

IICA
COO
1040

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA - PNCA

Administrado por el

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA - IICA
Oficina en Colombia

Oficina de IICA
Documentación e
Información Agrícola
03 OCT 1986
IICA - CIDIA

DOCUMENTO DE REFERENCIA No. 14

SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

IICA
COO
1040

Bogotá, Octubre 1° de 1982



PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA - PNCA

Administrado por el

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA - IICA
Oficina en Colombia

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

03 OCT 1986

IICA - CIBIA

DOCUMENTO DE REFERENCIA No. 14

SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

Bogotá, Octubre 1° de 1982

.. 2000000000



EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA PNCA, fue creado por recomendación del Comité Ejecutivo del Consejo Superior de Agricultura, estableciéndose un Convenio de operación entre el Ministerio de Agricultura de Colombia y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Este convenio se firmó en Bogotá el 22 de mayo de 1969 con el objeto de que el IICA-CIRA se responsabilizara de la Administración del PNCA.

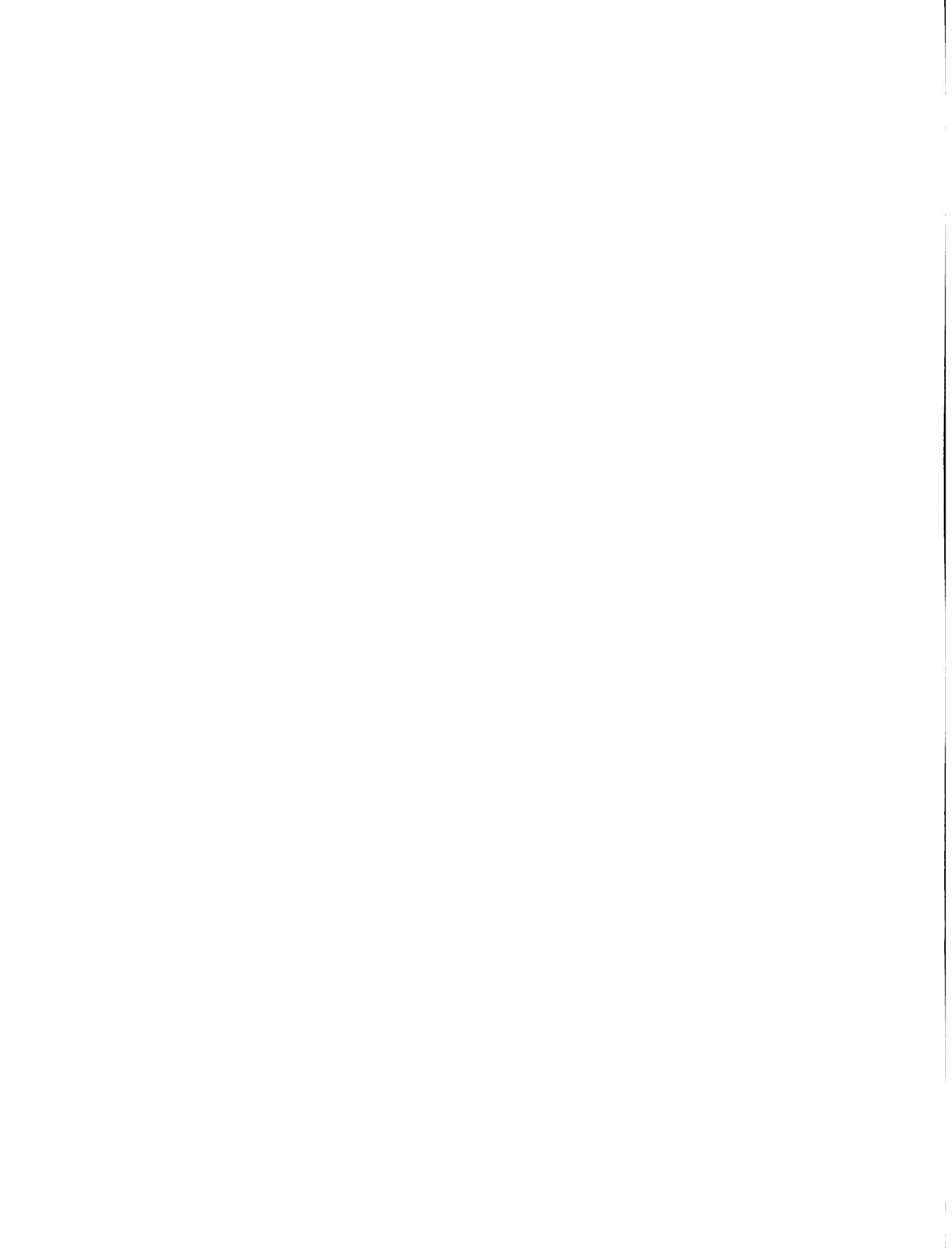
EL 16 DE JULIO DE 1980 SE CELEBRO UNA PRORROGA ENTRE LAS partes por cuatro años, actualizando los términos del Convenio inicial. A la luz de este nuevo Convenio el PNCA tiene como propósito "organizar y ejecutar las acciones de capacitación complementarias del personal técnico al servicio de los organismos del Sector Agropecuario y asimismo fortalecer las Unidades de Capacitación de las Entidades del Sector Agropecuario mediante acciones de investigación, asesoramiento, información e intercambio de experiencias en el área de capacitación".

UNA DE LAS ACCIONES ORIENTADAS A CUMPLIR CON ESTE PROPOSITO se concretiza en el presente Documento de Referencia. El PNCA ha considerado conveniente distribuir periódicamente entre los miembros de su Comité Técnico y demás funcionarios de las Oficinas de Capacitación de las Entidades Patrocinadoras del Programa, un documento con elementos teóricos, metodológicos, prácticos, de opinión, etc., que sirvan de "referencia" para la acción, discusión o planteamiento de políticas y estrategias de capacitación en las instituciones del sector.

LO ANTERIOR IMPLICA QUE LAS OPINIONES O POSICIONES EXPRESADAS O REFLEJADAS en estos documentos no necesariamente representan las asumidas por el IICA o por el PNCA.

A LA VEZ AGRADECEMOS EL ENVIO QUE SE HAGA A LA CO-DIRECCION DEL PNCA de aquellos documentos, artículos, estudios, resultados de investigaciones, ponencias, etc., relacionadas con el proceso de la capacitación y los cuales se considere pueden ser distribuidos a las oficinas del sector.


Eduardo Ramos López
Co-Director



ENTIDADES PATROCINADORAS DEL PNCA

- Ministerio de Agricultura de Colombia
- Banco de la República (Fondo Financiero Agropecuario)
- Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FEDERACAFE)
- Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT)
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)
- Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA)
- Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA)
- Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente (INDERENA)
- Universidad Nacional de Colombia

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA - PNCA

Doctor Luis A. Mendoza M.,	Director Encargado Oficina del IICA en Colombia
Doctor Eduardo Ramos López,	Co-Director PNCA
Doctor Ismael Peña Díaz,	Jefe Unidad de Mercadeo
Doctor Nizar Vergara García,	Coordinador Area de Planificación y Administración Agropecuaria
Doctor Aníbal Alvarez Ramírez,	Coordinador Area de Educación Agropecuaria

PRESENTACION

En las reuniones de trabajo llevadas a cabo con los funcionarios de las Oficinas de Capacitación de las entidades patrocinadoras del PNCA, se ha señalado el vacío institucional en relación con el seguimiento de los funcionarios que cada institución envía a programas de capacitación o adiestramiento.

En este sentido, las Oficinas de Capacitación han visto la urgente necesidad de trabajar sobre el tema, estudiar sus elementos conceptuales, buscar y ensayar instrumentos apropiados para efectuar el seguimiento y -lo más importante- hacer trabajo de equipo para lograr la manera en que el seguimiento quede incorporado dentro del sistema institucional de capacitación.

El IICA-PNCA, como contribución y apoyo al trabajo para ser desarrollado en torno a esta inquietud solicitó al sociólogo RODRIGO PARRA SANDOVAL, Ph.D., especializado en asuntos de educación, la elaboración de un trabajo concreto y conciso sobre formas posibles de hacer seguimiento, con el fin de presentarle a las entidades patrocinadoras un punto de apoyo en la discusión pertinente sobre el tema.

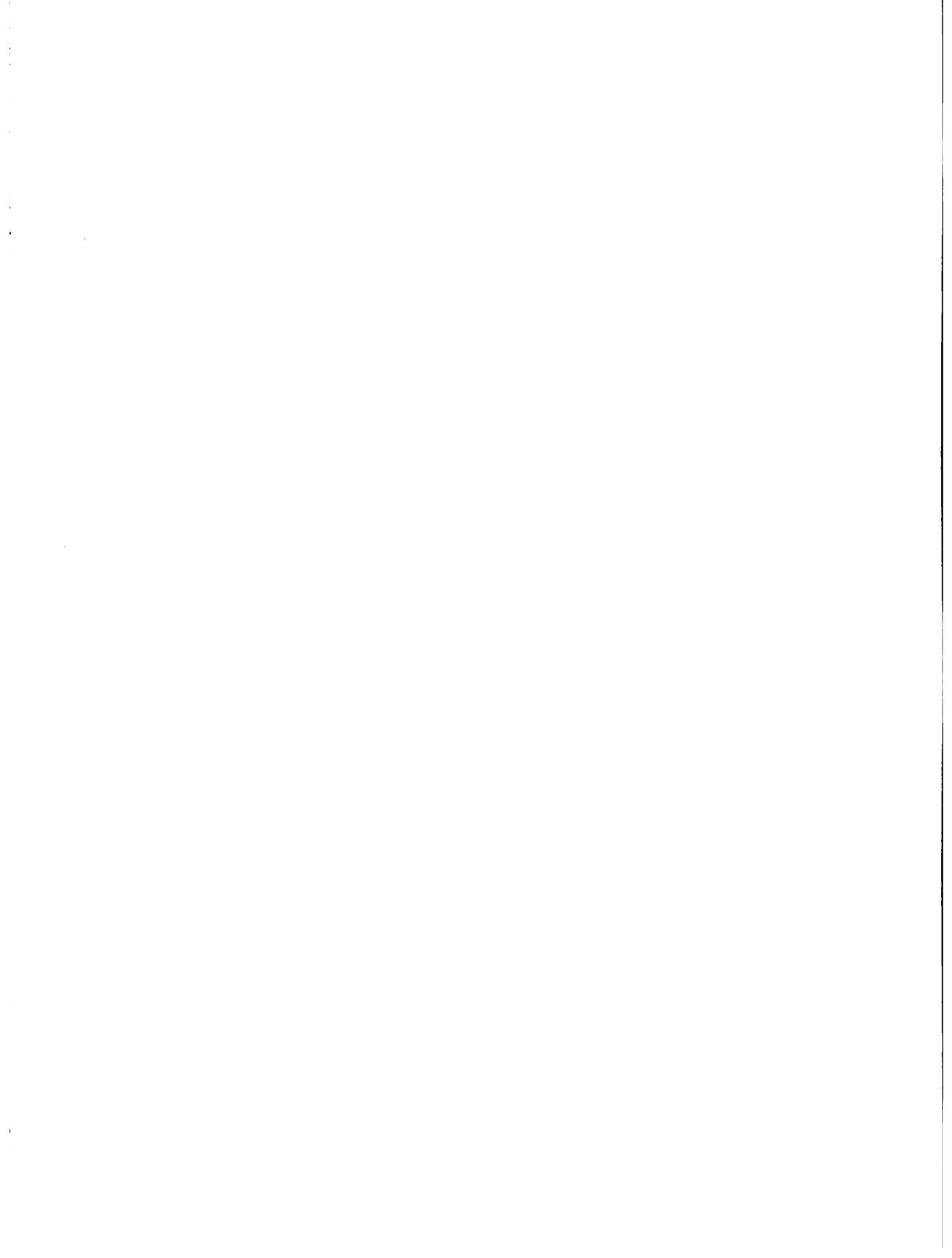
En esta oportunidad, el PNCA pone a consideración de los profesionales de las oficinas de capacitación, no la forma de proceder a hacer Seguimiento en cuanto a sus posibles técnicas, sino más bien unas pautas, guías o elementos orientadores para que se proceda a ajustar el formalismo del Seguimiento a las necesidades y requerimientos propias de cada institución.

El presente Documento de Referencia que ahora se distribuye, fue considerado por los participantes al VI Seminario-Taller sobre Administración de la Capacitación que trató específicamente este tema.

Eduardo Ramos López
Co-Director

I N D I C E

	<u>Pág.</u>
I. Introducción	1
II. Formulario para el Participante	7
III. Formulario para el Superior Inmediato	14
IV. La Entrevista en Profundidad	17
1. La Preparación	18
2. La Recolección de Información	19
3. La Transcripción	21
4. Organización y Análisis del Material ...	22
5. La Lógica de la Entrevista	23
6. Los Actores y la Entrevista	24
V. La Entrevista, el Seguimiento y los Actores .	25
A. Los Directivos	25
B. Los Estudiantes	28
VI. Consideraciones Finales	32



SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

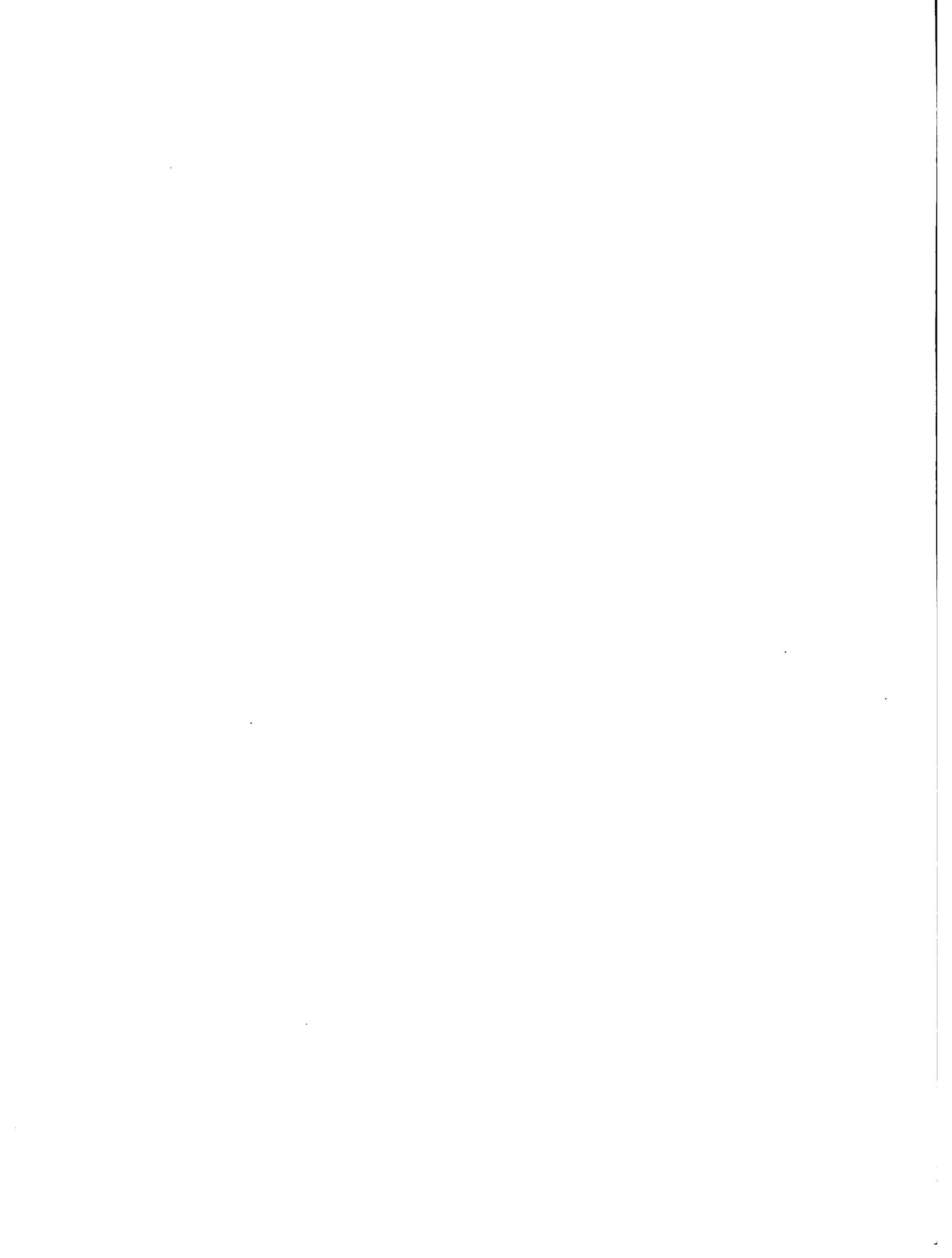
I. INTRODUCCION

Una preocupación central de cualquier institución es generar un conocimiento crítico de las implicaciones que pueden derivarse de los diferentes programas que realiza. Este conocimiento permite detectar la efectividad de los diferentes programas, revisar los objetivos de los mismos, plantear nuevos métodos para alcanzarlos reforzar algunos de los utilizados, e incluso plantearse objetivos diferentes.

Es decir, el conocimiento crítico sobre el desarrollo de las diferentes actividades, constituye un elemento guía muy importante sobre el desenvolvimiento de la institución como un todo.

En la obtención de este conocimiento tres aspectos deben considerarse: los objetivos buscados con un determinado programa, las acciones desarrolladas para alcanzarlos y los resultados obtenidos.

Existen diferentes métodos para obtener este conocimiento crítico sobre el desenvolvimiento de una institución y la selección de cualquiera de ellos depende de la naturaleza de la actividad que desea analizarse. Cuando se desea conocer en detalle el



Impacto posible de programas de capacitación, como es el caso de esta propuesta, dos métodos parecen ser especialmente adecuados para lograr este propósito. Estos métodos son a saber: la evaluación y el seguimiento.

En la evaluación se realiza fundamentalmente una confrontación de los resultados obtenidos con un programa con los objetivos propuestos inicialmente. Como resultado de esta confrontación se determina que objetivos fueron alcanzados y cuales no y se busca explicar el porque de los logros obtenidos y el porque de las limitaciones y/o de los problemas estudiados.

El seguimiento como su nombre lo indica busca detectar procesos resultantes de una actividad específica, y no necesariamente se limita a la confrontación de los resultados con los objetivos. En este sentido el seguimiento, puede permitir una comprensión más totalizante y más dinámica de los resultados de una actividad determinada. Se busca detectar no solamente los resultados esperados sino también otros efectos generados durante la actividad bajo estudio. Así mismo, permite cubrir períodos de referencia usualmente más largos que en el caso de la evaluación.

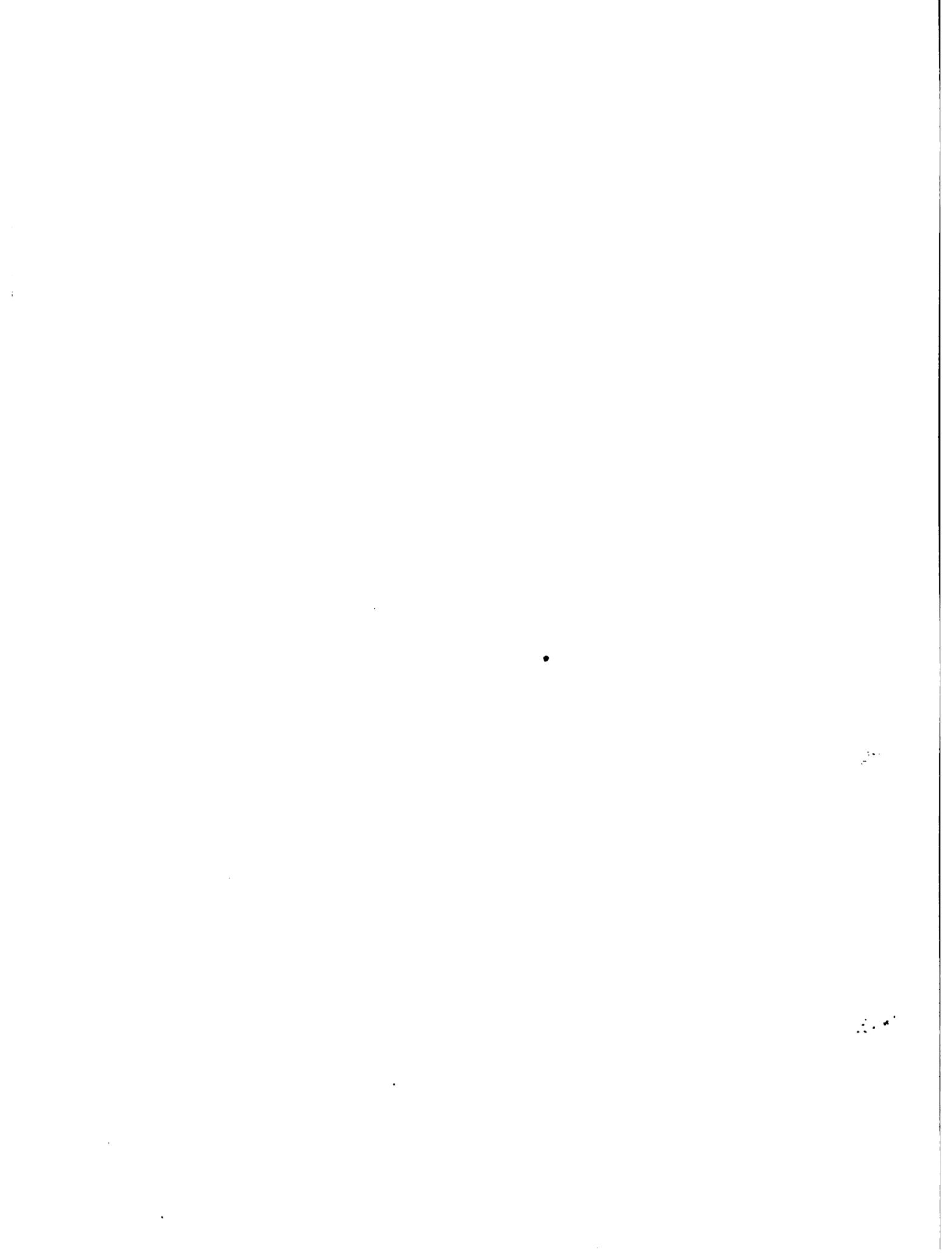
El seguimiento se lleva a cabo por medio de un proceso lógico que incluye tres puntos o momentos los cuales se hará referencia en torno a actividades de entrenamiento:



1. Una situación definida como "ANTES" que se refiere a la naturaleza de los fenómenos o aspectos centrales de la organización institucional y del desempeño de los participantes en su trabajo (principalmente los que participan en los cursos de entrenamiento) en un período temporal anterior a la intervención del factor que se supone desencadenará cambios (cursos de entrenamiento).
2. Una situación definida como "DURANTE" que se refiere a la naturaleza de los cursos de entrenamiento y a su recepción por parte de los participantes.
3. Una situación definida como "DESPUES" que se refiere a la naturaleza de los fenómenos o aspectos centrales de la organización institucional y del desempeño de los participantes en su trabajo en un período temporal posterior a la intervención del factor desencadenante de cambio (numeral 2).

La idea central del seguimiento es, entonces, la comparación de las circunstancias de trabajo en por lo menos dos momentos (el segundo momento puede extenderse a un tercero, cuarto, etc., momento) entre los cuales se da la presencia de un factor "desencadenante" de cambios.

Para el seguimiento de los efectos de los cursos de entrena-

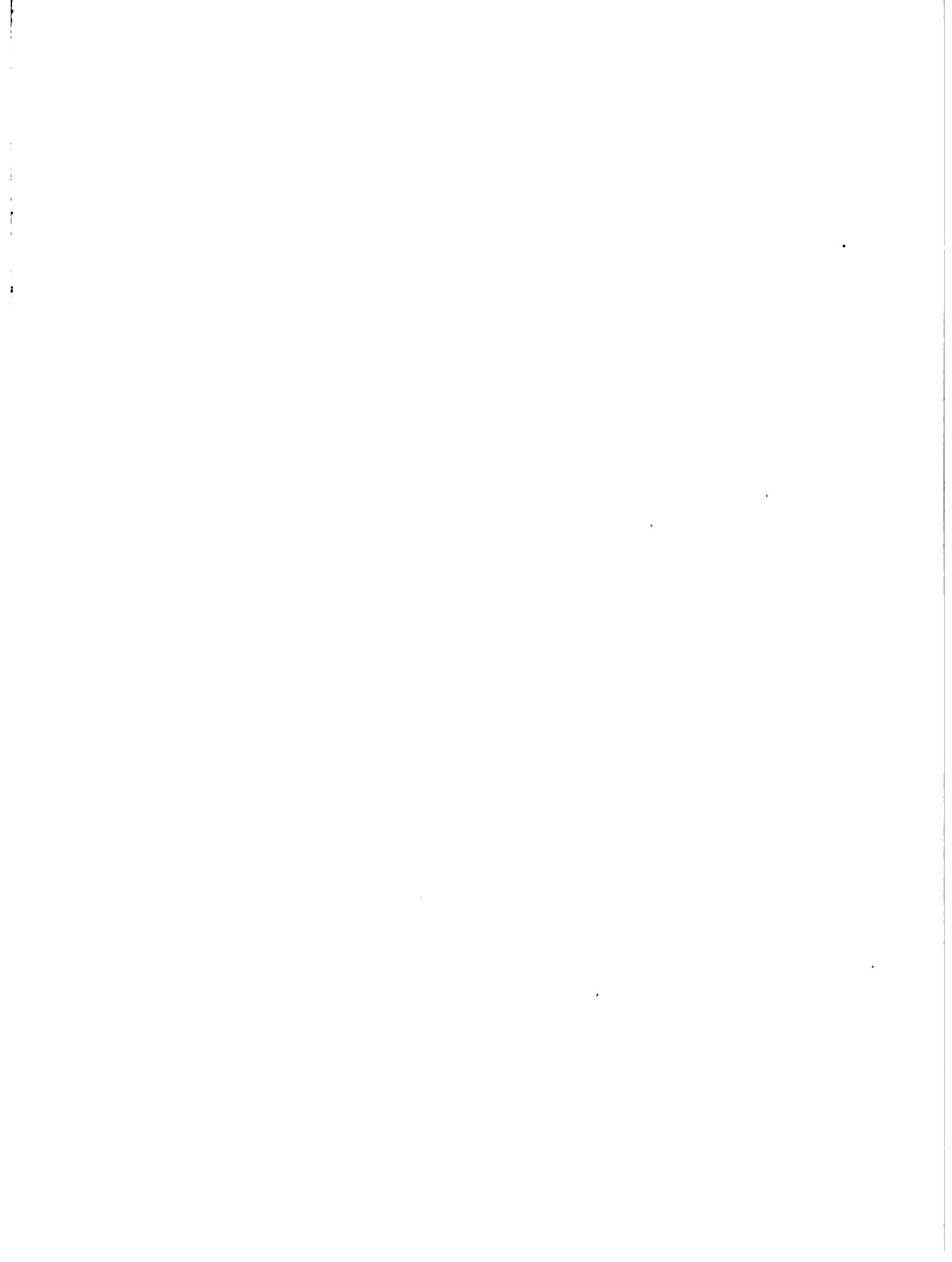


miento se han tomado dos elementos fundamentales: 1) la presen
cia o ausencia de cambios en la institución donde trabajan los
alumnos de los cursos y, 2) la presencia o ausencia de cambios
con relación a su trabajo por parte de los alumnos de los cursos.

Las dimensiones en las cuales se observarán cambios tanto en
las instituciones como en las relaciones de trabajo de los alum-
nos son las siguientes:

1. Las expectativas institucionales sobre el efecto de los cur-
sos y la visión o evaluación posterior de ellos.
2. La organización institucional, las formas o líneas de auto-
ridad y su relación con los cursos.
3. La movilidad social de los estudiantes de los cursos promo-
vida por estos.
4. Los cambios actitudinales (moral laboral, innovatividad,
etc,) y de eficiencia en el trabajo de los estudiantes.

Estas dimensiones no excluyen, por supuesto, otras que resul-
ten de importancia en casos específicos, ni tienen que ser nece-
sariamente incluidas todas cuando su relevancia no sea notoria
para un seguimiento determinado. Las dimensiones enumeradas
constituyen fundamentalmente ejemplos para la discusión de las

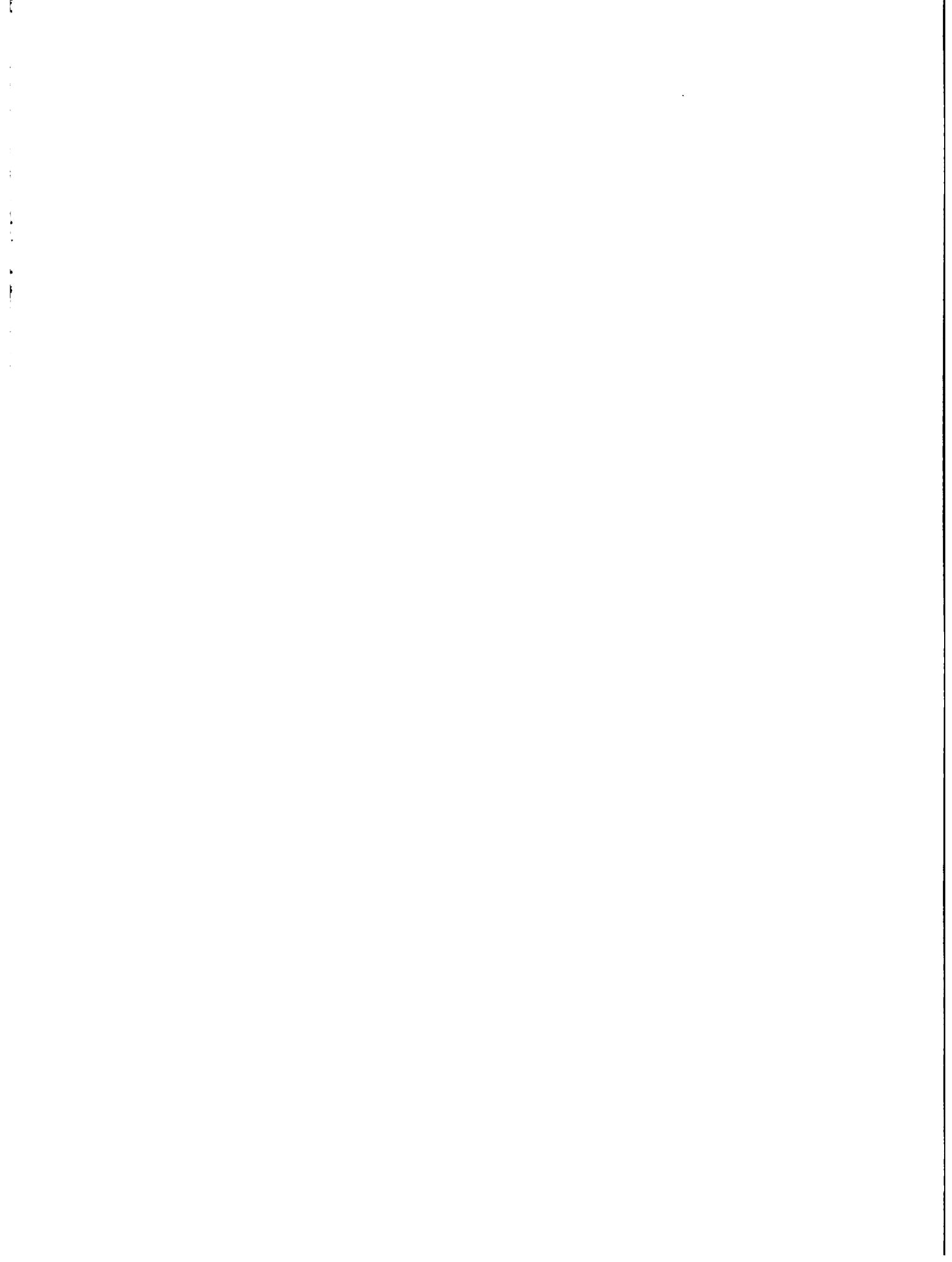


herramientas de recolección y análisis de la información que se presentan enseguida: el cuestionario y la entrevista en profundidad.

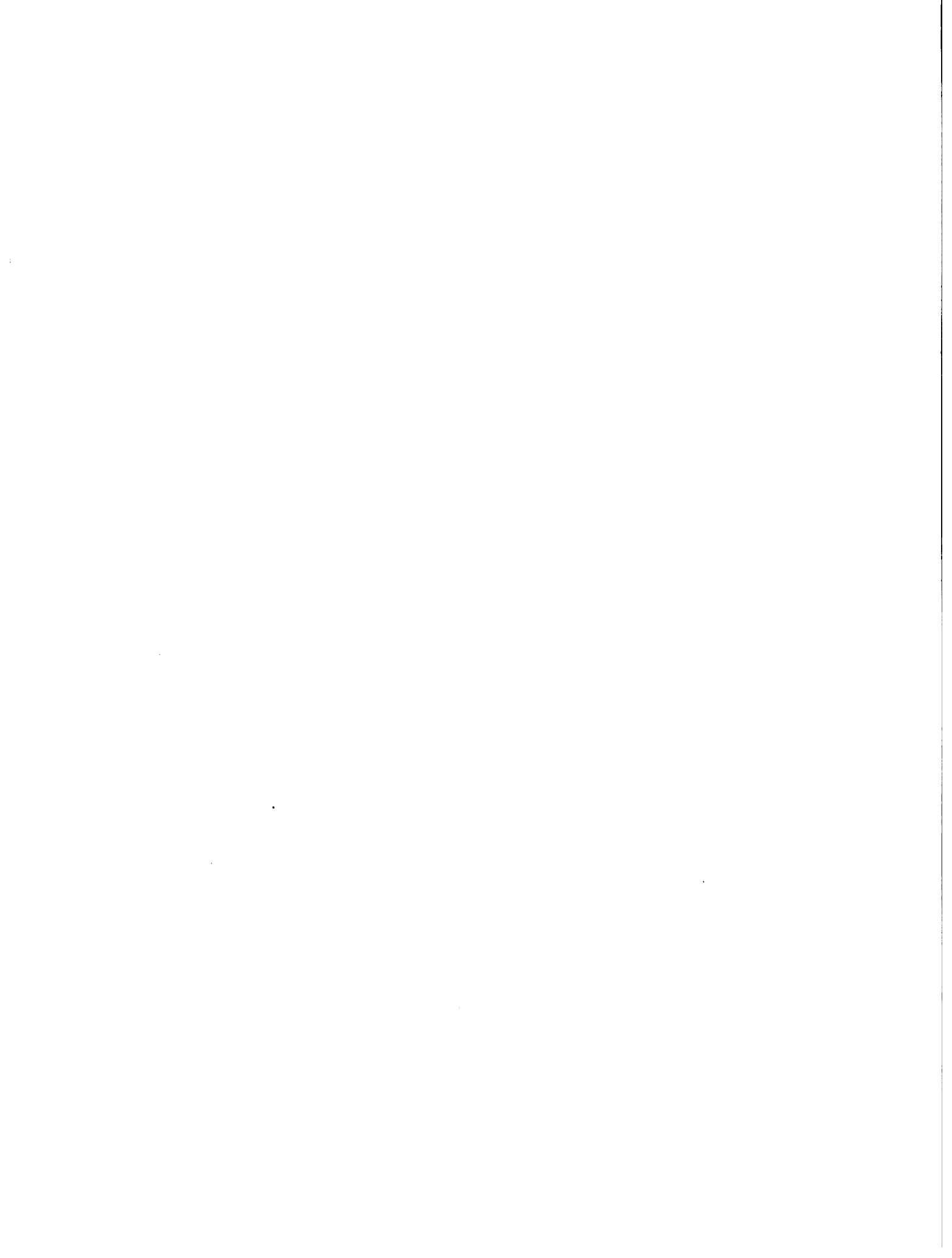
Se proponen estos dos instrumentos teniendo en cuenta que los hechos que se estudian en los ejemplos que se presentan enseguida provienen de la "subjetividad" de los actores (dirigentes institucionales y estudiantes de los cursos) dado que los tres momentos del seguimiento (Antes, durante y después) están situados en el pasado. En situaciones en que el seguimiento se inicia en el momento "Antes" se puede lograr con mayor facilidad la presencia combinada de hechos "objetivos" y "subjetivos".

Se escogieron estos dos instrumentos, los cuales aunque complementarios pueden usarse separadamente. El cuestionario permite una visión horizontal de los problemas estudiados y está diseñado para lograr generalizaciones sobre la población que se estudia. La entrevista en profundidad busca reconstruir en detalle los diferentes aspectos inherentes a las situaciones estudiadas y su preocupación es la comprensión cualitativa y no la cuantificación.

La naturaleza del estudio propuesto plantea la necesidad de incluir en el análisis tanto a los alumnos de los cursos de en-



trenamiento como a sus superiores inmediatos. Esta es la razón por la cual se desarrollaron dos cuestionarios y se presenta el desarrollo pertinente a la entrevista en profundidad con los egresados, así como el correspondiente a los superiores inmediatos de aquellos.



II. FORMULARIO PARA EL PARTICIPANTE

CAPITULO I. IDENTIFICACION

1. Número del Formulario _____
2. Curso _____
3. Entidad responsable del curso _____
4. Fecha de realización del curso _____
5. Nombre del participante _____
6. Cargo actual _____
7. Cargo en el momento de asistir al curso _____
8. Profesión _____
9. Nivel educativo _____

CAPITULO II. MOVILIDAD OCUPACIONAL

A. Cambios en el Ingreso

10. El curso realizado en _____ le confiere algún puntaje en el escalafón de su institución?
SI
NO
11. El puntaje le fue reconocido?
SI
NO
12. Porqué no le fue reconocido el puntaje: _____

13. No le otorga puntaje en el escalafón pero su superior inmediato recomendo un ajuste salarial?
SI
NO

14. Recibió el ajuste salarial recomendado por su superior inmediato?

SI
NO

B. Reasignación y Aumento de Funciones

15. Después de realizar el curso de entrenamiento en _____ se han operado algunos de los siguientes cambios? (Seleccione una alternativa).:

a. Teniendo en cuenta el entrenamiento recibido se le asignaron nuevas funciones

b. Teniendo en cuenta el entrenamiento recibido se le asignaron nuevas funciones que debe realizar conjuntamente con las que desempeñaba antes de asistir al curso.

c. Se le asignaron funciones diferentes pero ajenas al entrenamiento recibido

Explique su respuesta _____

C. Asignación de Cargos Directivos

16. A raíz del entrenamiento se le promovió para desempeñar un cargo con responsabilidad directiva?

SI Cúal? _____
NO

17. Tenía un cargo directivo pero fue relevado de manera permanente mientras recibía el curso de entrenamiento?

SI
NO

D. Reubicación Geográfica

18. Como resultado del entrenamiento usted fue promocionado a otra sede de la institución?

SI
NO

CAPITULO III. CAMBIO DE ACTITUDES

A. Del Individuo Hacia la Institución (A.R)

19. La capacitación le permitió tener una idea más clara de los objetivos de la Institución?

SI Porqué? _____

NO

B. Del Individuo Hacia el Trabajo

20. El curso le permitió ver más claramente la utilidad de su trabajo?

SI Por qué _____

NO

21. A raíz de la capacitación puede percibir más claramente la importancia de su trabajo para el desarrollo de las actividades de su institución?

SI Por qué _____

NO

C. Del Individuo Hacia sus Compañeros

22. Considera que le es más fácil evaluar el trabajo de sus compañeros después de haber realizado el curso?

SI / Por qué? _____

NO /

23. Después del curso ha logrado integrar mejor su trabajo con el de otros miembros de la institución?

SI / Por qué? _____

NO /

24. Después del curso ha decidido realizar su trabajo de manera independiente porque sus compañeros no tienen el mismo nivel de conocimiento que les permita trabajar en equipo?

SI / Explique su respuesta _____

NO /

D. De la Institución Hacia el Individuo

Después del curso Usted ha percibido alguno de los siguientes cambios?

25. La institución es más receptiva de:

a. Sus opiniones

SI /

NO /

b. Su trabajo

SI /

NO /

c. Sus problemas SI
NO

26. La institución ha reaccionado negativamente después del curso porque:

a. Se esperaban resultados que no estaba capacitado para implementar SI
NO

b. Los compañeros se han recargado el trabajo: SI
NO

c. Sus compañeros lo rechazan porque utiliza métodos que se apartan de las pautas tradicionales de trabajo SI
NO

CAPITULO IV. EVALUACION DEL CURSO DE ENTRENAMIENTO

A. El Contenido

27. Considera Usted que el curso realizado le permitió:

a. Repasar conocimientos SI
NO

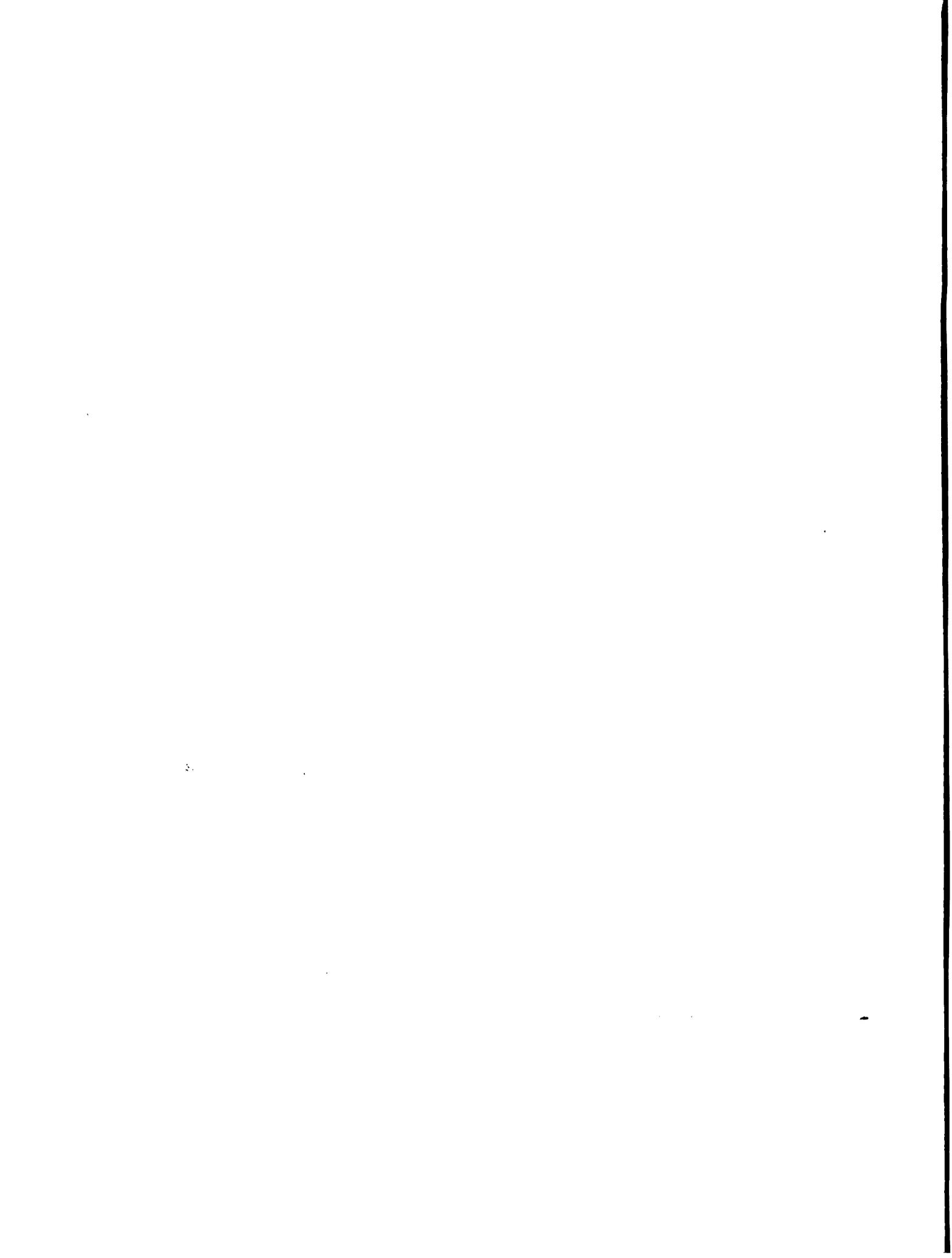
b. Actualizarse SI
NO

c. Ampliar las posibilidades de trabajo SI
NO

d. Adquirir nuevos conocimientos SI
NO

28. Recibió durante el curso el entrenamiento que Usted estaba esperando?

SI



NO Explique su respuesta _____

B. Los Instructores

29. Cómo calificaría Usted el conocimiento que los instructores tenían sobre el tema:

Amplio
 Parcial
 Deficiente

30. Los instructores estaban dispuestos a discutir diferentes puntos de vista sobre un instrumento:

Normalmente
 Algunas veces
 Muy pocas veces

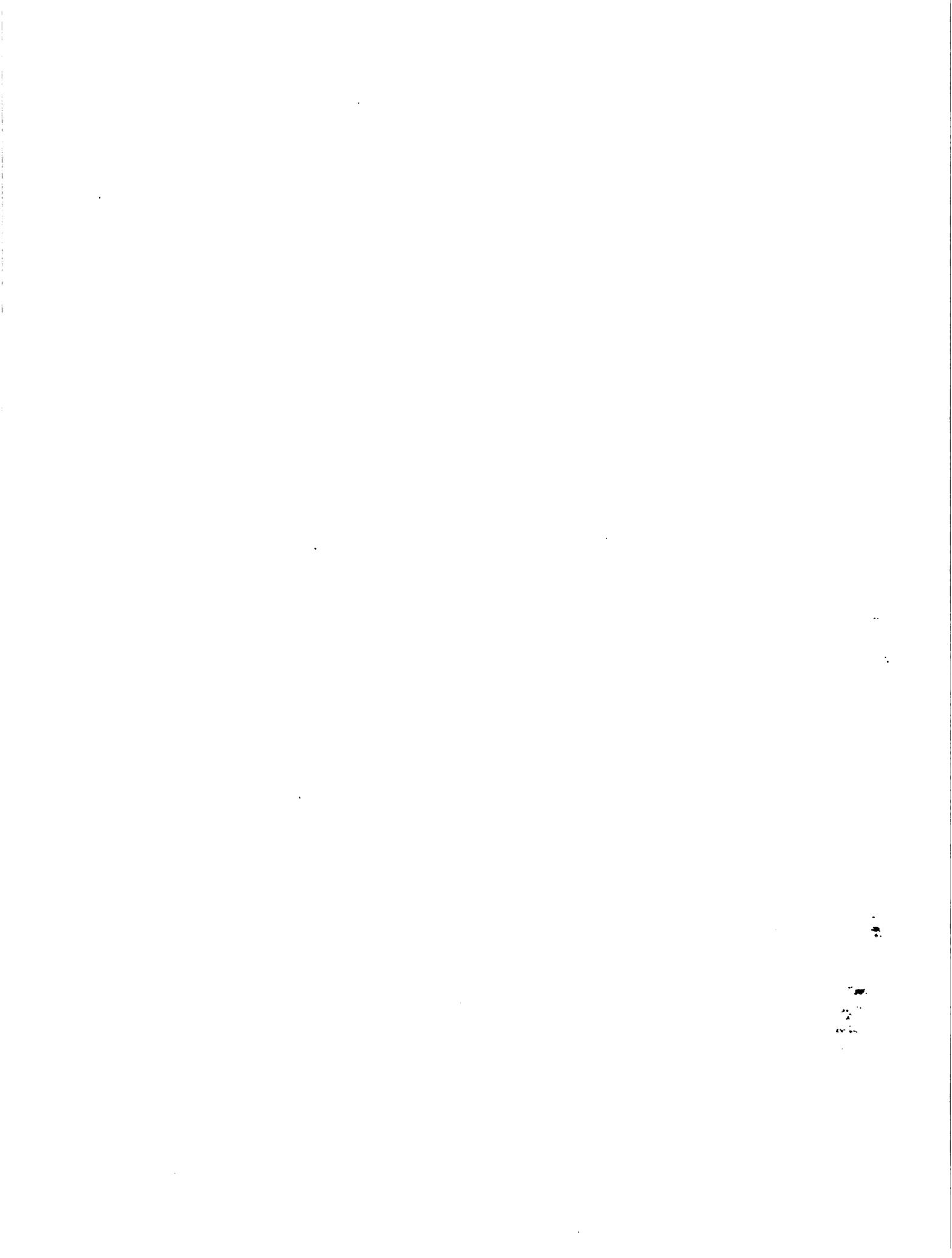
31. Los instructores estaban disponibles para consultas fuera de clase orientadas a solucionar dudas o inquietudes y a dar orientaciones:

Normalmente
 Algunas veces
 Muy pocas veces

C. Metodología

32. Conoció Usted con claridad los objetivos del curso y la forma como se iba a desarrollar de manera:

Amplia y clara
 Parcialmente
 Deficientemente



33. Las prácticas realizadas le permitieron una mejor comprensión de los temas analizados durante el curso en forma:

Amplia y clara
Parcialmente
Deficientemente

34. Cúales fueron las principales limitaciones de estas prácticas?

35. Las lecturas asignadas le permitieron una mejor comprensión de los problemas estudiados en forma:

Amplia
Parcialmente
Deficientemente

36. Teniendo en cuenta los objetivos del curso considera Usted que el período de instrucción fue:

Muy largo
Adecuado
Muy corto

37. Si Usted fuera a recomendar algunos cambios en este tipo de curso, cuál o cuáles serían sus sugerencias?

1.

2.

3.

38. Usted recomendaría a la institución mandar otros colegas a este curso?

SI
NO Por qué?

Ciudad, _____ Fecha _____

III. FORMULARIO PARA EL SUPERIOR INMEDIATO

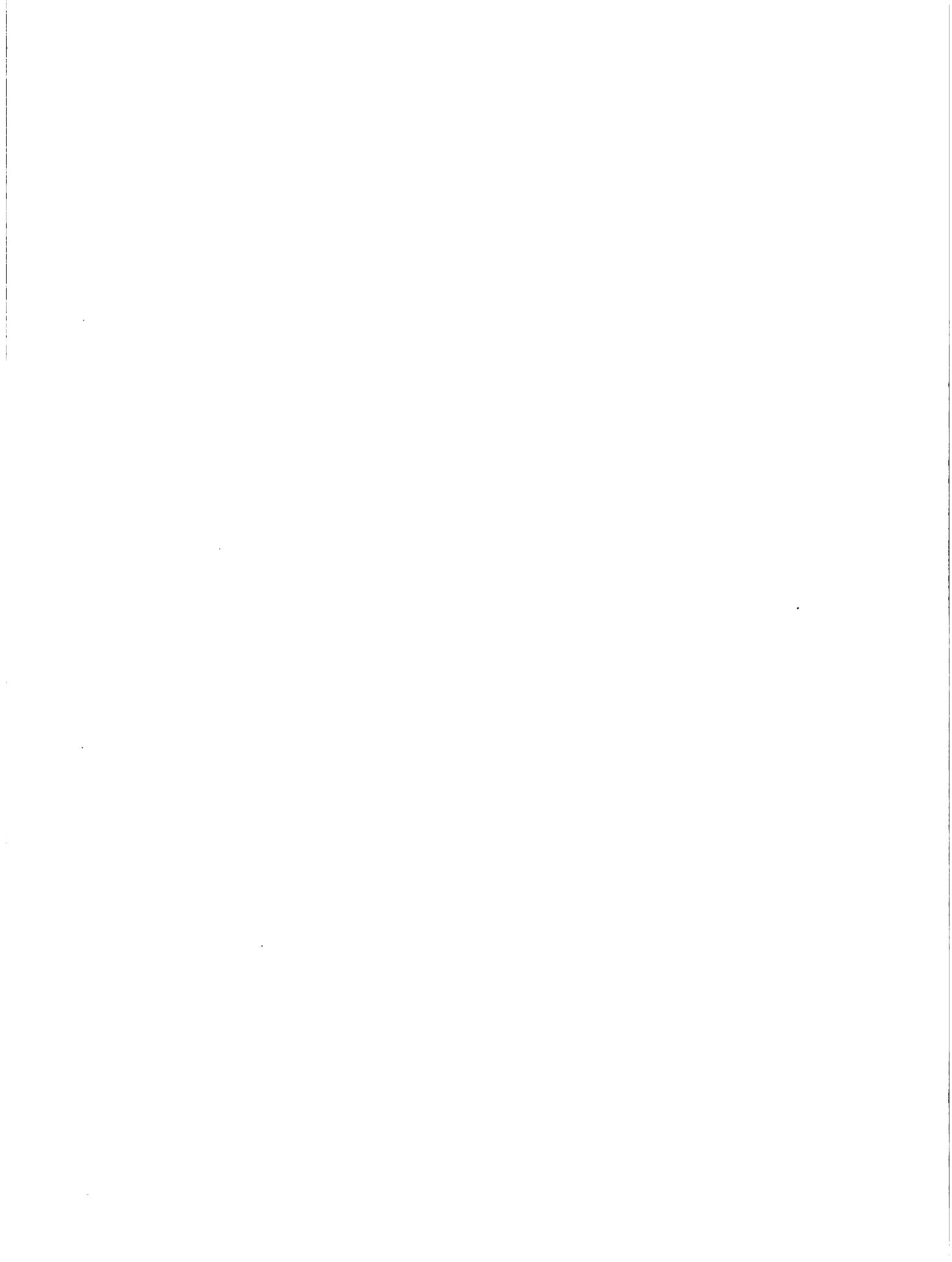
CAPITULO I. IDENTIFICACION

1. Número del formulario _____
2. Curso: _____
3. Entidad responsable del curso: _____
4. Fecha de realización del curso: _____
5. Nombre del participante: _____
6. Nombre del informante: _____
7. Cargo del informante: _____

CAPITULO II. EXPECTATIVAS INSTITUCIONALES PREVIAS AL CURSO.

A. Selección

8. Cuál de las siguientes razones predominó para tomar la decisión de enviar a _____ a recibir entrenamiento:
 - a. La persona no podía adelantar el trabajo que se le había asignado sin realizar ese curso?
SI NO
 - b. Se consideró que era un aspecto clave para actualizar a la persona?
SI NO



9. Cuales de los siguientes aspectos tuvo en cuenta en la selección de esta persona para que realizara el curso de capacitación, además de las anteriores:

- | | |
|--|-----------------------------|
| a. Pertenece al personal más antiguo | SI <input type="checkbox"/> |
| | NO <input type="checkbox"/> |
| b. Tiene un excelente desempeño en el trabajo | SI <input type="checkbox"/> |
| | NO <input type="checkbox"/> |
| c. Tenía un capacitación limitada | SI <input type="checkbox"/> |
| | NO <input type="checkbox"/> |
| d. Por la afinidad del curso con la actividad que desempeña la persona en la institución | SI <input type="checkbox"/> |
| | NO <input type="checkbox"/> |

B. Expectativas

10. Cúales eran sus expectativas en relación con la actividad que podía desempeñar la persona después del entrenamiento:

- | | |
|---|-----------------------------|
| a. Un mejor desempeño en el trabajo | SI <input type="checkbox"/> |
| | NO <input type="checkbox"/> |
| b. Una mayor iniciativa en el trabajo | SI <input type="checkbox"/> |
| | NO <input type="checkbox"/> |
| c. Desarrollo de las capacidades de liderazgo | SI <input type="checkbox"/> |
| | NO <input type="checkbox"/> |

CAPITULO III. BENEFICIOS DEL ENTRENAMIENTO PARA LA INSTITUCION

A. Eficiencia en el Trabajo

- | | |
|--|-----------------------------|
| 11. Considera Usted que después del entrenamiento la persona comprende mejor los problemas de trabajo y puede <u>definirlos</u> con facilidad? | SI <input type="checkbox"/> |
| | NO <input type="checkbox"/> |

12. La persona entrenada ha podido promover trabajo en equipo? SI
NO
13. A raíz del entrenamiento la persona utiliza el tiempo y los recursos de manera eficiente? SI
NO
14. La persona ha desarrollado capacidad de síntesis que facilita la utilización de los resultados de su trabajo? SI
NO

B. Eficiencia

15. La persona entrenada participa ahora más activamente en la definición de su propio trabajo? SI
NO

C. Actitud Crítica

16. La persona desarrolló la habilidad de asumir una actividad crítica en relación con:
- a. El trabajo que desempeña en la institución SI
NO
- b. El trabajo desempeñado por su unidad SI
NO
- c. El trabajo de la institución SI
NO
- d. La contribución de la institución a la promoción del desarrollo del sector agropecuario SI
NO

IV. LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Del análisis de la encuesta sobre seguimiento de la población que ha tomado los cursos surgen, por supuesto, algunas respuestas que dan base a la toma de decisiones. Pero también surgen nuevas preguntas, aparecen vacíos y la necesidad de profundizar algunos temas. Esto se debe a que, por una parte, es muy difícil prever todos los temas importantes y, por otra, a que la encuesta es una herramienta de indagación que tiene finalidades específicas y limitaciones que no puede rebasar. Tal vez la limitante más obvia de la encuesta es que solamente informa sobre los aspectos que fueron previstos en su diseño y deja por fuera los problemas que se descubren en el proceso de su aplicación o de su análisis. Esa rigidez da pie a la búsqueda de una segunda posibilidad que llene vacíos y maneje los aspectos poco cubiertos, con mayor ductilidad y menor costo. Esos aspectos están constituidos generalmente por áreas no estudiadas estandarizadamente por las ciencias sociales y que son específicas de cada situación investigada.

Un camino que parece fructífero para resolver esta situación es la realización de entrevistas en profundidad. Esta técnica tiene características que la hacen muy útil: 1) ductilidad para adaptarse a situaciones no previstas o no conocidas; 2) especial eficiencia para el sondeo de fenómenos actitudinales, valorativos, de imagen institucional y del

papel individual. La entrevista en profundidad logra estas características debido a que se dirige específicamente a hechos subjetivos de la conciencia social y no al estudio de fenómenos objetivos dentro de los cuales opera con mayor éxito el cuestionario. La entrevista se dirige más al sondeo de la percepción subjetiva de la realidad y por eso se lleva a cabo a través de una expresión verbal no cuantificada, por medio de la reconstrucción verbal de los hechos que se quiere estudiar. La reconstrucción de un hecho puede abarcar desde fenómenos específicos (un proyecto determinado) hasta la totalidad de la historia de una vida (historia de vida), según sea pertinente.

Otra de las ventajas operativas de la entrevista es su bajo costo, dado que se puede aplicar a un número muy pequeño de individuos sin que pierda su valor ya que no pretende generalizar información o resultados para una población sino profundizar en el sondeo de hechos desconocidos. Se explicitan enseguida algunas de sus características y limitaciones y algunos pasos de su proceso de aplicación y análisis.

1. La Preparación

Como cualquier proceso de investigación la entrevista requiere de un período de preparación que incluya una discusión amplia de los fenómenos que la generan. Esa preparación requiere obtener un conocimiento general, unas preguntas básicas, una aproximación bibliográfica, que permitan manejar los temas con

el mayor grado de profundidad posible según las circunstancias. Hay, sin embargo, dos hechos que diferencian esta preparación de la que ha sido necesaria para la encuesta: 1) No requiere un alto grado de formalización en el diseño del instrumento (no existe un cuestionario en el sentido estricto de la palabra sino una enumeración de preguntas básicas sobre las que se basará la columna vertebral de la entrevista). 2) Las personas que participan en esta etapa de la investigación son las más indicadas para realizar el trabajo de recolección de la información. Es decir, que esta técnica de la entrevista no permite la división del trabajo entre los que diseñan el estudio y los que recolectan la información (encuestadores, por ejemplo) dado que, por la baja formalización del instrumento, la recolección misma de la información necesita una creatividad que requiere el dominio general del tema y la posibilidad de toma de decisiones en el momento de la entrevista.

2. La Recolección de Información

Del bajo grado de formalización previa de la entrevista se deriva la naturaleza no rutinaria sino altamente creativa de la recolección de información. El entrevistador debe estar alerta a nuevos problemas, enfoques, caminos, actitudes que aparezcan en la entrevista con el objeto de tomarlos y profundizar. En esos

hallazgos no esperados pueden encontrarse problemas fundamentales que sirvan de guía al estudio. En este sentido el diseño de la investigación continúa durante la recolección de la información, al mismo tiempo que se lleva a cabo un primer examen de datos para iniciar el período de análisis con el objeto de revertir (al trabajo de campo) los hallazgos a que conduzca el ejercicio analítico.

No hay pues una división tajante en las etapas del proceso de investigación como en la encuesta sino que por el contrario las etapas se mezclan e interactúan. En esa característica de la entrevista se basa su ductilidad, de allí nacen muchas de sus ventajas y de las zonas problemáticas que genera:

Hoy, por supuesto, múltiples formas técnicas de llevar a cabo la entrevista. Sin embargo pueden mencionarse tres principales:

1. La entrevista que es un reporte verbal, generalmente grabado con el objeto de conservar las formas lingüísticas empleadas por el entrevistado, que busca la reproducción de hechos específicos o historias de vida.
2. La observación de los comportamientos objetivos del entrevistado o del grupo en actividad que registra tanto las con-

ductas verbales como no verbales. La interacción entre las informaciones de la entrevista y la observación permiten contrastar la conexión o discontinuidad entre la conducta verbal y la acción, entre las actitudes, valores y concepciones en la teoría y en la práctica.

3. La información institucional o personal prevista en forma de documentos, informes, cartas, memos, normas, escritas, reglamentos, etc. que es de utilidad para complementar la reproducción de hechos de interés para la investigación.

3. La Transcripción

El elemento fundamental de la transcripción es la fidelidad tanto a las ideas, los contextos, como a las formas de hablar del entrevistado. No debe corregirse el lenguaje de la entrevista porque este constituye un vehículo de la subjetividad y porque su reproducción exacta contribuye a la recreación del ambiente en que se desarrollaron los hechos. Esto es, de alguna manera, una forma de llevar al lector, la institución o la persona con la que se realizó el trabajo de campo y de permitirle juzgar y analizar por sí mismo. Es la posibilidad de verificación sin tener que repetir el proceso de recolección de información.

4. Organización y Análisis del Material

A diferencia de la encuesta, donde se tiene en este momento un diseño del tratamiento que se dará a la información, en la entrevista solo se cuenta con ideas iniciales trabajadas en la preparación del estudio y durante las discusiones del trabajo de campo. Por esta circunstancia esta etapa de la investigación se convierte en una instancia clave. Es la etapa de la síntesis donde, después de leer y analizar las diferentes posibilidades de interpretación que ofrece el material muchas veces voluminoso y disperso, se selecciona la directriz de organización.

Es un momento difícil y decisivo en que el material puede convertirse en una descripción con poca relevancia o en una interpretación lucida y esclarecedora. Para lograr éxito se cuenta con dos herramientas (en la encuesta sólo con la primera):

1) Los planteamientos previos derivados de la encuesta y de los problemas seleccionados de antemano y, 2) la imaginación científica que permite hacer sentido y jerarquizar una gran cantidad de información nueva e inesperada que, en muchos casos, parece ir en direcciones encontradas.

En este momento se hace imperativa la búsqueda de una columna vertebral, de una idea central, relevante para el tratamiento de los problemas específicos del estudio, a través de la cual se or-

ganice y analice el material recogido. Por esta razón es importante que las personas que hacen el análisis en esta etapa sean las mismas que han llevado a cabo la recolección de la información.

5. La Lógica de la Entrevista

Como se desprende de lo expuesto anteriormente la lógica de la entrevista es radicalmente diferente de la lógica de la encuesta. La encuesta está dirigida a medir fenómenos en una muestra y a generalizar sus hallazgos a la población total a partir de un diseño anterior a la recolección de la información por medio de un instrumento (formulario) cuidadosa y totalmente formalizado. La entrevista en cambio parte de un diseño muy flexible y pretende descubrir fenómenos no previstos, no se basa en la lógica de la generalización sino en la interpretación de la información. Es de alguna manera un estudio de caso que el investigador observa para buscar su sentido. La selección de los casos (personas o instituciones, por ejemplo) puede, por supuesto, basarse en una tipología que brinde la posibilidad de observar e interpretar fenómenos en situaciones que los diferencian substancialmente (programa rural y urbano, por ejemplo) con propósitos comparativos. Se puede establecer un símil con una película para aproximarse a la idea de interpretación cuando se la comenta y se la explica (exégesis) aunque no se pretenda generalizar

los conocimientos derivados de esa discusión a todas las películas. Se profundiza en vez de generalizar. Pero profundizar implica meterse en lo desconocido, en lo inesperado, en lo inexplorado. Es eso. una exploración y por lo tanto implica un riesgo mayor pero también una posibilidad de avance en el conocimiento.

6. Los actores y la entrevista

Se llegó así a un punto crucial tanto para la estructura del estudio como para su materialización en el trabajo de campo: la determinación de los actores centrales del proceso que se estudia. Esta decisión es central porque nos va a dar el punto de vista desde el que se miran los fenómenos. En el caso que nos ocupa hay dos actores fundamentales: 1) la institución representada por los administradores que hacen y/o ejecutan las políticas y 2) los "técnicos" que asistieron a los cursos. En un trabajo determinado podría pensarse en un tercer actor constituido por los usuarios de los servicios de la institución como otro punto de vista. Cuáles son los actores de cada estudio será condicionado por la naturaleza del trabajo de la institución y por los intereses de los investigadores.

Para simplificar un estudio etnográfico de este tipo se emplearán aquí los dos primeros actores.

V. LA ENTREVISTA, EL SEGUIMIENTO Y LOS ACTORES

Se presentan enseguida algunos ejemplos del tipo de problemas o asuntos que resultarían de interés para el seguimiento del posible proceso de cambio generado por los cursos de capacitación. Es necesario recordar que la lógica del estudio de seguimiento es la de una situación cuasiexperimental, es decir, que se intenta comparar la situación anterior al hecho cuyos efectos se estudian con la situación posterior. Hay entonces tres momentos que deben considerarse: el primero es la situación anterior, el segundo es el hecho que introduce los cambios o sea los cursos de entrenamiento y el tercero está constituido por la situación posterior o especificación de los cambios resultantes de la experiencia.

Se toman enseguida los dos sujetos principales del proceso de seguimiento que nos interesa: los participantes en los cursos de entrenamiento y los directivos de la institución donde trabajan, con el objeto de plantear algunas preguntas que puedan resultar de importancia para la generalidad de los casos. Las preguntas específicas derivadas de la naturaleza de cada proyecto o de cada institución deberán ser diseñadas para cada caso.

A. Los Directivos

1. Tal vez la primera interrogación a los directivos surge al pensar

en la racionalidad de su acción al tomar la decisión de enviar a miembros de su personal a los cursos. Existe un denso tejido de circunstancias que tienen que ver con reglamentaciones institucionales, relaciones sociales entre las personas de la institución, expectativas de mejoras en el desempeño laboral de los empleados, situaciones conflictivas y competitivas, que se mezclan para tomar la decisión sobre la conveniencia o inconveniencia de enviar personas a los cursos de entrenamiento. Lo propio sucede con respecto a la selección de las personas que deberán asistir a los cursos, donde pueden entremezclarse méritos en el trabajo, capacidades no desarrolladas, amistades y conflictos, generación de clientelas dentro de la institución, etc.

Resulta también de interés investigar la imagen que los directivos tenían en el momento de tomar la decisión sobre los efectos que podría producir el curso dentro de la institución en lo referente a la política institucional, al reforzamiento de programas bandera, a la formación de personal para programas nuevos, y, por otra parte, en lo que tiene que ver con las expectativas existentes sobre los cursos y, su naturaleza y sus efectos en la formación del personal.

2. Esta segunda dimensión de lo que los directivos piensan sobre el proceso generado por la asistencia de sus empleados a cursos de

capacitación hace referencia a la forma como ellos evalúan sus efectos.

La evaluación que los directivos hacen del efecto o resultado de los cursos tiene varias caras, todas de interés. Puede pensarse en una evaluación subjetiva o no, pero que entra a conformar la imagen general que ellos tienen, sobre los incrementos o decrementos de los cursos, en el rendimiento en el trabajo, o eficiencia laboral, en el desempeño de los roles ocupacionales de los empleados a su regreso de los cursos. Puede pensarse en los cambios de actitud y en las motivaciones o nuevo interés, en la forma activa o pasiva que los empleados tengan frente a la institución y a su trabajo después de los cursos. Puede también pensarse en dimensiones como la creatividad, el sentido crítico, la satisfacción en el trabajo, la movilidad ocupacional de los empleados tanto en sentido horizontal (paso de una oficina a otra, con o sin traslado geográfico, ejerciendo las mismas funciones) o vertical (ascenso o descenso en términos de funciones o autoridad, o a oficinas más o menos prestigiosas). Otra dimensión de interés es la relación con la autoridad, si es más condescendiente, más cooperativa, más conflictiva, más crítica.

Todos estos fenómenos pueden ser evaluados por los directivos de manera positiva o negativa como funcionales o disfuncionales

para el trabajo y el logro institucional. Es necesario calibrar el sentido de esta valoración y las razones de los juicios que se emitan, las circunstancias institucionales en las que se enraizan y, si es posible, los motivos personales y de poder que las encuadran.

B. Los Estudiantes

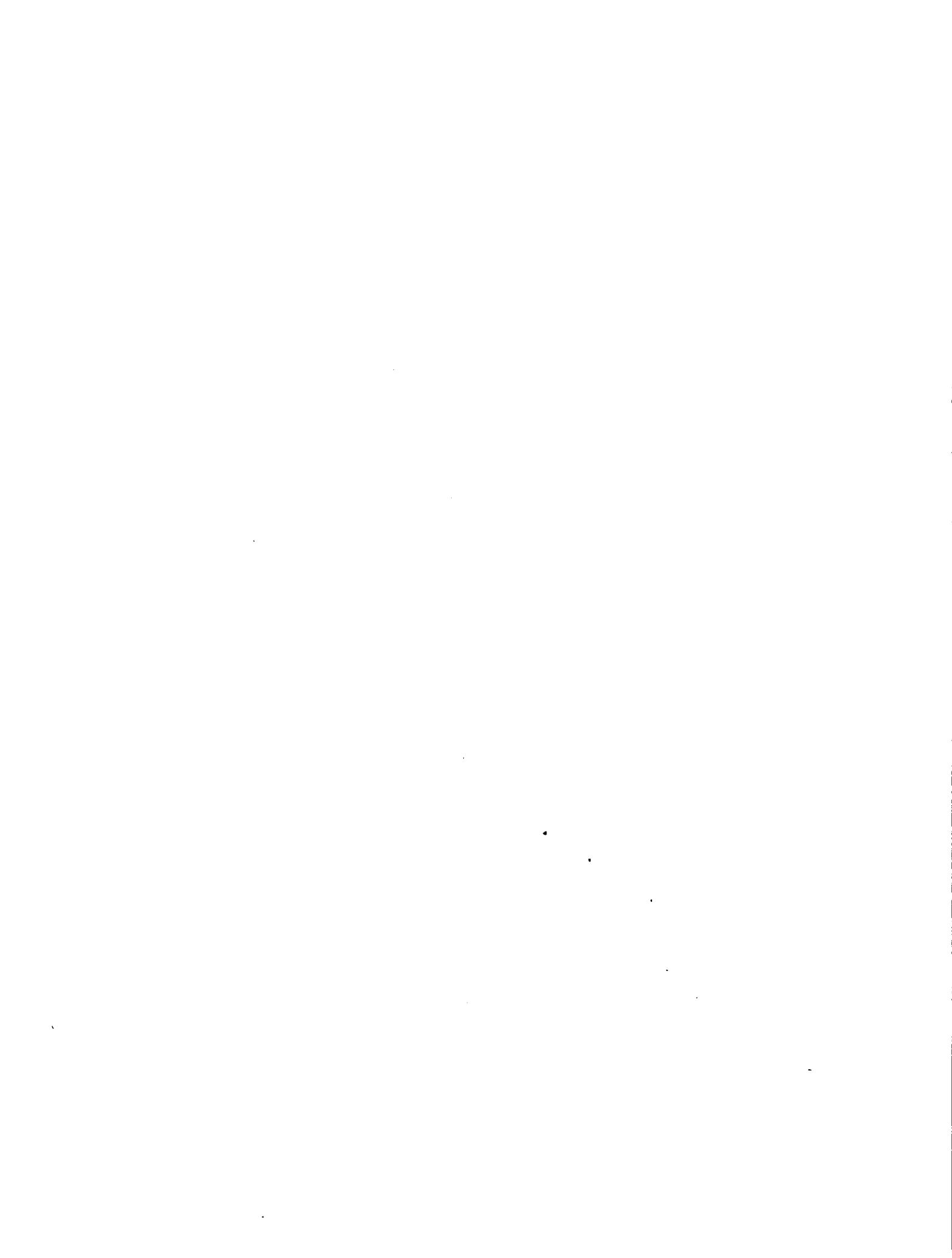
En la entrevista con los estudiantes es de la mayor importancia la consideración de los tres momentos enunciados anteriormente: antes, durante y después, de los cursos de entrenamiento. La inclusión específica del segundo punto (durante el entrenamiento) es vital dado que ellos han participado directamente en el entrenamiento y tienen sobre él un juicio más calificado.

1. Es importante tener una descripción detallada de su trabajo antes del curso de entrenamiento, sus funciones específicas, la complejidad, de su autoridad, los proyectos en que había trabajado las entidades a que había estado vinculado, las personas a cargo en cada caso y sus características educativas, profesionales y de experiencia en cada caso. Así mismo el tipo de población para la que ha trabajado (usuarios de los servicios de la institución), anécdotas e historias de trabajo. Puede ser de mucha utilidad la descripción detallada de un proyecto desde su gestación, financiamiento, duración, objetivo, vicisitudes de

su desarrollo, conflictos de diferente tipo y nivel , logros, evaluación desde el ángulo institucional y personal, así como también de las actitudes, sentimiento y decisiones del estudiante ante cada situación y de su satisfacción o desatisfacción con el trabajo en dicho proyecto. Deben incluirse también los análisis del estudiante sobre los problemas administrativos y de otra índole que hayan entorpecido el trabajo y de los factores que lo hayan facilitado.

2. La evaluación subjetiva que los estudiantes hacen de los cursos debe dirigirse hacia su relación con el trabajo. Es de interés en este sentido que incluyan temas como su caracter práctico o teórico y sus conveniencias o inconveniencias, si permiten el aumento de una visión crítica y la evaluación rápida de las situaciones para tomar decisiones, si incrementan la creatividad o si la aplicación de los conocimientos derivados de ellos genera situaciones conflictivas con la administración institucional o con la población objeto de los programas y si estos conflictos son vistos positiva o negativamente por los estudiantes.

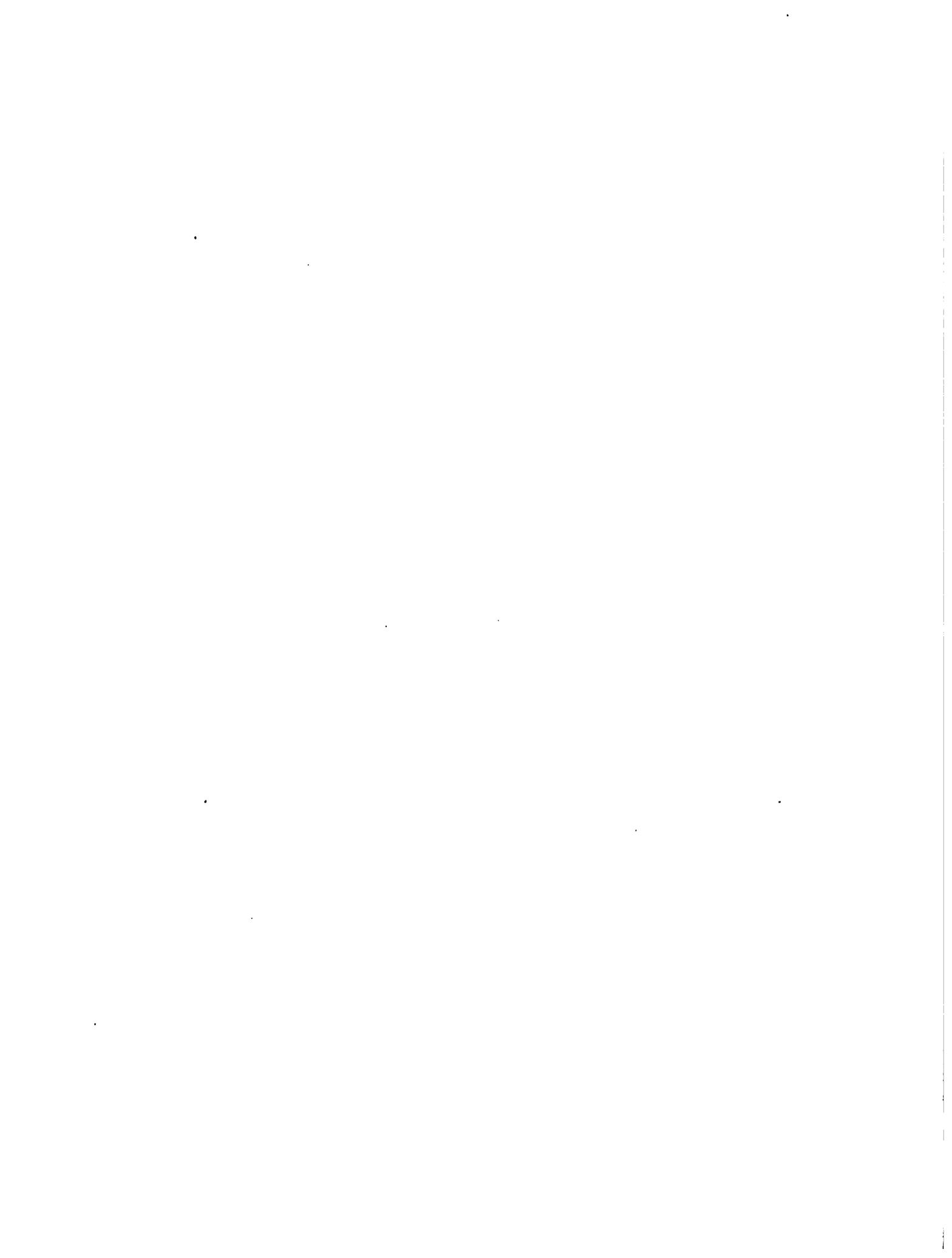
Puede ser también conveniente saber si los estudiantes atribuyen a efectos del entrenamiento procesos de movilidad que hayan experimentado, o si las causas de esa movilidad se deb'n a otros fenómenos. Una manera indirecta de recoger información sobre



la evaluación que los estudiantes hacen de los cursos es pedirles una descripción detallada de un curso ideal para sus necesidades. De esa descripción pueden inferirse sus valoraciones.

3. Dos temas son de la mayor importancia en la situación "Después de los cursos": Los cambios que tienen que ver con las actitudes ante el trabajo y las relaciones laborales y la situación de movilidad social. Los cambios actitudinales son también de dos tipos: los que se refieren a la percepción que el estudiante tiene de la respuesta de la institución con respecto a su trabajo después del curso, si hubo un incremento de su libertad de acción, su responsabilidad en el desempeño de sus labores, fenómenos que pueden ser ejemplificados con casos o historias o anécdotas. Y los cambios que aluden a modificaciones que el estudiante percibe en sí mismo, en su habilidad, o deseo de innovar, en su valoración de la institución y sus programas, en la relación con sus compañeros de trabajo y con las personas que representan líneas de autoridad en la institución. Por supuesto, todos estos factores pueden estar relacionados con cambios en la moral en el trabajo.

El fenómeno de la movilidad social requiere de una descripción de las funciones actuales del estudiante en el trabajo como se ha descrito en el punto A de los estudiantes y de la narración de



un proyecto o programa llevado a cabo con posterioridad a los cursos para observar y analizar, a través de una comparación con los realizados antes de los cursos, cambios de significación tanto en las actitudes hacia el trabajo como en las relaciones sociales.

VI. CONSIDERACIONES FINALES

El seguimiento constituye un instrumento especialmente útil para detectar no solo los resultados derivados de programas concretos, sino también para tener una comprensión adecuada sobre la marcha de una institución.

El seguimiento propuesto puede y debe generar una serie de consideraciones en torno a las actividades de capacitación realizadas, así como en torno al funcionamiento global de la entidad que capacita a su personal.

Estas consideraciones que pueden atenderse algunas veces con los recursos de las divisiones de capacitación, pero que otras veces deberán ser planteadas a nivel de otras divisiones e incluso de la administración central, pueden generar tareas de índole diferente tales como las señaladas a continuación:

1. Establecer cuales son los tipos de capacitación que deben programarse y cuales pueden ser los empleados que puedan percibir el mayor beneficio.
2. Determinar como debe incentivarse y promoverse el personal capacitado.

3. Detectar cuales son los diferentes centros de capacitación, para tener un conocimiento adecuado de las alternativas de entrenamiento disponibles para el sector agropecuario.
4. Realizar los cálculos correspondientes para detectar las posibilidades reales de ampliar la cobertura de la capacitación.
5. Proponer los cambios que deben realizarse en la institución para lograr una mejor utilización de la capacitación.
6. Sugerir la revisión de la forma como opera la institución teniendo en cuenta las sugerencias expresadas por los directivos y por los estudiantes entrevistados.

Aunque estas sugerencias no agotan las consideraciones en torno a las tareas que pueden derivarse del seguimiento de la capacitación, si constituyen puntos de partida para una discusión más detallada de la forma como se pueden utilizar los resultados del estudio propuesto.

