparativo de la oferta actual y los requerimientos de capacitación.                             |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 4. Diseño de una Propuesta de Estrategia para la formulación de un Programa Nacional de Capacitación.   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |

14. ACCIONES PREVIAS A LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

| ACTIVIDAD   | FECHA ESTIMADA       | RESPONSABLE  |
|---|----------------------|--|
| Elaboración de propuesta del Proyecto   | 14- 03-97            | Dalia Escalona   |
| Análisis interno y ajuste de la Propuesta   | 15-04-97 al 24-05-97 | Rafael Isidro Quevedo C.<br>Héctor Morales J.<br>José Palacios N.<br>Jorge L. Diaz<br>Luis Arias<br>Eduardo Lindante   |
| Envío de la versión preliminar a miembros del Comité Directivo del SIHCA y al IICA: Director del CECAP, Directores de los Centros Regionales, Representantes de ACT's y Especialistas Regionales. | 30-05-97             | Rafael Isidro Quevedo C.   |
| Aprobación del Proyecto por parte del Comité Directivo del SIHCA  | 09-07-97             | Comité Directivo del SIHCA   |
| Envío de la versión aprobada del Proyecto a los Centros regionales y ACT's del IICA   | 30-07-97             | Rafael Isidro Quevedo C.   |
| Negociación con instituciones de cooperación técnica internacional y con instituciones nacionales para financiar la ejecución del proyecto  |                      | Representante ACT del IICA   |
| Firma de convenio de cooperación para la ejecución del proyecto entre la ACT del IICA, la institución de cooperación técnica internacional y la Institución Nacional de Contraparte               |                      | Representante de la ACT del IICA, representante de la Institución de cooperación técnica internacional y representante de la Institución Nacional de Contraparte |

15. MEDIOS DE VERIFICACIÓN (INDICADORES Y METAS)

| INDICADORES Y METAS   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN   | RESPONSABLE   | FECHAS DE LOGRO |
|---|--|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha diseñado y está disponible una propuesta de Estrategia y Programa Nacional de Capacitación por país.</li> <li>• Se ha diseñado, probado y está disponible una metodología para caracterizar necesidades de capacitación en el sector agrícola y para analizar y determinar la capacidad y potencial institucional de los países para iniciativas de capacitación.</li> <li>• Se ha diseñado y está disponible un sistema de seguimiento, control, evaluación y ajuste para la actualización permanente de la información.</li> <li>• Se ha estructurado y está disponible una base de datos con información confiable y actualizada sobre las necesidades de capacitación para el sector agrícola, jerarquizada de acuerdo con las áreas temáticas estratégicas y los actores sociales destinatarios de la capacitación.</li> <li>• Se ha estructurado y está disponible una base de datos con información actualizada sobre la oferta de capacitación para el sector agrícola.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos con la Propuesta de Estrategia y Programa Nacional de Capacitación para cada país.</li> <li>• Documentos metodológicos sobre determinación de necesidades de capacitación agrícola para cada uno de los países miembros del SIHCA y sobre análisis y determinación de la capacidad institucional de los países para iniciativas de capacitación.</li> <li>• Una metodología y sistema para realizar seguimiento, control, evaluación y ajuste para la actualización permanente de las necesidades de capacitación.</li> <li>• Base de datos operativas y actualizadas con información actualizada sobre las necesidades y ofertas de capacitación para el desarrollo agrícola de los países del hemisferio.</li> </ul> | <p>Jefe de Proyecto</p> <p>Jefe de Proyecto</p> <p>Jefe de Proyecto</p> |                 |

| INDICADORES Y METAS   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN   | RESPONSABLE   | FECHAS DE LOGRO |
|---|--|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha diseñado un mecanismo nacional de coordinación, consulta, participación y concertación entre las instituciones y organizaciones que participan en el ámbito de la educación, la capacitación y la innovación tecnológica.</li> <li>El IICA y el SIHCA han establecido mecanismos e instrumentos de comunicación y vinculación con las instituciones y organizaciones que desarrollan actividades de capacitación para el desarrollo agrícola.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un documento con la Propuesta de una Red de Información o Sistema Nacional de Capacitación.</li> <li>Mecanismos e instrumentos de comunicación y vinculación con las instituciones y organizaciones que desarrollan actividades de capacitación para el desarrollo agrícola.</li> </ul> | <p>Jefe de Proyecto</p> <p>Jefe de Proyecto<br/>Representante de Institución de Contraparte<br/>Representante ACT del IICA<br/>Secretario Ejecutivo SIHCA</p> |                 |

**16. PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE VERSIONES REVISADAS DEL DOCUMENTO-PROYECTO**

El presente documento corresponde a la versión original del documento-proyecto

**ANEXOS**

## ANEXO I

### ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA CAPACITACIÓN

En el presente proyecto se adoptan los conceptos relacionados con el proceso de capacitación empleados en los estudios Demanda y Oferta de Capacitación realizados por el IICA (IICA, 1993, 1994) y los definidos por Nagel (1996) y Lindarte (1996).

A tal respecto se entiende por:

- ♦ **Capacitación:** *aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje, destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y modifiquen actitudes en relación con las necesidades de un campo ocupacional determinado, mediante actividades de corta duración.*

La conceptualización anterior incluye, entre otros, tres elementos que es preciso destacar:

- **Enseñanza-aprendizaje:** la capacitación constituye una estrategia operativa particularmente apta para promover cambios de conducta, tales como habilidades y actitudes, en el corto plazo, tanto en quienes no tuvieron oportunidades educativas como en quienes - aún habiéndolas tenido - requieren innovaciones conductuales, exigidas por cambios en el entorno en que se desempeñan. El aprendizaje radica, precisamente, en dichos cambios de conducta.
- **Necesidades de un campo ocupacional determinado:** la capacitación siempre se realiza como respuesta a una necesidad. Por consiguiente, el enfoque que debe prevalecer es el de la demanda, y por lo mismo la correcta identificación de la necesidad es un requisito previo para la eficiencia y eficacia de la capacitación. Con base en lo anterior, cabe afirmar que toda actividad de enseñanza-aprendizaje constituye una respuesta a una necesidad de cambios conductuales, frente a la cual tiene propiamente sentido, ya que la capacitación es un proceso de naturaleza eminentemente instrumental.

En consecuencia, es indispensable: i) "determinar" previamente la necesidad o necesidades de capacitación, ii) evaluar los aprendizajes, es decir la verificación del "logro de aprendizajes", lo cual se realiza dentro de la actividad, y iii) evaluar sus "resultados" en la realidad concreta, posteriormente a la actividad, lo cual permite hacer la verificación cabal acerca de si se alcanzaron nuevos desempeños y, por lo mismo, si hubo una respuesta efectiva a la necesidad previamente identificada.

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

Se reconocen tres etapas de la capacitación

- **Actividades previas a la capacitación** que incluye la identificación o determinación de necesidades, la caracterización de los sujetos destinatarios de las actividades de capacitación y la elaboración de la propuesta del evento (Programa Preliminar o "Carta Descriptiva"), así como la selección de los instructores y de los participantes.

- *Evento de la capacitación* que es el conjunto o secuencia de episodios de enseñanza-aprendizaje realizados en forma grupal, el cual según ciertas características de su desarrollo, se concreta en un curso, seminario o taller, o en una combinación de esas modalidades y cuya finalidad es la de que los participantes alcancen determinados objetivos de aprendizaje, que deben verificarse durante el proceso y al concluir el mismo.
- *Actividades posteriores a la capacitación* de las cuales la más importante es el seguimiento de resultados a los fines de verificar, en la realidad concreta de los procesos de desempeño posterior de los participantes, si se han producido o no los cambios de conducta esperados.
- ♦ ***Necesidad de capacitación: la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de cualquier empresa, siempre y cuando esta diferencia obedezca a una falta de conocimientos, habilidades y actitudes, en cuyo caso la capacitación constituye la solución para eliminar esa diferencia.***
- *Demanda inmediata:* se refiere a la que se realiza de manera habitual por medio de solicitudes efectivas de capacitación provenientes de instituciones y organizaciones. Su identificación permite satisfacer necesidades prácticas inmediatas, poniendo en contacto a demandantes y oferentes para actividades específicas (Nagel, 1997). Esta demanda se corresponde con la demanda efectiva definida por Lindarte (1997), como expresión de lo que realmente solicitará el mercado laboral.
- *Demanda estructural:* se refiere a la que surge de los requerimientos del desarrollo agrícola y rural y que se traduce en necesidades y competencias deseables, pero no necesariamente se expresa en una solicitud inmediata y explícitamente formulada y cuya determinación ayuda a formular políticas, definir mecanismos y modalidades de operación y estimular el surgimiento de nuevas ofertas (Nagel, 1997). En términos de Lindarte (1997) este concepto de demanda se corresponde con lo que él define como *demanda potencial*, la cual presupone en algún grado cierta corrección por una visión normativa de lo que "debería" demandar el mercado, en función de ciertas hipótesis o supuestos sobre "necesidades insatisfechas" y sobre responsabilidades de intervención del sector público en función de una imagen objetivo de la sociedad y economía y de su responsabilidad en ellos.



## ANEXO II

### REFERENCIAS:

Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura, 1991. La agricultura de América Latina y el Caribe: Estrategia para fin de siglo. San José C.R.

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

IICA, 1993. Estrategia para un programa de capacitación en el sector agropecuario de El Salvador. Oficina del IICA en El Salvador e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. San José, C.R.: IICA.

IICA, 1994. Estudio de demanda y oferta de capacitación en el sector agropecuario de Guatemala. Oficina del IICA en Guatemala e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. San José, C.R.: IICA.

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

IICA, 1994. Bases para una estrategia de capacitación para la modernización de la agricultura en Costa Rica. Oficina del IICA en Costa Rica e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. San José, C.R.: IICA.

IICA, 1994. La modernización de la agricultura en Nicaragua. Oficina del IICA en Nicaragua e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. San José, C.R.: IICA.

Lacki, Polan, 1995. Buscando soluciones para la crisis del agro: ¿En la ventanilla del banco, o en el pupitre de la escuela? FAO. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.

Declaración de Santiago para el desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural, 1996. Reunión preparatoria de la VI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

Nagel, José, 1997. Inicio de acciones del SIHCA en Chile. Santiago de Chile. IICA. Memorándum.

Lindarte, Eduardo, 1997. Anotaciones para una estrategia de estudios de demanda de capacitación agrícola. En: Boletín SIHCA. Vol. 1. Edición 1. Enero-abril. Venezuela. IICA.

**FECHA DE DEVOLUCION**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

IICA  
C20-16

Autor

Proyecto caracterización de  
Título la demanda de capacitación  
para el desarrollo agrícola

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

