

Propuesta para liderar un programa de capacitación en la agroindustria de la palma de aceite en Colombia

Proposal for leading a training programme in the oil palm industry in Colombia

Jairo Cano Gallego¹, Jaime Castillo Gallo², Bernardo Peña Ahumada ³

RESUMEN

El presente estudio se realizó gracias a una iniciativa de cooperación entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma, la Corporación Colombia Internacional, CCI, y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, a través de su Agencia de Cooperación en Colombia, con el propósito de hacer un diagnóstico de la situación actual de demanda y oferta de capacitación en el sector palmero del país y con base en él proponer un programa de capacitación para los diferentes agentes que conforman el sistema de la Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia. El resultado principal del trabajo realizado es una propuesta a Fedepalma, para que se cree una Unidad de Gestión, con la cual el gremio palmero ejerza en Colombia el liderazgo, orientación, seguimiento y evaluación de la construcción de capital humano y social para la agroindustria en su integralidad.

SUMMARY

This study was carried out thanks to a cooperation initiative between the National Federation of Oil Palm Growers, Fedepalma, the Colombian International Corporation, CCI and the Interamerican Cooperation Institute for Agriculture, IICA, through its Cooperation Agency in Colombia, in order to make a diagnosis of the present training supply and demand situation in the country's palm sector and based on it, propose a training program for the different agents that make up the Oil Palm Agroindustry in Colombia. The main result of the work carried out is a proposal to Fedepalma so that a Management Unit will be created, with which the palm sector will exercise the leadership, orientation, follow-up and evaluation in Colombia of the construction of human and social capital for the agroindustry in its entirety.

PALABRAS CLAVES: Palma de aceite, Capacitación, Competitividad, Gestión, Tecnología, Comportamiento social.

INTRODUCCIÓN

Ante la situación de libre competencia en mercados globalizados, la agroindustria palmera enfrenta un gran reto para conseguir sus objetivos fundamentales de competitividad, sostenibilidad y equidad. Para

esto se requiere que todas y cada una de las empresas vinculadas con la agroindustria tengan que buscar cada día una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de producción, recolección, transporte, transforma-

1 Ing. Agrónomo, Ph. D. en Educación y Comunicación, Consultor del IICA, AC Colombia, Director del Proyecto.

2 Ing. Agrónomo, M. Sc. en Extensión para el Desarrollo Rural. Consultor Asociado del IICA. Investigador Asociado del Proyecto.

3 Ing. Agrónomo, M. Sc. en Comunicación Agrícola, Consultor Asociado del IICA. Investigador Asistente del Proyecto.

ción, tratamiento de efluentes, almacenamiento, comercialización interna, exportación, y los demás que la dinámica de la agroindustria haga pertinentes.

Los activos más importantes de una empresa palmera son sus plantaciones, sus equipos, sus plantas extractoras y especialmente su "capital humano y social", es decir, las personas y organizaciones que en distintas instancias asumen y cumplen responsabilidades buscando alcanzar rendimientos económicos y sociales de excelencia.

Según Fedepalma,⁴ "La agroindustria de la palma de aceite en Colombia se ha venido fortaleciendo en diferentes aspectos enfocados a mejorar la productividad y la competitividad de los integrantes del sector. Para esto se han desarrollado instrumentos en el área de investigación, comercialización y desarrollo gremial, quedando todavía un vacío en aspectos no menos importantes de capacitación y crecimiento del cultivo".

El mismo documento plantea la necesidad de desarrollar instrumentos que le permitan al sector mejorar su productividad y competitividad y para ello considera conveniente establecer un programa de capacitación estructurado, pues a pesar de que tanto Fedepalma como Cenipalma vienen trabajando en capacitación, organizando eventos con mucho éxito, la demanda por este tipo de actividades es cada vez mayor y las acciones que realizan al respecto sólo le están llegando al 4% de los empleados directos del sector palmicultor colombiano.

En opinión del doctor Cesar de Harts, en cuanto respecta a la competitividad, se ha venido trabajando febrilmente tanto a nivel macro-sectorial con los estudios prospectivos de competitividad por parte de Fedepalma, como a nivel micro por las empresas particulares. En este punto señala la prioritaria atención que exige el elemento humano, tanto por razones de sensibilidad social como por su incidencia en el cumplimiento de las metas empresariales y su altísima participación en los costos operativos. En

este frente muchas empresas han venido trabajando de manera sostenida, otras no. Nuestra actividad justifica toda la atención que le podamos dedicar.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El estudio se fijó los siguientes objetivos:

- Identificar las necesidades específicas de capacitación que requiere la Agroindustria de la Palma de Aceite y los potenciales beneficiarios del programa de capacitación.
- Realizar un inventario de los recursos de capacitación disponibles en el mercado nacional, regional y local, que puedan vincularse en el futuro a la ejecución del programa de capacitación.
- Proponer un programa de capacitación y un esquema organizativo para su coordinación y ejecución.

METODOLOGÍA

Con el fin de que el programa propuesto respondiera a las características, necesidades y expectativas de sus usuarios potenciales, se buscó su participación activa por los siguientes medios:

- Entrevistas con dirigentes palmeros.
- Talleres regionales con productores, gerentes y técnicos de las empresas palmeras para conocer sus opiniones al respecto.
- Entrevistas y encuestas a personas y entidades oferentes de capacitación para el sector.
- Para recolectar la información sobre el diagnóstico del sector palmero, se encuestó tanto al personal vinculado con las plantaciones como con las plantas extractoras en las diferentes zonas del país, según se observa en la Tabla 1.

4 Fedepalma. Términos de referencia para la realización de un estudio que permita establecer un programa de capacitación dirigido a los diferentes vinculados con la Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia. 1999.

5 De Hart Vengoechea, César. Discurso de instalación del XXVIII Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, mayo 24 de 2000.

Tabla 1. Distribución regional de las personas encuestadas.

PÚBLICO	ZONAS PALMERAS				TOTAL
	CENTRAL	OCCIDENTAL	ORIENTAL	NORTE	
Gerentes	6	6	2	6	20
Comité Agronómico	10	20	7	5	42
Comité de Plantas Extractoras	10	5	7	6	28
Supervisores de Plantaciones	1	13	11	2	27
Supervisores de Plantas Extractoras	1	4	10	3	18
Pequeños Productores	0	10	0	7	17
Capataces de Empresas Palmeras	1	10	6	1	18
Capataces de Plantas Extractoras	1	1	2	2	6
Obreros	11	1	4	0	16
TOTALES	41	70	49	32	192

RESULTADOS

a) Demanda de capacitación

Para conocer este aspecto, a los encuestados se les presentó un listado de temas relativos a cuatro áreas: aspectos gerenciales, comportamiento personal y social, aspectos técnicos de las plantaciones y aspectos técnicos de las plantas extractoras. A cada encuestado se le solicitó que calificara la importancia y prioridad que tuviera para su capacitación cada uno de los temas propuestos.

Una visión general de la prioridad de capacitación asignada por los encuestados a los diferentes temas se puede observar en los siguientes listados:

Capacitación en aspectos gerenciales:

- Competividad, sostenibilidad y equidad.
- Planificación de la finca.
- Organización del trabajo.
- Manejo de costos de producción.
- Análisis económico y financiero.

- Seguimiento y evaluación del trabajo.
- Elaboración de presupuestos y flujo de caja.
- Manejo de sistemas de información.
- Planificación y manejo de crédito.
- Administración de personal.

Capacitación en comportamiento personal y social:

- Trabajo en equipo.
- Niveles de participación y tolerancia.
- Capacidad de innovación y creatividad.
- Capacidad de adaptación al cambio.
- Evaluación del desempeño laboral.
- Confianza en sí mismo (autoestima).

- Relaciones interpersonales.
- Habilidades de comunicación.
- Sentido de pertenencia.
- Niveles de participación y tolerancia.

Capacitación en aspectos técnicos de la plantación:

- Diseño de plantaciones.
- Establecimiento de viveros.
- Protección del medio ambiente.
- Renovación de plantaciones.
- Muestreos de suelos y foliares.
- Utilización de abono orgánico.
- Manejo integrado de plagas y malezas.
- Identificación de arvenses benéficas.
- Identificación y valoración de plagas y enfermedades.
- Corte y recolección de fruta.

Capacitación en aspectos técnicos de plantas extractoras:

- Criterios generales sobre el procesamiento de la palma de aceite.
- Manejo de sistemas de información y vigilancia de procesos.

- Política de producción limpia y tecnología cero desechos.
- Tecnologías utilizadas en procesos agroindustriales similares.
- Modelos administrativos para plantas agroindustriales.
- Energía renovable y autoabastecimiento energético
- Programa de aseguramiento de la calidad.
- Costos de procesamiento (modelos, reducción de costos, rubros básicos).
- Uso y derivados del aceite de palma y de palmiste; subproductos.
- Criterios en la selección de equipos y parte de recambio de ellos.
- Mantenimiento preventivo de plantas de beneficio.
- Balances de masa necesarios para mejorar la eficiencia en las plantas.

b) Oferta de capacitación por personas vinculadas con el sector palmero.

En el cuestionario, los encuestados señalaron los temas en los cuales por su formación y experiencia podrían brindar capacitación y, además, registraron los nombres de personas o entidades vinculadas con el sector, que en su concepto también podrían ofrecerla. Los cuadros con la información correspondiente se pueden consultar en los anexos del documento del estudio entregado a Fedepalma.

c) Oferta de capacitación por instituciones externas al sector palmero.

Para obtener información al respecto, se envió por correo otro cuestionario a 95 instituciones públicas y privadas, consultándoles sobre su "oferta actual y futura de capacitación" en las cuatro áreas temáticas del estudio. Una visión global acerca de las respuestas recibidas al respecto se presenta en la Tabla 2:

La información detallada sobre las ofertas de capacitación recibidas

de las diferentes instituciones, se puede consultar en el documento mencionado.

También se obtuvo información sobre los recursos técnicos, físicos y financieros que se pueden canalizar hacia la capacitación en el sector y las condiciones adecuadas para el funcionamiento del programa de capacitación, teniendo en cuenta las características de las empresas, el nivel educativo del personal vinculado a ellas y el tiempo disponible.

Sin embargo, siendo muy útil y necesaria la anterior información, se considera como el resultado más importante del estudio la propuesta para ejercer el liderazgo gremial de la capacitación en la agroindustria, mediante la organización de un Programa de Capacitación dentro de Fedepalma, que tenga las siguientes características:

El Programa de Capacitación tendrá en orden jerárquico tres instancias principales así:

- a) El Comité Nacional de Capacitación.
- b) La Unidad de Gestión de la Capacitación.
- c) Los Paneles de Expertos.

El éxito del Programa de Capacitación depende de los siguientes factores: del liderazgo que asuma el Comité Nacional de Capacitación; de la capacidad de gestión de la Unidad de Capacitación; de la calidad de los especialistas que participen en los paneles nacionales; de la experiencia, conocimientos, responsabilidad y cumplimiento de los ejecutores de

ENTIDADES	ZONAS PALMERAS			
	ASPECTOS GERENCIALES	COMPORTAMIENTO SOCIAL	MANEJO DE PLANTACIÓN	MANEJO DE PLANTA EXTRACTORA
Universidades	12	13	13	12
SENA y Cajas de Compensación	4	5	1	1
Fundaciones y ONG	7	4	6	3
Otras	1	1	8	0
Totales	24	23	28	16

Tabla 2. Oferentes de Capacitación para el sector palmero.

los proyectos; y de la dedicación y desempeño de los capacitandos.

El Comité Nacional del Programa es la instancia máxima del mismo. Sus funciones más importantes son:

- Asegurar la coordinación y compatibilidad entre la políticas del gremio y del gobierno y los principios, instrumentos y criterios del Programa.
- Aprobar el Plan Operativo y el presupuesto anual del programa.
- Aprobar los términos de referencia para cada convocatoria, los criterios de elegibilidad de entidades capacitadoras y de calificación y priorización de proyectos.
- Seleccionar, a partir de Directorios de Especialistas, las personas que integren los paneles de expertos que calificarán los proyectos de capacitación.

La Unidad de Gestión de la Capacitación es la responsable de ejecutar las determinaciones del Comité Nacional de Capacitación. Esta unidad estará conformada por su Director y un Asistente Administrativo. Estará dotada de equipos técnicos de comunicaciones y para no generar gastos administrativos adicionales debe ser apoyada por las otras dependencias de Fedepalma en los aspectos legales, contables y administrativos del Programa.

Esta unidad tendrá como funciones principales las siguientes:

- Dirigir y coordinar la ejecución del Programa de Capacitación según lo señalado por el Comité Nacional.
- Diseñar y presentar ante el Comité Nacional la propuesta de Manual Operativo del Programa, que servirá como instrumento de referencia para todos los participantes que concursen y ejecuten los proyectos de capacitación.
- Elaborar las propuestas para las convocatorias de Proyectos de Capacitación y sustentarlas ante el Comité Nacional, incluyendo los términos de

referencia, los objetivos específicos de los proyectos y los candidatos para integrar el panel de expertos respectivo.

- Diseñar y poner en práctica instrumentos de control relacionados con las acciones de vigilancia, seguimiento y evaluación de los proyectos.
- Proponer Proyectos de Capacitación a diferentes instituciones nacionales e internacionales que puedan financiarlos, o participar como socios o ejecutores de los proyectos de capacitación.

El Programa de Capacitación del sector palmero debe estar conformado por Proyectos dirigidos a los diferentes grupos de personas que conforman el capital humano de las empresas actuales o de los nuevos desarrollos, es decir: gerentes y propietarios de grandes plantaciones, pequeños empresarios, profesionales al servicio de las empresas, técnicos de nivel medio, supervisores, capataces, obreros, operarios, nuevos palmicultores y socios de las empresas solidarias de trabajo asociado y los posibles capacitadores vinculados con las empresas.

Los Proyectos de Capacitación serán preparados para grupos específicos de personas, con características, condiciones y necesidades de capacitación similares, que puedan aprovecharla al máximo y tengan la oportunidad de ponerla en práctica. Los proyectos deben apuntar al logro de objetivos específicos, los cuales facilitarán posteriormente evaluar los resultados obtenidos con la capacitación.

Fondo Competitivo: Se propone que los recursos financieros del Programa se apliquen bajo un esquema de "fondo competitivo", al cual pueden acudir libremente proyectos preparados tanto desde la demanda como de la oferta de capacitación en palma de aceite, referidos a: aspectos gerenciales, desarrollo, aspectos técnicos del cultivo o de las plantas extractoras, o "proyectos específicos para determinados grupos de personas". El fondo competitivo se rige por los siguientes principios: la transparencia, la inclusión, la sinergia y el rigor técnico.

Los instrumentos que se pueden utilizar para poner en ejecución estos principios, son: la convocatoria

pública y abierta de proyectos; la libre concurrencia de proponentes; la presentación de proyectos que respondan a la oferta o demanda de capacitación; la cooperación entre consorcios de capacitadores; la calificación y priorización de los proyectos por paneles de expertos y la vigilancia, seguimiento y evaluación de los proyectos.

Los Proyectos de Capacitación serán la unidad básica de programación, ejecución y evaluación de las actividades de capacitación y por ello deben responder como mínimo a los siguientes aspectos:

- Ser adecuados al nivel de conocimientos de los beneficiarios.
- Tener relación directa con las necesidades de capacitación encontradas.
- El tratamiento de los temas debe tener una proporción adecuada de teoría y práctica acorde con el nivel educativo y técnico de las personas.
- Utilizar metodologías ampliamente participativas que faciliten el aprendizaje y desarrollo de habilidades de comunicación de las personas.

Para facilitar la evaluación inicial del proyecto por parte del panel de expertos correspondiente y la posterior vigilancia, seguimiento y evaluación, todo proyecto de capacitación debe analizar y contener los siguientes aspectos:

- Análisis de la situación.
- Definición del problema de conocimiento a resolver con el proyecto.
- Definición de la solución más adecuada.
- Definir el público que se atenderá con el proyecto (la clientela).
- Establecer los objetivos específicos.
- Establecer los objetivos operacionales.
- Establecer los objetivos de enseñanza.
- Determinar los componentes de la conducta de las personas a capacitar.
- Determinar los métodos de capacitación.
- Determinar los medios de comunicación.
- Un cronograma de actividades y los responsables.

- Apoyo logístico necesario y los responsables.
- Definir el sistema de vigilancia, seguimiento y evaluación.
- Presupuesto.

Acerca de la gestión financiera para poner en ejecución el Programa de Capacitación, el Director debe realizar una eficaz labor de liderazgo y motivación orientada hacia los directivos de las diferentes entidades que poseen recursos financieros, físicos y humanos que deben o pueden destinar a los Proyectos de Capacitación dirigidos al sector palmero, entre ellas las siguientes:

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.
Las Cajas de Compensación Familiar de las distintas regiones.
Las Aseguradoras de Riesgos Profesionales, ARP.
Las Secretarías de Educación departamentales.
Las entidades oferentes de capacitación.
El PRONATTA.
Las UMATA.
Colciencias.
Las Empresas Palmeras.

Para facilitar su consulta y su utilización por las personas interesadas en el tema, los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio se presentan en tres volúmenes entregados a Fedepalma, así:

- El texto del Informe final del estudio.
- Los Anexos, que contienen la siguiente información:
 - Los formularios utilizados para recolectar la información.
 - La Demanda de Capacitación con base en las encuestas respondidas por personas vinculadas con la agroindustria.
 - La priorización de los temas de capacitación por parte de los encuestados.
 - La oferta de Capacitación con base en las encuestas respondidas por las entidades oferentes de capacitación.

• Anexo de Documentos. En este volumen se entrega el portafolio de servicios o las propuestas específicas de capacitación enviadas por las diversas entidades interesadas en participar en el Programa de Capacitación de Fedepalma.

AGRADECIMIENTOS

Los consultores de este proyecto agradecen la colaboración recibida de los directivos y empleados de Fedepalma y Cenipalma; de los dirigentes, productores y empleados de las empresas palmeras; de las Universidades, Fundaciones, ONG, del SENA, Cajas de Compensación Familiar y Centros de Investigación que participaron en el estudio. Los autores aspiran a que el trabajo sea de utilidad para organizar y liderar un Programa de Capacitación dirigido al personal vinculado con la agroindustria en el país.

REFERENCIAS

- Aguirre, R. et. al. 1999. Escuela de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional Costa Rica. En: I Congreso Nacional de Extensión Agrícola y Forestal. Costa Rica.
- Bejarano B., E. 2000. El Espectador, Santafé de Bogotá. Febrero 7 de 2000. Separata Universidad Nacional -AGRO-.
- Cambell; Stanley. 1986. Diseños experimentales y cuasi experimentales. 178p.
- Cebatorev, E. 1986. Taller de Investigación aplicado al estudio de la Familia. Universidad de Caldas. Facultad de Desarrollo Familiar. Proyecto Guelph/Canadá-Caldas, Manizales. Colombia. Agosto 1986.
- Cega. 1999. Análisis de factibilidad y diseño institucional para el desarrollo de cinco núcleos de cultivos de palma de aceite en Tumaco, Nariño.
- Correa O., H. 2000. Fundación Manuel Mejía. Experiencia educativa de gestión gremial. Chinchiná, Caldas. Febrero de 2000.
- Cruz G., LF. 2000. Fundación Carvajal. Informe Anual 1999-2000. GLOBAL, Diseño & Comunicación, Cali, Colombia.
- DeHartV., C. 2000. Palabras de César de Hart Vengoechea, durante la instalación del XXVIII Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite. Paipa, Boyacá, 24 de mayo de 2000. Palmas (Colombia) v.21 no.2, p.67-74.
- Díaz, A. 2000. El Tiempo, Santafé de Bogotá, enero 15 de 2000. Sección Vida de Hoy.
- El Plan Colombia. El Espectador, Santafé de Bogotá. Enero 2 de 2000. Magazin no.868.
- Escudero C, G. 1999. La Agricultura de las Américas: más allá de una visión sectorial. Revista COMUNICA (Colombia) v.4 no. 10.
- Fedepalma. 1999. Situación económica de la Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia durante 1998 y perspectivas para 1999. En: Anuario Estadístico 1999. Fedepalma, Santafé de Bogotá, p. 17-21
1998. Censo Nacional de Palma de Aceite en Colombia. Fedepalma, Santafé de Bogotá.
1994. Fondo de Fomento Palmero Fedepalma, Santafé de Bogotá.
1994. Estatutos. Fedepalma, Santafé de Bogotá.
- Federacafé. 1991. Gerencia Agrícola. II Reunión Internacional. Diferentes elementos curriculares de la Administración de Fincas. Santafé de Bogotá.
- Fundación Carvajal. 2000. Declaración Mundial sobre Educación para Todos. Informe anual 1999-2000.
- García N., J.A. 1996. Proyecto: Mejoramiento de la competitividad del aceite de palma a través de la adaptación y generación de tecnología en el proceso de extracción y utilización del aceite y sus subproductos. Cenipalma. Santafé de Bogotá.

- Guevara Q., M.L. 1992. Seminario sobre Gerencia, Internacionalización y Desarrollo del Sector Agropecuario. Memorias. Fundesagro. Santafé de Bogotá.
- lafrancesco, V.G. 1998. La investigación pedagógica. 91p.
- IDEP- CEP. 1996. Secretaria de Educación de Bogotá. 18p.
- Torres G., S.E. Teoría sobre la evaluación en programas educativos.
- Kaufman, R. 1975. Planeamiento de Sistemas Educativos. Ed. Trillas, México.
- McNeil, A. 1990. Ser Lider Empresarial. Ediciones CETOP, Centro de Enseñanza Técnica y Profesional a Distancia Ltda. p.15.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Santafé de Bogotá (Colombia). 1995. Manual Operativo del Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria. PRONATTA. Minagricultura, Bogotá.
- Misas A., G. 2000. Ciencia, tecnología y desarrollo en el 2000. Periódico Universidad Nacional. No 6, Enero 9 de 2000. Santafé de Bogotá.
- Neves De Almendra, F. 1995. Psicología para Gerentes. Conducta para el éxito en las empresas. Editorial McGraw-Hill; Interamericana Editores, S.A. de C.V., México.
- Piñero Martín et al. 1999. La institucionalidad en el sector agropecuario de América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Sena. 1999. Programa: Formación Ocupacional para Desempleados. Capacitación para el empleo. SENA, Santafé de Bogotá.
- Sudarsky, J. 1998. El capital social en Colombia. La medición nacional con el Barcas. 178p.
- Téllez, M. 2000. Pobres avances en competitividad. El Espectador, Santafé de Bogotá. Febrero 10 de 2000. Sección Salmón.
- Torres, C. 1999. La Educación popular y lo pedagógico.
- Torres G., S.E. Teoría sobre la evaluación en programas educativos.
- Southard, M. Evaluation of Program Development. Evaluación proyecto FSU-ACPO.
- Villalba M., R. 2000. Desarrollo económico y social para el campo. Discurso pronunciado durante la instalación del XXVIII Congreso Nacional de cultivadores de palma de aceite. Paipa, Boyacá, 24 de mayo de 2000. Palmas (Colombia) v.21 no.2, p.75-81.
- Zubiria, J. 1999. Tratado de Pedagogía Conceptual. Capítulo IV. Los modelos pedagógicos contemporáneos y la pedagogía conceptual, p.95-156.