

FORMACION DE PERSONAL  
PARA LA INDUSTRIA  
AZUCARERA Y EL PAPEL DE  
LAS UNIVERSIDADES  
DOMINICANAS (Comentario)

---

RAFAEL DAMARES TORIBIO

Señores Miembros de la Mesa Directiva  
Señores Funcionarios, Profesores, Estudiantes e Invitados Especiales  
Señoras y Señores

A) Debemos empezar por agradecer su presencia en este Seminario, pues confiamos que no sólo lo harán más fructífero por la calidad de sus intervenciones, sino que serán promotores y ejecutores, en parte, de los acuerdos, resoluciones, consenso o simples ideas que sean capaces de reportar algún beneficio significativo para este sector llamado con demasiada insistencia "la espina dorsal de la economía nacional".

Debo agradecer a los organizadores del evento la invitación de que fui objeto, no tanto por lo que pueda ofrecer en mi modesta intervención, como por lo que pueda recibir en el marco que esta feliz idea del Seminario hace posible. Contribuir, en unión de otros expositores, a que se adopte una posición o una toma de conciencia sobre la necesidad de elevar la eficiencia y una mejor calidad de vida en el Sector Azucarero, nos hace sentir más que complacidos.

Trataremos de hacer evidente que esta eficiencia necesaria y el mejoramiento en la calidad de la vida de quienes con su esfuerzo participan determinadamente en la generación de riqueza en este Sector, dependen de un vasto programa de capacitación y formación en toda la Industria Azucarera.

B) Como ya había apuntado, con demasiada frecuencia escuchamos decir que “la industria azucarera es la espina dorsal de nuestra economía”, y ciertamente, desde cualquier perspectiva, el sector azucarero tiene una incidencia de importancia en la marcha económica de la Nación. Baste para hacerlo evidente una mirada a estos datos:

a) En un país donde el desempleo es secular, representando en la actualidad sobre el 20 por ciento de la población en capacidad de laborar, la industria azucarera emplea alrededor de 80,000 personas.

b) Con dificultades permanentes en la adquisición de divisas para financiar el proceso de industrialización, y hasta para satisfacer renglones de simple alimentación, el sector azucarero contribuye, aproximadamente, con el 50 por ciento de las divisas.

A los precios presentes del azúcar, y con la producción actual de toneladas, la industria azucarera está en capacidad de financiar nuestras compras de petróleo en el exterior, pese a los elevados precios del barril.

c) Donde, si bien es cierto que hemos tenido “gobiernos fuertes” el Estado ha sido siempre débil son de propiedad estatal doce de los dieciséis ingenios azucareros que componen el sector. En base a ello, el 60 por ciento de toda la producción azucarera está en manos del Estado. Si a esto sumamos la generación de divisas y empleos, por lo menos, nos damos cuenta de su importancia relativa para un Estado necesariamente comprometido, con un papel preponderante, en proporcionar un mejor destino presente y futuro para la mayoría de sus habitantes.

d) Con déficit crónico en su balanza comercial, la siempre declarada, pero nunca implementada política de utilización de los subproductos de la caña, revisite hoy, quizás más que en cualquier tiempo, una importancia de primer orden. La producción de alcohol como sustituto parcial de la gasolina, la utilización del bagazo como materia prima para la fabricación de papel y madera prensada y la misma utilización del bagazo para la producción de energía, son renglones que reportarían beneficios innegables a la economía nacional.

Podríamos continuar señalando hechos y datos que prueban, una vez más, la importancia primordial de la Industria Azucarera. Quedémonos sólo con éstos, a título de muestra significativa, para avalar lo constantemente declarado de que el sector azucarero es la “espina dorsal de nuestra economía”.

Ahora bien, ¿qué hacemos y qué debemos hacer con tan importante sector económico?

C) Por todo lo antes expuesto, la industria azucarera tiene la obligación de elevar su eficiencia. De esta manera, su contribución a la economía nacional será mayor aún y más significativa. Pero hay una razón más fundamental: de no hacerlo su contribución tenderá a ser menor, con la secuela de inconvenientes que tal situación puede producir. Aparte de esta consideración de carácter interno, como es su contribución a la producción nacional, hay otras razones, con implicaciones externas, que obligan igualmente a preocuparnos por una mayor eficiencia en el Sector Azucarero.

Las fluctuaciones en el precio del azúcar ha provocado a nivel internacional la búsqueda, al mismo tiempo, de mayor eficiencia en el área del azúcar de caña, pero también, y esto puede ser muy peligroso para nosotros, la búsqueda de sustitutos para nuestro primer producto de exportación. Por consiguiente, la competencia internacional, tanto a nivel de aumento de productividad como de sustituto del azúcar de caña, nos puede dar una desagradable sorpresa.

Frente a esta situación internacional los productores de azúcar se han visto obligados a agruparse para defender precios remunerativos para su producción, asegurando; por lo menos, precios que cubran los costos de producción, pero que no sean demasiado altos, a juicio de los países compradores.

Conjuntamente con esto, en el momento actual y en el futuro inmediato, todo parece indicar que el azúcar de caña mantendrá precios altamente remunerativos. Si esto es así, la experiencia de los años 74-75 debe ser aprovechada para evitar permanecer con niveles de ineficiencia después de haber pasado la oportunidad, con los altos precios, de modernizar el sector y hacerlo competitivo.

Es más, la necesidad de mayor eficiencia, no estriba tan sólo en que debemos ser más competitivos, sino que a mayor eficiencia, hay mayores posibilidades de obtener mejores beneficios, o menores pérdidas relativas, por la incidencia de las fluctuaciones en los precios internacionales del dulce.

Debemos hacer un gran esfuerzo para evitar que los altos precios del azúcar sigan compensando nuestra ineficiencia en su producción.

D) Parece estar fuera de toda duda que el sector azucarero forma en sí mismo lo que se ha dado en llamar Agro-Industria, pues comprende dentro de sí, los elementos de manera integrada, que estructuran en un solo proceso renglones agrícolas y otros de carácter eminentemente industrial. Pues bien, entendida la Industria Azucarera en este sentido, ¿qué se ha hecho en materia de formación de recursos humanos, qué se está haciendo o qué planes hay para su implementación? Lamentablemente en este aspecto ha sucedido lo que es ya tradicional en nuestro medio: una declaración de necesidad que termina en abandono. Teórica-

mente hay comprensión de que la capacitación de recursos humanos para el Sector Azucarero es de importancia capital, pero no hay decisión ni apoyo para que se haga.

Algunos ensayos de capacitación para el Sector Azucarero se han realizado, pero todos han terminado, cuando no en un total fracaso, por lo menos, con éxito muy relativo.

Un pequeño inventario de las ofertas de entrenamiento del sistema educativo nacional para la industria azucarera ha evidenciado lo siguiente:

a) En la actualidad ninguna institución de educación post-secundaria tiene algún programa formal orientado específicamente al Sector Azucarero. A todo lo más que llega el sistema educativo en este aspecto, es a introducir en las áreas de Ingeniería Química y Agronomía, materias electivas en Tecnología sobre Elaboración de Azúcar o Fermentación, o a ocuparse de la caña de azúcar en la enseñanza de cultivos.

b) Debemos decir, no obstante, que tan pobre situación no refleja los esfuerzos realizados por las universidades en aras de dotar de recursos humanos capacitados a la Industria Azucarera.

La Universidad Autónoma de Santo Domingo tuvo durante cierto tiempo la carrera de "Técnico Azucarero" con tres años de docencia y una pasantía en un ingenio, siendo su última promoción la del 1964.

La falta de incentivos y de demanda de empleo forzó a que la carrera se cerrara.

La Universidad Central del Este, co-auspiciadora del presente Seminario intentó también una carrera de Ingeniería Química orientada hacia la Industria Azucarera. Por motivos diversos, también hubo de ser desechada.

Por su parte, el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, realizó en 1975 un Curso de Post-Grado de Ingeniería Mecánica con mención en Factoría Azucarera. Tal programa pudo realizarse por la participación decidida del Consejo Estatal del Azúcar en el financiamiento del mismo. Animados por esta experiencia, que había reportado éxitos indiscutibles, el INTEC se propuso hacer de nuevo el programa, esta vez con la participación proporcional en el financiamiento de las empresas que componen el Sector. Hasta la fecha ha sido imposible hacerlo: los distintos componentes del Sector no encuentran nunca condiciones óptimas para financiar el programa, no habiendo acuerdo en el porcentaje de participación de cada uno. Todo parece indicar que la proporcionalidad en el Sector

Azucarero se reivindica siempre al momento de los beneficios posibles, no así cuando se refiere a compromisos.

Como dato curioso queremos señalar que este programa, que aún no hemos podido reeditar, mereció la atención del Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera de México: para aquella época, en su programa de entrenamiento para el Sector Azucarero sólo le faltaba, precisamente, el programa que estábamos desarrollando, y desplazaron un funcionario a fin de recoger la experiencia.

c) Hasta ahora hemos descrito lo que se ha hecho y lo que se está haciendo en materia de formación de recursos humanos para la Industria del Azúcar. Pero, para el futuro ¿qué se piensa hacer? En lo que respecta a educación post-secundaria no hay, por lo menos siendo del dominio público, plan alguno que se encamine al entrenamiento o formación de personal en el Sector Azucarero de manera específica. Nuestras esperanzas están cifradas, aunque sea en parte, en los resultados del presente Seminario. Nuestro deseo e intención es que representantes del Sector y las universidades nacionales tomen conciencia del problema y planteemos juntos vías de solución.

Por lo anteriormente visto, comprobamos que no hay entrenamiento formal para la Industria Azucarera, y que sólo algunos intentos han obtenido relativo éxito. No obstante esto, es evidente también que la Industria Azucarera cuenta con recursos humanos entrenados prestando en ella sus servicios.

Si esto es así, debemos llegar a la conclusión de que estos recursos humanos empleados, o son producto de experiencia práctica, de estudios formales realizados en áreas que tangencialmente tocan lo azucarero, o de entrenamiento especializado en el exterior. Cualquiera que sea el método empleado, la formación eficiente, producto de un entrenamiento especializado, está reducida a un núcleo muy pequeño de personas y sólo a niveles directivos. El grueso de la Industria Azucarera, sobre todo en sus niveles de ejecución, está servido por personas que deben su competencia, mayor o menor, a la experiencia práctica. Y si esto hubo de ser así en tiempo pasado, el desafío que tiene la Industria Azucarera en la actualidad le obliga a una mayor capacitación de su personal como medio de aumentar su productividad, eficiencia y competencia internacional.

De esta situación de desamparo de capacitación formal del Sector Azucarero, somos responsables todos, aunque en diferentes grados. Y si bien es cierto que quizás por parte de las universidades no hemos hecho todos los esfuerzos necesarios para desarrollar programas en el área, el Estado ha mostrado una dejadez culpable: no ha dado muestra de preocupación real, lo que se ha traducido en la falta de decisiones que fomenten, premien o castiguen la realización o no de programas de entrenamiento. ¿En cuántas oportunidades se ha podido incentivar la

realización de cursos o programas de capacitación vía disminución de pagos sobre beneficios? Ha faltado la preocupación que está a la base de la decisión.

Pero no podemos detenernos aquí. Una gran responsabilidad es patrimonio de las empresas que controlan el Sector: pública, privada y extranjera. Su preocupación mayor ha sido obtener el máximo de beneficio con el mínimo de gastos, aunque sea al costo de descuidar las inversiones en el renglón de capacitación de personal. Parecería que su esperanza o seguridad fuera que en el futuro próximo la Industria Azucarera pudiera competir y obtener grandes beneficios porque habrán podido sustituir el recurso humano por máquinas. Y este parece no ser el caso, aun cuando haya un mayor empleo de las máquinas, la realidad es que a mayor empleo de máquinas más necesaria es la capacitación en el recurso humano que las maneja.

E) Se me podrá decir que en muchos otros países la capacitación de los recursos humanos en la Industria Azucarera está igual o peor que en nuestro país. Y puede ser cierto, pero cierto es también que los países azucareros de mayor eficiencia y competitividad poseen ya, desde hace algunos años funcionando, sistemas permanentes de formación para su personal. La cuestión estriba no en que todos lo hacen, sino, si nosotros lo hacemos: si estamos con los signos de los tiempos o con los del atraso, pues lo que no es posible negar es que el presente y el futuro del negocio azucarero presiona hacia una mayor eficiencia, productividad y competitividad que está asociada, indisolublemente, a la formación de recursos humanos a todo lo largo y lo ancho del proceso agro-industrial que implica el procesamiento de la caña de azúcar.

A título de ejemplo sólo vamos a exponer las experiencias en materia de formación de dos países cercanos y miembros de esta comunidad regional que es el Caribe: Cuba y México.

Ambos países, grandes productores de azúcar de caña, han afrontado, con modelos diferentes, la formación de recursos humanos en el Sector. Y en cada caso el éxito relativo ha coronado los esfuerzos. En la experiencia cubana el Centro Nacional de Capacitación Azucarera es la institución, de carácter estatal, que tiene a su cargo la formación para la Industria Azucarera, reduciendo su acción al ámbito o nivel de dirección. Es decir, el Centro desarrolla cursos y programas de capacitación y de actualización para los cuadros directivos de la Industria. En el nivel de formación se capacitan los dirigentes medios de la Industria, mientras que en el nivel de actualización, se forman los máximos dirigentes del sector.

El modelo cubano responde, fundamentalmente, a la centralización de la capacitación en una institución estatal que concentra los recursos necesarios para el desarrollo de un plan nacional de capacitación de la Industria Azucarera. De

esta manera, el Centro Nacional de Capacitación es la Institución que programa y realiza el adiestramiento de los recursos humanos, así como la investigación sobre la producción del azúcar.

Por su parte, la experiencia mexicana difiere de la cubana, pues combina una cierta centralización, en el nivel de planificación y dirección, con una descentralización en la ejecución concreta de los programas de capacitación.

La Fundación del Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera estuvo presidida por un estudio destinado a "incrementar la productividad y la eficiencia de los trabajadores, así como la modernización de los equipos, con idéntico objetivo". Después de estudiar varias alternativas y evaluar las ventajas de cada una de ellas, se optó porque la formación de los recursos humanos se llevara a cabo mediante un "sistema centrado en el Instituto de Capacitación, desempeñando la función de capacitación en cada ingenio". Con este sistema, se aseguraba una planificación de dirección central, realizándose la función de capacitación en el propio lugar de trabajo, transformando así el ingenio en el lugar donde se lleva a cabo el aprendizaje. De esta manera, la capacitación abarca la totalidad del proceso productivo y no sólo los niveles intermedios y directivos, sino también el obrero, con las distintas etapas de producción en que interviene.

¿Es demasiado aspirar a que un modelo similar al que se desarrolla con éxito en México pueda instaurarse en nuestro país?

F) Indiscutiblemente que en esta situación de necesidad evidente y no satisfecha de capacitación orientada hacia la Industria Azucarera, las universidades no sólo tienen algo que decir, sino también algo que hacer.

Tal como fue expuesto anteriormente, en las universidades nacionales ha habido preocupación constante por esta situación. Prueba de ello han sido los intentos de respuestas que varias universidades pretendieron dar en el pasado, todas ellas coronadas con poco éxito por la falta de apoyo proveniente, precisamente, del sector que mayores beneficios iba a recibir.

La celebración misma de este Seminario debe considerarse como una muestra más de la preocupación evidenciada de las universidades, esta vez las agrupadas en la Asociación Dominicana de Rectores Universitarios, por una modernización de la Industria Azucarera.

Las conclusiones de este Seminario, así como de eventos similares que con temática más específica dentro del sector azucarero puedan realizarse, interesa de manera muy específica a las universidades. Pero esto no basta, y mucho menos en países como los nuestros, donde las funciones de sus universidades desbordan los cauces tradicionales, convirtiéndose en fomentadoras y propulsoras

de actividades que en otras latitudes, corresponden a otro tipo de instituciones, por lo que debemos pasar del decir, al hacer.

Y dentro del hacer de las universidades, nos permitimos presentar la proposición siguiente: que las universidades nacionales, con financiamiento de las empresas que componen el sector, realicen un estudio sobre las necesidades de capacitación en la Industria Azucarera y posibles alternativas de solución. En base a los resultados de este estudio, se diseñe un sistema nacional de capacitación a ser desarrollado por las diferentes instancias que integran el sistema educativo dominicano, cubriendo todos los niveles que componen el proceso de fabricación del azúcar de caña, tanto los del área agrícola, como los del industrial.

Mientras tal estudio se realiza e implementa, las universidades deben responder, aunque sea parcialmente, a la formación del personal actualmente requerido. Para ello recomendamos realizar, de manera inmediata, que en las carreras que así lo permitan, se incluyan concentraciones o especializaciones que tengan por destino la industria azucarera. Tal es el caso de las Ingenierías, Economía y Agronomía, por citar algunas.

De igual manera, y también para realización inmediata, las universidades deben diseñar programas de reentrenamiento particular en áreas de la producción azucarera, dirigidos especialmente para el personal que ya trabaja en el sector azúcar, pero abiertos también para aquellos a quienes interese hacerlo.

Quiero terminar mi intervención con un llamado a la colaboración. Las universidades han demostrado que están dispuestas a desempeñar el papel que les corresponde dentro del proceso de capacitación que el sector azucarero requiere. Pero necesitan el concurso decidido del Estado y de las empresas que se benefician de la producción azucarera; del estado, en el sentido de una decisión política que incentive la inversión en capacitación y de las empresas, siendo receptivas y solidarias en los programas de capacitación que se implementen. Este país nuestro y sus mayorías necesitadas y acreedoras de un mejor destino, se lo exigen.