PROPUESTA:

"Aspectos institucionales y metodologicos del Sistema de generación y transferencia de tecnología de organización y Gestión de Empresas Agropecuarias".

IICA/FSB

Panamá, Agosto 1978

Tanto el Director de la Dirección Nacional de Desarrollo Social como los funcionarios del Departamento de Capacitación, han planteado la necesidad de fortalecer dicho Departamento, principalmente en el aspecto metodológico. Sin embargo, ello supone la inadecuación de sus funciones, lo cual no puede hacerse sinó en el contexto de las funciones generales de la Dirección Nacional de Desarrollo Social.

El presente documento recoge una propuesta general que sirve para orientar las acciones de fortalecimiento del Departamento de Capacitación en relación con el conjunto de la DNDS.

ASPECTOS INSTITUCIONALES

1. Si bien la Dirección Nacional de Desarrollo Social, como organismo del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), debe beneficiar con los servicios que presta a todo el universo de productores agropecuarios (precaristas, productores individuales y empresas asociativas), adquieren prioridad las organizaciones productoras de régimen asociativo (Asentamientos, Juntas Agrarias de Producción, Juntas de Mercadeos). Prioridad que viene determinada por el hecho de ser estas empresas asociativas una de las respuestas gubernamentales al problema del desempleo, sub-empleo y marginalidad de amplios sectores del Campesinado Nacional.

2. Las empresas (agropecuarias) asociativas tienen en la actualidad, una serie de problemas que fundamentalmente obedecen no a la escasez de capital (humano y financiero), sinó al uso insuficiente y deficiente de tecnología (en ocasiones inadecuadas) y a la deficiente estructura del mercado agropecuario. Ambos aspectos, tecnología y mercado, como manifestaciones concretas de las dificultades de la inserción de una forma productiva (Empresas Asociativas) en un sistema económico-social que se substenta en planteamientos no siempre acordes con la filosofía y objetivos del régimen asociativo.

3. En base a lo señalado en el punto anterior, la Dirección Nacional de Desarrollo Social podría orientar su actividad a la generación y transferencia de tecnología adecuada a las Empresas Asociativas en el campo de su competencia (Organización y Gestión).

Esta orientación implica la necesidad de:

a. Desarrollar un proceso permanente de captación, procesamiento y análisis de información referida a las distintas Empresas Asociativas, a fin de conocer el estado actual y tendencia de desarrollo de cada una de las empresas. Todo ello implica dos (2) niveles de análisis:

Por una parte el análisis del estado actual de cada uno de los factores de la actividad de la empresas (corto plazo) y por otra el análisis orientado a establecer las tendencias en la evolución del comportamiento de cada uno de los factores de la actividad empresarial (mediano y largo plazo).

b. Producción de instrumentos de gestión y organización aplicables en las Empresas Asociativas en base a los insumos proporcionados por la actividad de informática.(punto a.).

c. Transferencia de esos instrumentos de Gestión y Organización a:

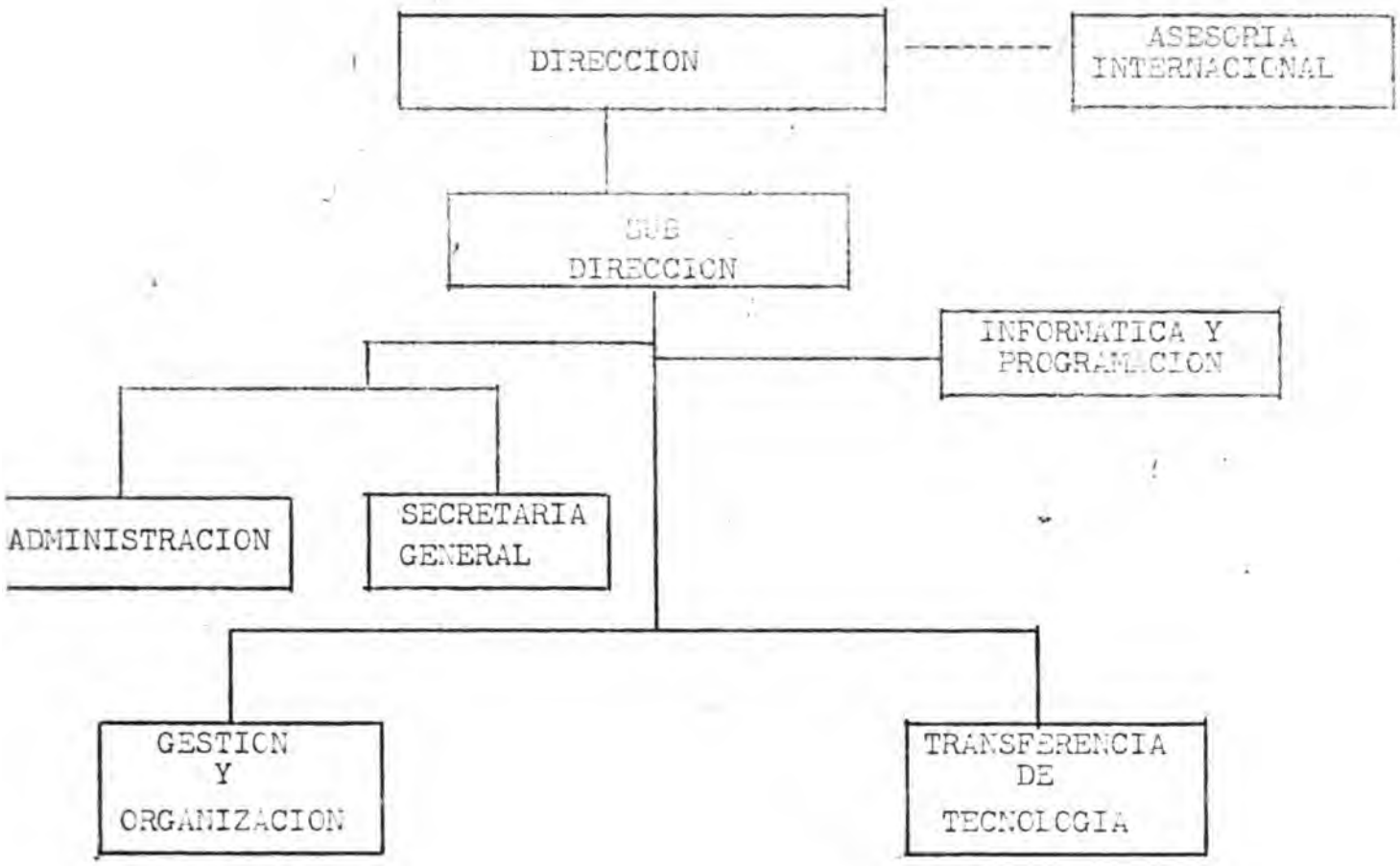
- Cuadros operativos del Ministro (Coordinadores Sociales)
- Miembros de las Empresas Asociativas.

4. Estas actividades definen la estructura interna de la Dirección Nacional de Desarrollo Social .

a. Dirección
b. Organos de Apoyo (Secretaria y Administración)
c. Organos de Asesoramiento (Informática y Programación)
d. Organos de Ejecución (Gestión-Organización y Transferencia)

En base a ello, la estructura orgánica de la Dirección Nacio-

nal puede ser la siguiente.



5. Las funciones específicas de los órganos de Asesoramiento y Ejecución, serían las siguientes:

a. Organos de Asesoramiento.

Sección (oDepartamento) de Informática y Programación:

- Captar, procesar y analizar información que permita evaluar la tendencia de desarrollo de los aspectos sociales económicos y financieros de las Empresas Asociativas.
- Proporcionar a los órganos de ejecución informes anuales sobre la situación de los asentamientos.
- Formular la política de la Dirección Nacional de Desarrollo Social; normar la programación de las actividades de los órganos ejecutores, en función de la política aprobada por la Dirección de Desarrollo Social y evaluar la ejecución de las mismas.

b. Organos de Ejecución.

Departamento de Organización y Gestión:

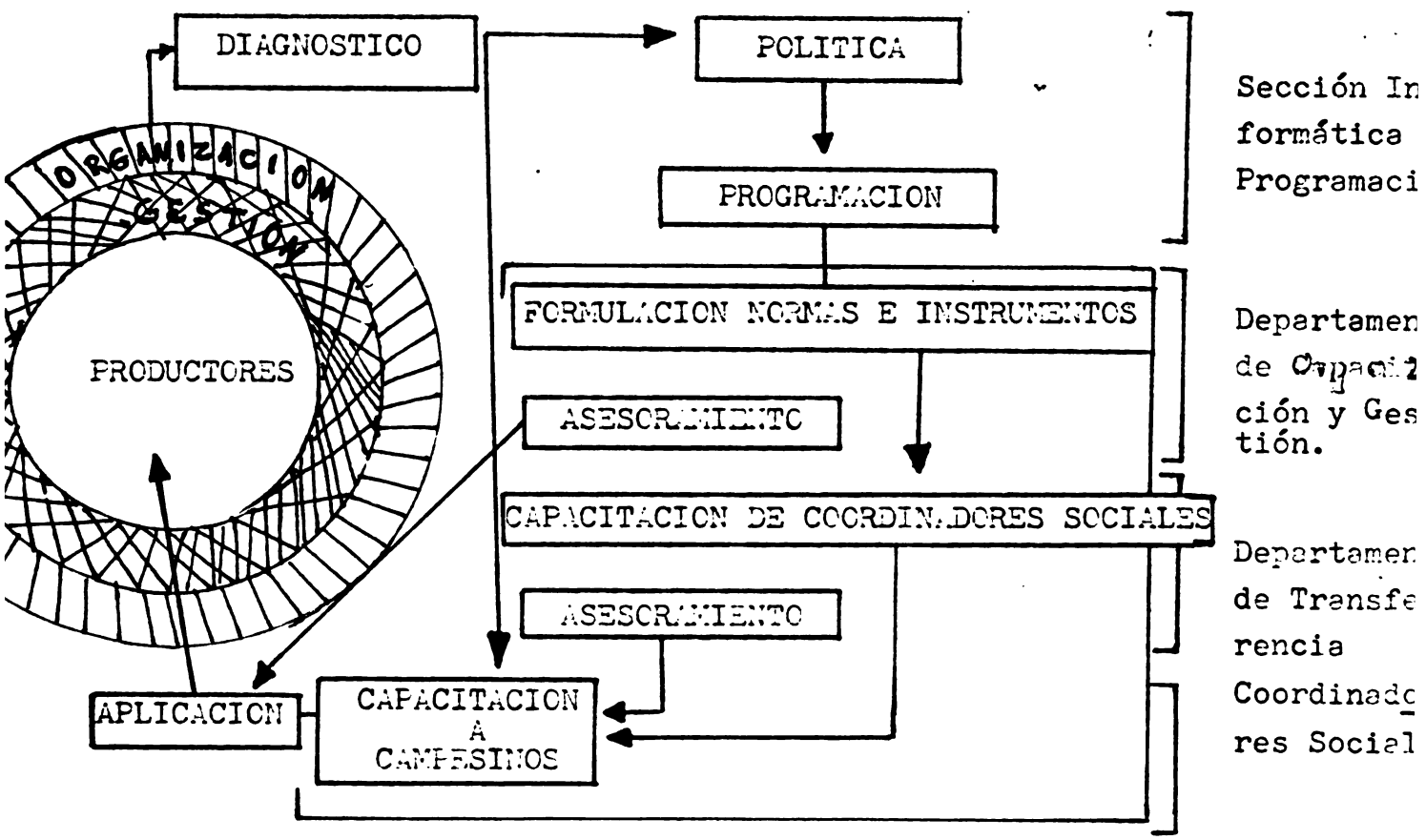
- Captar, procesar y analizar información que permita conocer el estado actual de los asentamientos en sus aspectos sociales, económicos y financieros.
- Formular en base a las evaluaciones permanentes, normas que orienten la organización de Empresas Asociativas (Estatutos, Reglamentos, Manuales de Organización y Funciones) y asesorar y evaluar su aplicación.
- Formular en base a las evaluaciones permanentes normas, y producir instrumentos que orienten la gestión de las Empresas Asociativas (Aspectos Económicos y Financieros) y asesorar y evaluar su aplicación.

Departamento de Transferencia.

- Capacitar a los cuadros operativos del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) (Coordinadores fondos) en el conocimiento y manejo de las normas e instrumentos producidos por el Departamento de Organización y Gestión.

- Asesorar a los Coordinadores Sociales para que estos capaciten a los miembros de las Empresas Asociativas en el conocimiento y manejo de las normas e instrumentos producidas por el Departamento de Organización y Gestión.
  Dicha capacitación deberá hacerse a dos (2) niveles:
  - Básicos (Familiarizar a los productores con el manejo de los instrumentos en sus aspectos generales).
  - Especializado (Familiarizar a cierto número de los productores con el manejo de aquellos aspectos de los instrumentos que requieren conocimientos especiales).

6. La interrelación que a partir de sus funciones específicas, se establece entre los órganos de asesoramiento y los de ejecución sería la siguiente:



7. El planteamiento que se presenta fue en sus aspectos generales, recomendado por el consultor del IICA, en el mes de agosto de 1977.

Este planteamiento viene siendo implementado por la Dirección Nacional de Desarrollo Social.

Al momento presente se tiene:

a. Existencia de una Sección de Estadistica y Evaluación como órgano de asesoramiento. Sin embargo, las funciones de esta sección debería ser ampliada, en el sentido de convertir la función de evaluación (muy restrictiva) en una función de programación que incluye política, programa y evaluación y de convertir la función Estadística en Informativa.

b. Existencia de un Departamento de Gestión, que ha desarrollado con Asesoría del IICA, normas e instrumentos sobre la materia. Sin embargo, las funciones de este Departamento deberían ser ampliadas, en el sentido de responsabilizarse de la normatividad de los mismos procesos de organización, en el entendido de que las prácticas administrativas en los que se explícita la organización no pueden ir desligadas de los mecanismos de la Empresa Asociativa.

c. Existencia de un Departamento de Capacitación que es preciso fortalecer desarrollando una metodología que permita una concreta transferencia a los coordinadores sociales y miembros de las Empresas Asociativas de las normas e instrumentos producidos por el Departamento de Gestión y en base a las necesidades detectadas por la sección de informática y programación.

d. Existencia de un Departamento de Organización, que desarrolla funciones propias de otros departamentos y que por tanto, deberían ser absorvidas por estos:

Funciones normativas:	Depto. de Gestión
Funciones de Capacitación:	Depto. de Capacitación
Funciones de Investigación:	Sección de Informática y Programación.

8. Coordinación con la CONAC y Federaciones.

Además de la coordinación permanente que se da entre la CONAC y el Director Nacional de la Dirección Nacional de Desarrollo Social, es preciso desarrollar mecanismos de coordinación a partir de las funciones propias de cada Sección y Departamento:

a. Informática y Programación:

- Proporcionar a la CONAC informes períodicos sobre la situación de las Empresas Asociativas
- Coordinar con la CONAC para la formulación de la política y para la programación de actividades.

b. Organización y Gestión:

- Coordinar con la CONAC para la formulación de normas de organización y gestión.
- Coordinar con la CONAC para el desarrollo de Instrumentos de organización y gestión.

c. Transferencia:

- Coordinar con la CONAC para el desarrollo de las acciones de capacitación a los miembros de las Empresas Asociativas.

ASPECTOS METODOLOGICOS

Es preciso ahora plantear aquellos aspectos metodológicos que operativicen el planteamiento de carácter institucional presentado en el capítulo anterior. Sin embargo, se trata de profundizar en la metodología a utilizar por el Departamento de Transferencia de Tecnología más que en la de los otros Departamentos. Ello es debido a que tanto el Jefetor de Organización y Gestión como el de Informática y Programación tienen definido ya no solo su organización y funciones sino también sus objetivos y líneas de trabajo, lo que entendemos no ocurre con el de Transferencia de Tecnología (el actual Departamento de Capacitación).

1. Departamento de Informática y Programación

Como se ha señalado en el capítulo anterior, la propuesta sugiere ampliar las funciones de este Departamento de manera tal que desarrolle todas las fases de la programación; es decir:

a. Formulación de la política de la Dirección Nacional de Desarrollo Social. Política que deberá ser coordinada con los demás Departamentos y sometida a consideración del Director Nacional de Desarrollo Social.
Dicha política debería de determinar:

- Objetivos Generales de la Dirección
- Objetivos Específicos de la Dirección
- Lineas de acción a desarrollar por cada departamento.

b. Formulación de las normas para la programación de actividad Dichas normas que serían sometidas a consideración del Director Nacional de Desarrollo Social, permitirán encausar la programación de cada Departamento e integrar los programas de los mismos en base a la política de la Dirección.

Dichas normas deberán referirse a:

- Unidad de medida de las actividades
- Metas por cada actividad
- Costo por Actividad
- Calendario de gastos de cada actividad
- Responsabilidad en la ejecución de cada actividad.

c. Evaluación de la ejecución de las actividades programadas. Evaluación que debe de ser tanto cuantitativa (referida a las metas aprobados) como cualitativas (referidas a los objetivos a alcanzar)

2. <u>Departamento de Organización y Gestión</u>

En el capítulo anterior, se ha propuesto que este departamento asuma las funciones de normatividad de las prácticas administrativas de los Asentamientos. Funciones que en la actualidad viene siendo asumida por el Departamento de Organización.

Esta propuesta se basa, como se ha señalado en que no parece conveniente que la responsabilidad de normas y asesorar la gestión y administración de las Empresas campesinas, esté dividida entre dos (2) departamentos, con el riesgo de cue se puedan dar enfoques no sólo distintos sino incluso contrapuestos.

Así mismo, el Departamento de Organización y Gestión debería asumir la función de investigación de los aspectos vinculados a las prácticas administrativas con las empresas campesinas. Sin embargo, es preciso señalar que se utiliza el termino investigación en un sentido relativo, referido más bien a la elaboración de informes situacionales de los distintos de la administración.

La normatividad de las prácticas administrativas en las Empresas Campesinas, considera:

a. Estatutos de la empresa
b. Manual de Organización y funciones de la empresa.
c. Reglamento interno de la empresa.

El asesoramiento a la empresa orienta a que cada órgano de la misma conozca y ejecute las funciones que le sean propias.

3. Departamento de Transferencia de Tecnología

3.1. Metodología de Capacitación

La actividad educativa en general y la calificación profesional en particular, se desarrolla a través de cinco momentos claramente diferenciados, con objetivos específicos cada uno, y con secuencia temporal:

1. Planificación de la actividad
2. Organización de la actividad
3. Ejecución de la actividad
4. Seguimiento de la actividad
5. Evaluación de la actividad.

Estos cinco (5) momentos suponen, como más adelante se analizará, la existencia de tres etapas en la actividad educativa:

a. Antes del desarrollo de la actividad: planificación y organización de la misma.

b. Durante el desarrollo de la actividad: ejecución de la misma.

c. Después del desarrollo de la actividad: seguimiento y evaluación de la misma.

Estas tres etapas configuran la característica principal de la educación no elitista: la confrontación entre la teoría (durante el desarrollo de la actividad) y la práctica (posterior al desarrollo, propiamente dicho de la actividad). Práctica a que se debe hacer un seguimiento. Lo importante es la incorporación de los conocimientos teóricos adquiridos (en un curso, seminario, etc) a la práctica productiva cotidiana, en el entendido de que es en la práctica donde se demuestra la validez y utilidad de los conocimientos adquiridos.

La aceptación de esta característica fundamental supone entonces aceptar que:

1. La práctica es en las actividades de transferencia de Tecnología elemento determinante.

2. El campesino asume una participación activa en la medida en que, en la práctica, reelabora conocimientos abstractos y teóricos adquiridos un tanto pasivamente.

Es este asepcto conceptual (educación participante a partir de y en función de la práctica productiva) y los instrumentos adecuados para operativizar cada uno de los cinco momentos a los que nos hemos referido, los que definen la metodología a utilizar para la transferencia de tecnología. (calificación profesional)

Es preciso entonces profundizar en la explicación de los cinco momentos que, como se ha señalado, se desarrollan a lo largo de tres etapas.

1. Planificación de la actividad*

Se está entendiendo la planificación de todos aquellos aspectos que orientan la actividad hacia un objetivo concreto; objetivo éste que está en función de la problemática y estrategia de desarrollo del ámbito fisico-económico en el que se desarrolla dicha actividad. Quiere ello decir que una actividad de capacitación está en función del logro de un objetivo específico de la estrategia de desarrollo diseñada para la superación de los problemas de una determinada zona. La capacitación, por tanto no tiene sentido en sí misma (capacitar por capacitar) sino en función de su integración en una estrategia de desarrollo más global.

---

* Siempre que se emplea el termino actividad, nos estamos refiriendo a una acción de capacitación para transferir conocimientos sobre el manejo de tecnología.

Los aspectos a planificar serán pues los siguientes:

a. Objetivos generales de la actividad y en relación con la estrategia de desarrollo (Anexo 1)

b. Objetivos específicos de la actividad emanados de los objetivos generales (Anexo 1)

c. Determinación de contenidos que permitan lograr los objetivos específicos (Anexo 1)

d. Conversión de los contenidos en unidades temáticas (Anexo 1)

e. Determinación de la forma en que esos contenidos pueden ser incorporados a la práctica (Anexo 1)

f. Determinación del material didáctico necesario para desarrollar los contenidos (Anexo 1)

g. Determinación de las características que deben reunir los participantes (Anexo 1)

h. Determinación sobre quien debe organizar la actividad (Anexo 1)

Una vez que se han planificado se supone que se está en condiciones de organizar la actividad:

Debe tener en cuenta que:

- Una actividad no planificada, no garantiza ninguna relación con una estrategia de desarrollo de tal manera que se estaría capacitando por capacitar.

- Planificar no es lo mismo que programar.

2. Organización de la actividad:

Este momento se está entendiendo como el proceso de organizar una actividad de manera tal que se pueden lograr los objetivos planificados.
Los aspectos sobre los que debe inducir la organización son los siguientes:

a. Elaboración del presupuesto de la actividad

b. Determinación de lugar, fecha y duración de la actividad (Anexo 2)

c. Conversión de las unidades temáticas planificadas en unidades de tiempo (horario-temario)

d. Determinación de que recursos físicos y humanos se utilizarán durante el desarrollo de la actividad (Anexo 2)

e. Determinación del apoyo logístico que se requiere para el desarrollo de la actividad (Anexo 2)

f. Determinación de los mecanismos de convocatoria de los participantes (invitaciones, selección, etc) en base a las características que deben tener estos. (Anexo 2)

g. Determinar quienes serán los profesores encargados de desarrollar cada tema.

Toda esta actividad organizativa debe ser desarrollada por quien (o quienes) se ha planificado previamente que la desarrolle.

Una vez que se ha organizado la actividad se supone que se está en condiciones de ejecutarla.

3. Ejecución de la actividad (proceso de enseñanza) respecto al proceso de ejecución, interesan especialmente tres aspectos: actitud, comprensión y ayudas didácticas.

a. Actividad: (Anexo 3)

- Motivación del partcipante al evento y al tema.
- Atención del participante al tema.

b. Comprensión: (Anexo 3)

- Comprensión del tema.
- Retención del tema (Anexo 3)
- Incorporación a la práctica de los elementos

del tema que han sido comprendidos y retenidos por el participante.

c. Ayudas: principales ayudas (graficas y/o audiovisuales) utilizadas para que el participante comprenda y retenga los elementos del tema (Anexo 3).

4. Seguimiento de la Actividad

Este momento se refiere al seguimiento (supervisión y apoyo) a la práctica posterior a la actividad. Práctica en la que el participante debe de incorporar los conocimientos teóricos adquiridos durante el desarrollo de la actividad.

El seguimiento implica la supervisión y el apoyo a los siguientes aspectos:

a. Que actividad está desarrollando en su empresa el participante en la actividad de capacitación ya desarrollada (Anexo 4)

b. Que diferencias se observan en la forma en que ejecutaba esa actividad antes de capacitarse y en la forma en que la ejecuta después. (Anexo 4)

c. Cuales diferencias se deben a los conocimientos adquiridos durante la actividad de capacitación (Anexo 4)

d. Que conocimientos desarrollados durante la actividad de capacitación no los está utilizando en la práctica o los está utilizando indebidamente (Anexo 4)

5. Evaluación de la Actividad

La evaluación consiste en la comprobación de que la actividad se ha organizado y ejecutado de acuerdo a lo planificado y de que los resultados observados durante el seguimiento permiten considerar si los objetivos de la actividad han sido logrados o no.

Se evalúan pues las tres etapas de la actividad de capacitación:

a. La planificación y organización hecha antes de la ejecución de la actividad (Anexo 5)

b. La propia ejecución (durante)(Anexo 5)

c. El seguimiento después de considerada la ejecución de la actividad de capacitación (Anexo 5)

3.2. Líneas y niveles de capacitación.

Como se ha señalado en el capítulo I referido a los aspectos institucionales las líneas generales de transferencia de tecnología serían:

a. Técnicas de Administración (organización empresarial)

b. Técnicas de Gestión.

Igualmente se ha señalado en el capítulo I, que los niveles de capacitación serían:

1. Funcionarios (coordinadores sociales)

2. Campesinos (nivel básico y nivel especializado).

Las técnicas de Administración se refiere a los procedimientos para dirigir, planificar, controlar, gerenciar y utilizar los recursos de la Empresa.

Las técnicas de gestión se refiere al manejo de los instrumentos de planificación y control (registro) de la actividad empresarial.

Por lo que se refiere a la capacitación a campesinos es conveniente señalar lo siguiente:

a. La capacitación a nivel básico está orientada a desarrollar entre la totalidad de los miembros de la empresa, conocimientos teórico-prácticos y que, por su carácter básico elemental, no requieren como condición previa una formación académica especial, y no es

pecializán, en un sentido estricto al trabajador.

Se realiza esta capacitación a través de laboratorios, cursillos. (Anexo)

b. La capacitación a nivel especializado está orientada a desarrollar entre los miembros de la empresa, conocimientos que, por su caracter especializado, requieren una cierta formación academica previa (saber leer, escribir, aritmética, etc) y que faculten al trabajador a participar al interior de la División Técnica en el proceso productivo, como un técnico de mando medio.

Se realiza esta capacitación a través de: cursos teóricos-prácticos de larga duración, demostración de resultados, talleres experimentales, etc. (Anexo 6)

3.3. Instrumentos para la capacitación

Por instrumento para la capacitación se está entendiendo el conjunto de medios (generalmente materiales) a través de los cuales un individuo puede adquirir determinados cocnocimientos.

Desde hace una década, o poco más, los instrumentos que han alcanzado un notable desarrollo son los audivisuales; concretamente, la T.V. en circuito cerrado.

La T.V. en circuito cerrado tiene las siguientes ventajas:

a. Permite una mayor dinamismo, al llegar a más personas en menos tiempo (carácter masivo, extensivo)

b. Permite una mayor fijación de los conocimientos adquiridos, en la medida en que el individuo no ejercita un sólo sentido como es el caso de la capacitación por medios tradicionales (el oido) sinó dos (oidos y vista).

Sin embargo, este instrumento, puede ser más utilizado si se incurre en los siguientes errores (la experiencia demuestra que estos errores son m´s frecuentes de lo que pouría suponerse).

1. El personal que maneja los instrumentos no puede ser improvisado. Debe ser suficiente, bien capacitado, permanente y bien pagado (Se conocen casos en que una vez capacitado emigran a la T.V. comercial en busca de una mejor remuneración.).

2. La T.V. es un instrumento, no una metodología. Como tal no tiene autonomía propia sino que está en función de una metodología en la que se inserta (en ocasiones, por su propio dinamismo, tiende a independizarse dejando de estar al servicio de un método educativo.)

   La T.V. comercial demuestra como este peligro es muy real).

ANEXOS

ANEXO 1

Planificación de la Actividad de Capacitación Campesina.

ANEXO 1

Planificación de la Actividad de Capacitación Campesina.

I.

PROBLEMATICA DE AMBITO	OBJETIVOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA EL AMBITO	OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACION PARA EL AMBITO.

I.

El cuadro representa la siguiente relación : Para superar la problemática observada en un determinado ámbito (Empresa, Distrito, etc.) es preciso diseñar una determinada estrategia de desarrollo . Esta estrategia persigue objetivos referidos al campo económico, fenomenos, cultural, legal, etc. Los objetivos generales referidos a los aspectos educativos definen los objetivos específicos de la estrategia de capacitación .
Así por ejemplo: problemas vinculados a desempleo, analfabetismo, carencia de servicios (agua, luz) etc. requieren para ser recuperados de una estrategia de desarrollo cuyos objetivos seran general empleo, alfabetizar, desarrollar servicios, etc, y estos objetivos definen que se debe perseguir con la capacitación : alfabetizar, capacitar en las técnicas a ser utilizadas con los nuevos puestos de trabajo que se generan, etc.
Cada objetivo especifico de la estrategia de capacitación es el objetivo general de una o varias actividades de capacitación - campesina .

II.

OBJETIVO GENERAL DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA ACTIVIDAD	CONTENIDOS	UNIDADES TEMATICAS

III.

CONTENIDOS	ACTIVIDAD, REFERIDA AL CONTENIDO, QUE SERA DESARROLLADA DURANTE LA FASE PRACTICA
1-	A.
2-	B.
3-	C.
4-	D.
5-	E.

III.

Este cuadro representa la siguiente relación:

Una vez terminada la fase teórica de la actividad (o paralelamente) se debe desarrollar la fase práctica . Durante el desarrollo de la misma el participante deberá ejecutar una tarea que integra un conjunto de subtareas . Cada subtareas tiene relación con uno o varios de los contenidos desarrollados durante la actividad, de tal manera que es la ejecución de la subtarea incorpore los conocimientos adquiridos previamente .

Así por ejemplo:

Contenidos :	Subtareas:
1- Sistema de Registros	A. Llevar el libro de caja del Asentamiento
2- Sistema de Control	B. Hacer el inventario de todos los bienes del asentamiento y almacenarlos (los fungibles clasificados .

CONTENIDOS	MATERIAL DIDACTICO
1-	A.
2-	B.
3-	C.
4-	D.

IV.

El cuadro representa la siguiente relación:

Cada uno de los contenidos reuiere, para su desarrollo la utilización de determinado material didactico

Así por ejemplo :

Contenido :	Material Didactico:
Control de Almacen	- Franelografo - Hojas de Inventario - Trajetas de Cardex. - etc.

V.

		REQUISITOS PARA SELECION DE PARTICIPANTES											
Situación	Laborar	Forma Productiva			Nivel Educativo				Sexo		Edad	Cargo	
Emplea.	Desemplea.	Indiv.	Asent.	Jun. Ag.	Ning.	Pri.Inco.	Pri.com	Seg. Inc.	M	F		Direc	N.D
X			X			X			X	X	18-45		X

V.

Este cuadro describe algunos de los posibles requisitos que debe cumplir el participante. Los registros que se señalan en el cuadro son solamente indicativos .

VI.

DIRECCION	DEPARTAMENTO	DIRECCION O COORDINACION DE LA ACTIVIDAD		PERSONAL DE APOYO	
		TEORIA	PRACTICA	TEORIA	PRACTICA

VI.

En este cuadro se detalla quienes son las personas encargadas, de la Dirección y coordinación de la actividad (teoría practica) en el entendido de, que serán esas personas quienes organizaran la misma . Le detallo así mismo quienes integran el equipo de apoyo.

Le señalarán, además a que Departamento y Dirección (Nacional O Regional) pertenece cada una de las personas .

ANEXO 2.

ORGANIZACION DE LA ACTIVIDAD

DE CAPACITACION CAMPESINA.

PARTIDA, RUBRO, CUENTA, ETC.	O B J E T O	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	CALENDARIO DE GASTOS							
					1	2	3	4	5	6	7	8

I. En este cuadro se detallará el presupuesto de la actividad.

Así por ejemplo:

Partida	: 0016
Objeto	: Viáticos
Cantidad	: 100 (10 personas por 10 días)
Costo Unit.	: B/. 5.00
Costo Total	: B/. 500.00
Calendario	: Día 1= B/. 250.00 Día 3= B/. 250.00

LUGAR:

FECHA: INICIO TEORIA: TERMINO TEORIA.

INICIO PRACTICA: TERMINO PRACTICA.

DURACION:

DIA / HORA	01 LUNES	02 MARTES	03 MIERCOLES	04 JUEVES	05 VIERNES
08.00 a 10.00					
10.30 a 12.30					
2.00 p.m. a 4.00 "					
4.30 a 6.30					
8.00 a 10.00					

III. En este cuadro se detallará el día y la hora en que se desarrollará cada tema, así como el nombre del responsable del desarrollo del mismo.

RECURSOS		OBJETO	CANTIDAD	NOMBRE
HUMANOS	TEORIA			
	PRACTICA			
MATERIALES	TEORIA			
	PRACTICA			

IV. En este cuadro se detallará el tipo y cantidad de recursos materiales que se emplearán para ejecutar la actividad.

Así por ejemplo:

OBJETO:	CANTIDAD:
Lapices	20

Se detallará igualmente los recursos humanos que se necesitará para la ejecución de la actividad; señalando la especialidad y el nombre del especialista.

Así por ejemplo:

OBJETO	NOMBRE
-Especialista en pastos	Ing. Juan Gomez Flores. D.N.P.

APOYO LOGISTICO	CANTIDAD	FECHA	PROVEEDOR	F A S E	
				TEORIA	PRACTI-CA

V. -En este cuadro se detallará el tipo de apoyo logístico que se requiera, la cantidad, la fecha en que se requerirá y la institución que proveerá el apoyo.

Así por ejemplo:

TIPO	CANTIDAD	FECHA	PROVEEDOR
Automoviles para transporte de participantes	3	03/03/78 y 12/03/78	DNDS = 1 DNP = 1 REGION 1

Para cada tipo o elemento de apoyo se señalará si su concurso se requerirá durante la fase teórica ó la fase práctica.

	RADIO	T.V.	PERIODICO	CORRESPONDENCIA		
TIPO				PARTICIPANTE	PRESIDENTE - EMPRESA	OTROS
FECHA						
RESPONSABLE						

VI. En este cuadro se señalará que medio se precisa utilizar para conocer a los participantes, en que fecha se llevará a cabo la convocatoria y quien será el responsable de que ésta se lleve a cabo por cada cada uno de los medios que se haya decidido utilizar.

TEMA	PROFESOR PRINCIPAL		PROFESOR SUPLENTE		FECHA
	NOMBRE	INSTITUCION	NOMBRE	INSTITUCION	

VII. En este cuadro se señalará:

a. Quién es el profesor principal de cada tema y de que institución procede.

b. Quién es el profesor suplente de cada tema y de que institución procede.

c. En que fecha (s) deberá exponer el tema (coincidido con la programación del cuadro # 2).

ANEXO 3

EJECUCION DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION CAMPESINA

I. **Ficha de Inscripción:**

A. **Nombre y Apellidos:**

Edad:

Estado Civil

B. **Empresa:**

Corregimiento:

Distrito:

Región:

C. Cargo:

Labores que habitualmente desempeña:

D. Educación:

No tiene: ____

Primaria incompleta ____

Primaria Completa ____

Secundaria incompleta ____

Secundaria completa ____

Universitaria ____ Especialidad:

E. **En que otras actividades de capacitacitación participó:**

Actividad	Fecha	Institución

EVALUACION INICIAL

PREGUNTA	RESPUESTA		EVALUACION
	SI	NO	

II. Este cuadro recoge la evaluación individual de cada participantes, antes del desarrollo de cada uno de los temas. tiene como objeto conocer cual es el nivel de conocimientos sobre el tema a desarrollar, lo que permitirá:

a- que el expositor adecue la "profundidad" de su exposición al nivel de conocimientos de los participantes.

b- Comparar el nivel de conocimientos inicial y el final para establecer y analizar las diferencias.

En el cuadro se registrarán las preguntas (1ª Columna) y las respuestas (2da. Columna), evaluandose las mismas (3era. Columna).

El profesor determinará el nivel de conocimientos en base a la distribución estadistica de las respuestas correctas e incorrectas.

REUNION DE COORDINACION (PROFESORES).

Fecha:

ASISTENTES	INSTITUCION

ASUNTOS TRATADOS	ACUERDOS

III. En este cuadro se registrarán las reuniones de coordinación que lleven a cabo los profesores.
La información a registrar se refiere a:

1. **Nombre de los asistentes**
2. Institución a la que pertenecen (Ministerio, Dirección, Depto.)
3. Que asuntos fueron tratados
4. A que acuerdos se llegó respecto a cada uno de los asuntos tratados.

El cuadro tiene por objetivo evaluar al final de la actividad en que medida se han puesto en práctica los mecanismos necesarios para garantizar una adecuada integración entre los temas y entre los métodos de exposición.

IV. EVALUACION DEL TEMA

A. Motivación del participante

Buena _____

Regular _____

Deficiente _____

Causas: .....

.....

.....

B. Atención del participante

Buena _____

Regular _____

Deficiente _____

Causas: .....

.....

.....

C. Comprención y retención del tema

Buena _____

Regular _____

Deficiente _____

Causas: .....

.....

.....

IV. Este cuadro recoge la evaluación que se hace al final del desarrollo de cada tema (no de cada clase)

Se evalúan tres aspectos:

- motivación
- atención
- comprensión y retención.

La motivación indica la actitud (favorable o desfavorable) del participante hacia el tema específico que se está exponiendo. Una desfavorable motivación puede indicar o una deficiente relación del participante o que el tema no guarda relación con el objetivo de la actividad.

La atención se resfiere a la actitud (receptiva o no receptiva) del participante ante aquellos aspectos del tema que se está exponiendo. Una deficiente atención indica o una mala selección del participante o una deficiente exposición.

La comprensión y retención se refiere al grado de"entendimiento" y retención (almacenamiento en la memoria) de todos los aspectos del tema que se está exponiendo.

V. EVALUACION DE LA FASE TEORICA (POR EL PARTICIPANTE).

A. Objetivos y temas:

Los objetivos de la actividad:

Precisos _____ **Imprecisos** _____

en caso de que fueran imprecisos, explique: .....

.....

.....

.....

.....

Los temas respondieron a los objetivos:

Si _____ No _____

en caso negativo explique: .....

.....

.....

.....

B. Profesores:

Conocimiento del tema: Bueno _____ **Regular** _____ **Deficiente** _____

Método: Bueno _____ **Regular** _____ **Deficiente** _____

C. Material didáctico:

Suficiente _____ **Insuficiente** _____ **Excesivo** _____

Bueno _____ **Regular** _____ **Deficiente** _____

D. Diseño de la fase teórica:

Adecuado _____ **Inadecuado** _____

Porque? .....

.....

.....

E. Infraestructura:

Adecuado _____ **Inadecuada** _____

Porque? .....

.....

.....

V. **Este cuadro se refiere a la evalución de toda la fase teórica de la actividad afectada.**

Se evalúa:

a. objetivos y temas: fueron **claros o precisos, o mantuvieron** en un nivel de [illegible].

b. profesores: fueron los adecuados o no

c. material didáctico: fue adecuado y suficiente o no.

d. diseño de la fase teórica: fue adecuada de tal manera que permitió alcanzar los objetivos previstos o no.

e. infraestructura: fue adecuada o no.

ANEXO 4

SEGUIMIENTO A LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION CAMPESINA (FASE PRACTICA)

I

Nombre de la Empresa:.....

Nombre del Participante:.....

Cargo que Desempeña	Tareas que realiza(Ant. Actividad)	Descripción de la forma como realiza las tareas (Anterior a la Actividad de Capacitación)

I

Este cuadro recoge información sobre las actividades del participante antes de que se haya desarrollado la actividad de Capacitación.

La información se refiere a:

a/ Qué cargo desempeña (o desempeñaba al iniciarse la actividad de capacitación) el participante.

b/ Qué tareas, propias de ese cargo, realiza habitualmente.

c/ Cómo realiza esas tareas (procedimientos, mecanismos, etc.)

II

Nombre de la Empresa:.....

Nombre del Participante:.....

Cargo Actual	Tareas que realiza	Descripción de como realiza las tareas (posterior a la Actividad de Capacitación	Principales diferencias respecto a como realizaba las tareas antes de Capacitarse.

II

Este cuadro recoge información sobre las actividades, posteriores a la Capacitación, que realiza el participante.
La información se refiere a:

a/ Qué cargo ocupa, una vez concluida la actividad de capacitación.

b/ Qué tareas propias de ese cargo realiza.

c/ Cómo realiza esas tareas.

d/ Qué diferencias se observan en la forma cómo realiza las tareas actualmente (cuadro #2) y cómo las realizaba antes de capacitarse (cuadro #1).

Análisis de las Diferencias Observadas.

Positivas	Causas		Negativas	Causas	
	En relación a la capacitación	En relación a otras causas		En relación a la capacitación	En relación a las otras causas.

Este cuadro sintetiza el análisis de las diferencias observadas (cuadro #2) entre la forma cómo el participante realiza sus tareas una vez capacitado y cómo los realizaba antes de ca capacitarse.

Se configuran y comprenden respuestas favorables o negativas (retroceso).

En cualquiera de los casos, las causas pueden originarse en la propia actividad de capacitación desarrollada o en factores ajenas a la capacitación.

Así por Ejemplo:

Diferencia positiva	:	Se hace un mantenimiento adecuado del tractor, lo cual no se hacía anteiormente.
Causa	:	Anteriormente se conocía de mecánica de tractor pero no se hacía mantenimiento por falta de fondos para compra de repuestos. Actualmente se dispone de fondos y se han comprado los repuestos (causa ajena a la actividad de cpacitación).

ANEXO 5

EVALUACION DE LA ACTIVIDAD DE

CAPACITACION CAMPESINA

OBJETIVOS ESPECIFICOS				RELACION CON EL OBJETIVO GENERAL		OBSERVACIONES
	DESCRIPCION	PRINCIPAL	SECUNDARIO	SI	NO	
A. INFORMACION TECNICA						
B. ACTITUDES						
C. DESTREZAS						
D. HABILIDADES INTELECTUALES						
E. ESTRATEGIAS COGNOSCITIVAS						

I. Este cuadro recoge información sobre la evaluación de la adecuación de los objetivos específicos de la actividad con el objetivo general de la misma.

El evaluador deberá decidir si cada uno de los objetivos específicos se adecua o se corresponde con el objetivo general de la actividad, reseñando, además aquellas observaciones que tenga al respecto.

El objetivo específico deberá ser descrito a la vez que se indica si corresponde a uno de los grandes rubros de información técnica, actitudes, etc. Se deberá señalar igualmente si el objetivo específico descrito es principal o secundario dentro del conjunto de objetivos de la actividad.

Así por ejemplo:

OBJETIVOS ESPECIFICOS				OBJ. GENERALES	OBSERVACIONES
A. Inf. Técnica	Descrip.	P	S	Capacitación en el manejo del sistema de control y Registro Contable	Existe correspondencia entre el objetivo específico y el general.
X	Manejo del libro de caja.	X			

II.

CONTENIDO Y TEMAS

CONTENIDO	RELACION CON OBJETIVOS		TEMAS	RELACION CON CONTENIDO	
	SI	NO		SI	NO

II. Este cuadro recoge la información acerca de la evaluación de los siguientes aspectos:

a. Si los contenidos de la actividad han guardado correspondencia con los objetivos específicos de la misma.

b. Si los temas desarrollados han guardado correspondencia con el contenido de la actividad.

Así por ejemplo:

Contenido	Relación con Objetivos Específicos		Temas	Relación con contenidos	
	Si	No		Si	No
Libros contables	X		Técnicas de Investigación Social		X

FASE PRACTICA

LA PRACTICA RESPONDE A LOS CONTENIDOS		EN CASOS NEGATIVO, CAUSAS	LA PRACTICA EN DESARROLLO		ANALISIS DE LAS DEFICIENCIAS EN EL DESARROLLO DE LA PRACTICA.
SI	NO		SI	NO	

III. Este cuadro recoge información sobre la evaluación de los siguientes aspectos:

a. La práctica ha guardado correspondencia con los objetivos específicos de la actividad?

b. Se llevó a cabo la práctica?

c. Con qué resultados?

Así por ejemplo:

Práctica responde a contenidos		Causas	Se desarrolló la práctica		Análisis de Deficiencias
SI	NO		SI	NO	
	X	El contenido se refiere a libros contables y la práctica consistió en preparar un terreno para cultivo de maíz. Se planificó más la práctica.	X		La práctica fue totalmente deficiente por cuanto no guardó correspondencia con el contenido y objetivos de la actividad.

MATERIAL DIDACTICO

CONTENIDO	TEMAS	MATERIAL DIDACTICO					
		ADECUADO	INADECUA-DO	SUFICIENTE	INSUFI--CIENTE	OPORTUNO-	INOPORTU-NO

IV. Este cuadro recoge información sobre la evaluación de los siguientes aspectos:

a. Si el material didáctico utilizado fue adecuado o inadecuado en relación a los temas y contenido de la actividad.

b. Si el material didáctico fue suficiente o insuficiente.

c. Si el material didáctico se utilizó oportunamente o a destiempo.

V. SELECCION DE PARTICIPANTES Y DIRECCION

SE PLANIFICARON LOS REQUISITOS		SE CUMPLIERON		EN CASO NEGATIVO, CAUSAS	SE DESIGNO AL DIRECTOR		LA PERSONA SELECCIONADA EJERCIO EL CARGO		EN CASO NEGATIVO, CAUSAS
SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO	

V. Este cuadro recoge información acerca de la evaluación de los aspectos referidos a la selección de los participantes en la actividad de Capacitación y de la selección del director de la misma.

Los rubros a evaluar son los siguientes:

a. Planificación de los requisitos exigibles al participante.

b. Selección del Director de la actividad

Para cada caso, deberá evaluarse si lo planificado se cumplió, y en caso de no cumplirse cuáles fueron las causas.

PRESUPUESTO					HORARIO TEMARIO					LUGAR, FECHA, DURACION				
SE HIZO		FUE ADECUADO		CAUSAS	SE HIZO		SE CUMPLIO		CAUSAS	SE PROGRAMO		SE CUMPLIO		CAUSAS
SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO	

VI. Este cuadro recoge información sobre la evaluación de los siguientes aspectos, referidos todos ellos a la organización de la actividad:

a. Presupuesto

b. Horario Temario

c. Lugar, Fecha y Duración.

Se trata de evaluar el cumplimiento o no, y la adecuación o no, de cada uno de los aspectos tal como fueron planificados, valorando las causas de las posibles deficiencias.

RECURSOS					APOYO LOGISTICO					CONVOCATORIA				
SE PROGRAMARON		FUERON ADECUADOS		CAUSAS	SE PROGRAMO		FUE ADECUADO		CAUSAS	SE PROGRAMO		FUE ADECUADO		CAUSAS
SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO	

VII.- Este cuadro recoge información sobre los siguientes aspectos referidos a la organización de la actividad de Capacitación Campesina:

a. Presupuesto

b. Apoyo Logístico

c. Mecanismos de Convicatoria a los participantes.

Para estos aspectos se evaluará si fueron programados y si la programación fue adecuada o no, valorándose las causas en caso negativo.

VIII. EJECUCION DE LA ACTIVIDAD

COORDINACION ENTRE PROF.			EVALUACION DE PARTICIPANTES						EVALUACION DE LA FASE TEORICA											
HA HABIDO		EN CASO NEGATIVO, CAUSAS.	INICIAL		CAUSAS	CLASES		CAUSAS	PROFESORES		CAUSAS	MATERIAS		CAUSAS	OBJETIVOS Y TEMAS		CAUSAS	DISEÑO		CAUSAS
SI	NO		SI	NO		SI	NO		SI	NO		SI	NO		SI	NO		SI	NO	

VIII. Este cuadro recoge información sobre la evaluación de cómo se han desarrollado los siguientes aspectos principales de actividad de Capacitación:

a. Coordinación entre profesores.
b. Evaluación del participante (inicial y final).
c. Evaluación de la fase teórica.

- Objetivos y Metas
- Diseño
- Profesores
- Material

Lo que debe evaluar es tanto el tipo de coordinación entre los profesores, como la forma en que se ha hecho la evaluación de los participantes y de la fase teórica de la actividad.

SE PLANIFICO EL SEGUIMIENTO		SE HIZO SEGUIMIENTO		EL DESARROLLO DEL SEGUIMIENTO SE HIZO DE ACUERDO A LO PLANIFICADO.			CAUSAS
SI	NO	SI	NO	SI	NO	EN PARTE	

IX. Este cuadro recoge información sobre la evaluación del seguimiento durante la fase práctica de la actividad.

Se evalúan los siguientes aspectos:

a. Planificación y Ejecución del seguimiento

b. Correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado.

/vgg.-

ANEXO 6

NIVELES DE CAPACITACION CAMPESINA

CAPACITACION BASICA

Cursillo:

Acción de Capacitación cuyo alcance es principalmente informativo y que indica un nivel básico de especialización.

Su duración máxima será de 29 días y mínima de 10 días académicos, alternando teoría y práctica.

Laboratorio:

Creación artificialmente de una Empresa, pero con existencia y funcionalidad reales.

Por lo tanto, son imprescindibles tres (3) requisitos:

a. Los hombres (mínimo de 40 y máximo sin limite)
b. La plena libertad de organización y
c. Los medios de producción en propiedad o en manos de los integrantes de la empresa*

Demostración de Resultados:**

Acción de Capacitación que consiste en desarrollar una práctica (generalmente productiva) en la que se incorporen nuevos conocimientos tecnológicos, desarrollando a la vez una práctica similar en la que no se incorporan esos conocimientos y que sirve como testigo, para medir la diferencia de resultados entre ambas prácticas.

La duración de la acción viene determinada por el proceso productivo.

Capacitación Especializada:

Cursos Teóricos Prácticos:

* Santos de Morais - Teoría de la Organización 2.1.3.
** Sirve tanto para la capacitación de nivel básico como de nivel especializado.

El curso Teórico-Práctico, está orientado a especializar a algunos trabajadores de una o varias unidades productivas (Asentamientos) en determinados aspectos del proceso productivo. El grado de especialización a alcanzar debe permitir que esos trabajadores se desempeñen como técnicos de mando medio, en su Asentamiento.

El curso se desarrolla a lo largo de tres (3) etapas teóricas y tres (3) prácticas intercaladas.

1°. Etapa Teórica:

Duración : Cinco (5) días
Régimen : Internado
Finalidad : Desarrollar aspectos teóricos a nivel básico, referidos al tema en el que los participantes se van a especializar.

1° Etapa Práctica:

Duración : Treinta (30) días
Régimen : Cada participante en el Asentamiento al que pertenece.
Finalidad : Ejecutar un Plan de Trabajo que incorpore los aspectos teóricos desarrollados durante la 1a. fase teórica.

2° Etapa Teórica:

Duración : Cinco (5) días
Régimen : Internado
Finalidad : Revisar aquellos aspectos teóricos desarrollados durante la 1a. etapa teórica y que no han sido correctamente aplicados durante la 1a. fase práctica.

Desarrollar además, nuevos aspectos teóricos referidos al tema de especialización.

2°. Etapa Práctica:

Duración : Treinta (30) días
Régimen : Cada participante en el Asentamiento al que pertenece.
Finalidad : Continuar con la ejecución del Plan de Trabajo indicado en la 1ª. fase práctica, e incorporar a éstos los nuevos aspectos teóricos desarrollados durante la 2a. etapa teórica.

3°. Etapa Teórica:

Duración : Cinco días
Régimen : Internado
Finalidad : Revisar aquellos aspectos teóricos desarrollados en las etapas anteriores y que no han sido correctamente aplicados durante las fases prácticas anteriores.

Desarrollar además, nuevos aspectos teóricos referidos al tema de especialización.

3°. Etapa Práctica:

Duración : Treinta (30) días
Régimen : Cada participante en el Asentamiento al que pertenece.
Finalidad : Terminar la ejecución del Plan de Trabajo, desarrollados durante la 3a. fase teórica.

Duración Días Fase	5	30	5	30	5	30
Teoría	1		2		3	
Práctica		1		2		3
FINALIDAD	Desarrollo de aspectos teóricos referidos al tema.	Ejecución del Plan de Trabajo referido al tema.	Revisión de (1) Desarrollo de nuevos aspectos teóricos referidos al tema.	Continuación del Plan de Trabajo. (1) incorporando nuevos aspectos teóricos de (2)	Revisión de (1) y (2). Desarrollo de nuevos aspectos teóricos referidos al tema,	Terminación del Plan Trabajo, corporando los nuevos aspectos teóricos de (3).
DIMEN	INTERNADO	ASENTAMIENTO	INTERNADO	ASENTAMIENTO	INTERNADO	ASENTAMIENTO

FECHA DE DEVOLUCION

Propuesta Sub-Sistema de Gene
y Transferencia de Tecn.
y Organización de Emp. A

IICA/FSB

AUTHOR

"Aspectos institucionales y meto-

TITLE

dológicos del Sistema de generación

DATE DUE	BORROWER'S NAME