PROYECTO FORGE/CEE/FRANCIA/IICA

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCION NACIONAL DE EXTENSION AGROPECUARIA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL

"SINTESIS DEL CURSO DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIAS".

POR: EQUIPO TECNICO CENTRAL
DEL PROYECTO FORGE.

OCTUBRE, 1984

[redacted]

CONTENIDO

I.- INTRODUCCION:

Una de las tareas fundamentales del Proyecto "FORGE" "es fortalecer la capacidad de gestión de las Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria (EAPA) mediante la capacitación a sus miembros" (1), en este sentido el Proyecto ha iniciado en la República de Panamá, a partir de junio de 1983, cuando se constituyó su organización, una serie de actividades para ir dando respuesta al cumplimiento de esta tarea. Entre las actividades más sobresalientes realizadas hasta el momento a través del Proyecto en las EAPA tenemos: levantamiento de inventarios generales de recursos, elaboración de estados de situación, diagnósticos en materia de capacitación, jornadas de capacitación con la finalidad de motivar a socios de estas empresas sobre la importancia de la contabilidad; un Curso de Administración de EAPA y otras. En esta oportunidad, la idea central de este documento es presentar una Síntesis de toda la experiencia recogida en el desarrollo de una de estas actividades, la cual es el "CURSO DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA"; tanto en su organización, como en sus aspectos de carácter técnico y metodológico de tal manera que sirva de discusión y consulta a Instituciones y Proyectos que desarrollan este tipo de actividad.

El documento presenta en primera instancia una serie de aspectos de carácter general, que permite determinar la concepción, la magnitud, el alcance del Curso, etc. En segunda instancia se presenta un punto que desarrolla todos los aspectos relacionados con cada etapa del Curso de manera que se pueda tener una idea particular del desenvolvimiento del Curso, y por último algunas conclusiones de esta actividad.

II.- ANTECEDENTES.

A partir de diciembre de 1983 hasta enero de 1984, el E.T.C. había iniciado la preparación del Curso de Capacitación en Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria, llegandose a establecer como fecha tentativa de inicio el 20 de febrero de 1984, con etapas teóricas en el Centro de Adiestramiento de Río Hato. Y con apoyo de sus Instructores. Hasta muy cerca de esta fecha no se había presentado ningún inconveniente, por lo que el E.T.C. inició su promoción a nivel de las UCAR y estas últimas el proceso de selección de los participantes. Sin embargo, al momento de iniciar el Curso se presentó un desacuerdo de fondo entre el Centro de Adiestramiento de Río Hato y la Confederación Nacional de Asentamientos Campesinos (CONAC) en lo que se refiere principalmente, a la naturaleza y metodología de la capacitación utilizada por los Instructores de dicho Centro. A raíz de esta situación, el E.T.C. realizó un despliegue de esfuerzo para informar sobre la suspensión del Curso, sus motivos y señalar su posposición hasta segunda orden.

Después de varias reuniones con la CONAC, se decidió abandonar la solución de Río Hato y realizar el Curso solamente a nivel del Proyecto "FORGE" con la colaboración de la CONAC. En cuanto a la ubicación física de las etapas teóricas se había previsto los Ciclos Básicos (Chiriquí-Veraguas) o Centros de Instrucción Regional (CIRE # 2 ALANJE y CIRE # 4 DIVISA).

A principio de junio de 1984, se realizó una reunión con la CONAC en donde se llegarón a los acuerdos finales de realización del Curso sobre la base de la discusión de una Propuesta elaborada por el E.T.C. Entre los principales acuerdos estuvierón los referentes

a fecha de inicio del Curso (2 de julio/84), temas tratados por el E.T.C., la CONAC se comprometió a cubrir algunos temas y otros a través de la colaboración de profesores del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Panamá y el lugar de realización de las etapas teóricas (CIRE # 2 ALANJE) y otros aspectos de menor significación. A partir de este momento el ETC, se dedicó a informar a las diferentes UCAR sobre la realización del Curso, para que realizarán la tarea de promoción en caso que haya cambios y ratificación de los participantes, además el E.T.C. se dedicó a terminar con todos los documentos, guías y material de apoyo a esta actividad. El 12 de junio de 1984 se presentó en la reunión de la Comisión Nacional del Proyecto "FORGE" la organización del Curso a realizar para su intervención.

El 2 de julio de 1984 se inició el Curso con su primera etapa de carácter teórica, en el CIRE # 2 ALANJE con treinta participantes que representaban a 18 EAPA beneficiaria del Proyecto "FORGE".

III- OBJETIVOS.

A.- General.

Dotar a los participantes de conocimientos e instrumentos básicos de administración, haciendo énfasis en contabilidad, para que puedan crecer y orientar a su grupo en la administración y así contribuir al desarrollo económico y social del mismo.

IV.- PARTICIPANTES.

El elemento fundamental y básico que se exigió para la participación en esta actividad fue que cada participante debía ser escogido por la Asamblea General de

su Empresa. Adicional a ella existió compromisos verbales y en otros casos (mínimos) escritos (ver anexo No.1) entre los participantes y las Empresas, en este sentido fué principalmente iniciativa [illegible] en experiencias que en la participación en este tipo de actividades se había tenido anteriormente y que no fueron positivas (abandono de los participante de la Empresa después de la actividad. Desafortunadamente no lo concretizaron todas las EAPA, básicamente por descuido, que por orientación al respecto. Las orientaciones por parte del proyecto en este punto a las Empresas se destinaron a que la selección interna fué la más adecuada tanto en un conocimiento mínimo educativo de los seleccionados (saber leer y escribir y dominar las operaciones básicas de matemáticas), como su capacidad para posteriormente desempeñar funciones administrativas y también su grado de cohesión con el grupo. (ver anexo No. 2).

Queremos señalar que a nivel del proyecto y la CONAC se llegó al acuerdo de aceptar, cuando las condiciones lo exigiesen la participación de hijos de socios lo que en la práctica sucedió.

V.- TEMARIO GENERAL.

Los temas básicos que se desarrollaron en este Curso, durante las etapas teóricas, fueron los siguientes:

A.- El Asentamiento como Empresa Asociativa.

B.- La Administración en la Empresa Asociativa de Producción Agropecuaria.

C.- Aspectos básicos de organización.

D.- Capacitación para capacitadores, desarrollo de la lógica y análisis de secuencia en el tiempo y proceso de análisis y toma de decisiones.

E.- Nociones de Planificación.

F.- La Contabilidad en la Empresa Asociativa de Producción.

VI.- METODOLOGIA.

El curso se desarrolló alternando etapas teóricas con etapas prácticas, para que los participantes pudieran ir relacionando los conocimientos teóricos con las situaciones reales de la empresa, a través de trabajos y actividades, con supervisión de los instructores. Otro aspecto interesante de carácter metodológico utilizado en las etapas teóricas es el hecho de no partir por los conceptos teóricos, sino que a través de discusiones de situaciones prácticas vividas por los participantes llegar a los conceptos teóricos de igual manera cuando se introdujeron temas relativos a sistemas, por ejemplo, planificación, contabilidad y otros, se partio de aspectos o componentes para conjuntamente con los participantes llegar a la conformación de tales sistemas. Aún más nosotros estamos convencidos que la misma forma como se desarrolló el curso fue un aporte metodológico, en términos que se dió una primera etapa para involucrar al participante dentro del problema administrativo con combinaciones de la situación de la empresa, para luego en la tercera etapa ir cayendo específicamente a una parte fundamental de la administración como lo es la contabilidad.

Por último se hizo énfasis en preparar a los participantes para que realicen la función de capacitadores en su empresa, de tal manera que puedan ayudar a una mejor comprensión a nivel de la Empresa del problema Administrativo.

VII.- MODALIDAD, FECHAS, DURACION Y LUGAR DE EJECUCION.

Esta actividad se desarrolló en cinco etapas alternadas en teoría y práctica, iniciando el 2 de julio de 1984 y terminando el 7 de septiembre de 1984.

con una duración calendario, total, de [illegible] actividades se desarrollaron en los [illegible] ción regional del MIDA. (CIRE) (anexo [illegible]).

VIII.- INSTRUCTORES.

La instrucción a los participantes en este curso estuvo bajo la responsabilidad, principalmente en un 90% del E.T.C. (incluyendo al asesor del proyecto) quienes cuentan con una formación básica en administración de empresas agropecuarias y experiencias de trabajo con empresas asociativas de producción agropecuaria. El resto de la participación en la instrucción estuvo a cargo de un miembro de la CONAC. (aspectos de organización campesina y estructuración de la CONAC y Federación. (Anexo No.4)

IX.- DESARROLLO DE CADA ETAPA.

A.- PRIMERA ETAPA. (teórica): La primera etapa de este curso se extendió del 2 al 13 de julio de 1984, en el CIRE # 2 Alanje. A continuación se presentará una síntesis de los aspectos más relevantes en el desarrollo de esta etapa.

1.- OBJETIVO: Brindar a los participantes una serie de conocimientos teóricos, instrumentales y técnicas en materia de administración y vincularlo con las situaciones en su empresa.

2.- PARTICIPANTES. Los participantes a esta primera etapa fueron 30 socios que pertenecían a la empresa asociativa de producción agropecuaria. De los 30 participantes 18 pertenecían a empresas atendidas por el [illegible] y 12 participantes de empresas de la [illegible]. Como mas información de los participantes se elaboró un listado con su procedencia, [illegible] escolaridad y edad (ver anexo 4 y 5).

3.- **TEMARIO.** El temario con los puntos de contenido y sus respectivos objetivos [illegible] en esta etapa fueron los siguientes:

1.1- El Asentamiento Campesino como Empresa Asociativa.

a- Objetivo. Que los participantes [illegible] incluyen el Asentamiento Campesino con el concepto de Empresa Asociativa y que conozcan cuáles son las características de estas, influyen en varios aspectos de la Administración.

b- Contenido.

b.1- Concepto de Empresa Asociativa.

b.2- Características del Asentamiento Campesino.

b.3- Peculiaridad del Asentamiento Campesino como Empresa [illegible] producción colectiva.

1.2- La Administración en la Empresa Asociativa de Producción Agropecuaria.

a.- Objetivo. Que los participantes [illegible] gen una visión general del proceso administrativo, con sus diferentes etapas que lo conforman.

b- Contenido.

b.1- El proceso Administrativo y sus diferentes etapas que lo conforman.

b.2- Los problemas más [illegible] enfrentados por el [illegible] la administración en una empresa.

1.3- Aspectos básicos de organización.

a- Objetivo. Que los participantes [illegible] tifiquen los principios [illegible]

materia de organización y que conozcan los principios e instrumentos que pueden utilizarse para contribuir a su solución.

b- Contenido.

b.1- Los problemas de organización en los asentamientos.

b.2- Reseña de las características y peculiaridades del Asentamiento.

b.3- La estructura orgánica (asentamiento y la CONAC).

b.4- Los instrumentos de organización (reglamentos y estatutos).

b.5- Principios de la organización.

b.6- Algunos aspectos de teoría de la organización.

b.7- Como elaborar la agenda y dirigir una reunión

1.4- Nociones de Planificación.

a- Objetivo. Que los participantes conozcan las funciones de la planificación y su importancia y puedan detectar las principales fallas en este aspecto de su empresa y que conozcan a grandes rasgos los métodos y técnicas para la planificación de sus empresas.

b- Contenido.

b.1- La planificación en la empresa Asociativa de producción agropecuaria (definición, pasos a seguir en la planificación y otros

b.2- Los problemas de la planificación en los Asentamientos Campesinos.

b.3- Métodos y técnicas de planificación de las Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria.

- Presentación sintética del Plex y PLADE.

1.5- Control y evaluación de las actividades Planificadas.

a- <u>Objetivo</u>. Que los participantes se compenetren de la importancia de los controles y evaluación de las actividades planificadas y puedan detectar las fallas, su origen, los mecanismos e instrumentos para corregirlas.

b- <u>Contenido.</u>

b.1- Los mecanismos e instrumentos de control y evaluación (registros técnicos y contables, las reuniones y otros.

b.2- Los problemas que enfrentan los asentamientos en el control y la evaluación de las actividades programadas.

1.6- La Contabilidad en la Empresa Asociativa de Producción Agropecuaria.

a.- <u>Objetivo</u>. Que los participantes utilicen la contabilidad dentro del marco más amplio de las etapas de control y evaluación y que conozcan los elementos de contabilidad y los objetivos de cada elemento.

b- <u>Contenido.</u>

b.1- La Contabilidad sus funciones e importancia.

b.2- Los elementos de la contabilidad.

- El inventario.
- Los registros físicos y contables.
- Estado de situación y de ganancias y pérdidas.
- Análisis Financieros.

1.7- El Inventario y el Estado de Situación.

a- <u>Objetivo.</u> Que los participantes aprendan como levantar un inventario y realizar a partir de este un Estado de Situación.

b- <u>Contenido.</u>

b.1- Problemas que se presentan en los Asentamientos por la falta o mala información.

b.2- Los recursos que existen en nuestra empresa.

b.3- Que es el inventario general de Recursos de la Empresa.

b.4- Discusión sobre formatos que se utilizan en el levantamiento del inventario.

b.5- Discusión, explicación y confrontación del Estado de Situación.

4.- METODOLOGIA.

Ya hemos hecho señalamiento de la metodología utilizada en el curso, en términos generales, sin embargo particularizaremos un poco, en esta primera etapa (teórica), se utilizó mucho las preguntas a los participantes, con el fin de que derivaran de las situaciones en su Empresa, los conceptos teóricos, de tal manera que se viera una relación más estrecha de los conocimientos con sus experiencias, estas modalidades se utilizaron con mayor énfasis en los temas de El Asentamiento como Empresas Asociativas y los temas relacionados con la Administración de este tipo de Empresas (Planificación y Organización).

En el caso del reforzamiento de matemática se partió de una prueba previa a los participantes, la cual detectó serias deficiencias que obligaron hacer mayor énfasis en esta área, luego que se niveló parte del grupo, se empezó a trabajar en las noches con los que presentaban mayores deficiencias a fin de poder lograr nivelación del grupo.

En el área de la Contabilidad en la Empresa Asociativa de Producción Agropecuaria, se partió de motivación general, sobre la importancia de la contabilidad, sus funciones y los elementos que la forman a través de preguntas tales como:

1.- Se recuerdan ustedes a cuanto se pagaba tal producto, el año pasado? Cómo se puede saber?.

2.- Saben ustedes en que fecha sacaron primero de la partida que tienen en el Banco? Cómo lo pueden saber?

3.- ¿Sabe cuanto [illegible] de un socio en [illegible]?

4.- Saben ustedes si [illegible] sabe es contable? ¿[illegible]?

En este mismo tema [illegible] una información general de los elementos que forman la Contabilidad.

Después de haber dado un marco [illegible] a los participantes sobre el área de contabilidad pasamos posteriormente a aspectos mas específicos como el inventario general de recursos y estado de situación utilizando la misma metodología, [illegible] nales trabajos en grupo.

El aspecto central utilizado para abordar este tema fué partiendo [illegible] nos ejercicios con los participantes de los problemas que se presentan a nivel de los grupos para luego encaminar el grupo hacia el concepto de inventario y estado de situación.

Un ejemplo de esta situación [illegible] nado fué el ejercicio que se hizo con [illegible] participantes del grupo (dos [illegible] misma empresa), a los cuales se [illegible] tribuyó un papel en forma individual para contestar tres preguntas [illegible] básicas (No. de hoja, [illegible] cantidad de cabezas de ganado) [illegible] lizar conjuntamente con el grupo las respuestas señaladas se [illegible] grandes diferencias y en algunos casos el desconocimiento de la [illegible] ca en las Empresas.

Cabe resaltar que para complementar uno de los objetivos básicos del curso se desarrolló una charla para formalizar la preparación de capacitación de los participantes, en [illegible] para que puedan capacitar ellos en sus grupos.

5.- INSTRUCTORES.

Los instructores en esta primera etapa estuvieron a cargo, en su mayoría del E.T.C. excepto el tema aspectos básicos de Organización que estuvo a cargo de un directivo de la CONAC. Es importante señalar el hecho que los instructores de la universidad de Panamá que la CONAC había contactado para cubrir el área de "El Asociamiento como Empresa Asociativa y [illegible] de Planificación, no se presentaron, por lo que el E.T.C. asumió estas áreas.

6.- VISITA TECNICA.

Para esta actividad y como complemento del aprendizaje teórico, se realizó una visita técnica al Asentamiento "Manuel Proletario," con el objetivo de que los participantes discutieran con [illegible] de esa Empresa los problemas administrativos que tienen y como se llevan a cabo una reunión. La metodología utilizada para esta actividad fué la siguiente:

- La observación por parte de los participantes del desarrollo de la reunión de Asamblea General de la Empresa.

- Al finalizar la reunión de la Empresa se inició un período de preguntas y respuestas sobre el desenvolvimiento de la reunión y sobre el desarrollo de la Administración en el grupo.
- Recorrido por las instalaciones y proyectos de la Empresa.
- Clausura de la actividad

Los resultados de la actividad fueron muy positivos, se observó bastante intercambio de experiencia y algunos señalamientos de parte de los participantes a la Empresa y viceversa. La coordinación de esta actividad estuvo a cargo del instructor de aspectos básicos de organización y un miembro del E.T.C. Por último queremos señalar que esta actividad se desarrolló el 8 de junio de 1984.

7.- EVALUACION.

Para conocer los resultados de los temas tratados en esta etapa nos apoyamos en la evaluación por temas aplicados en la quinta etapa, la cual su análisis arrojó las siguientes consideraciones.

7.1- En cuanto a la estructura orgánica para las Empresas Asociativas de Producción, que se presentó y discutió en el Curso, el 95.4% de consideran que es igual a la de su Empresa y el 4.6% la considera diferente, sin embargo, hay que aclarar que no esta incluído la opinión de cuatro (4) asociados de dos (2) empresas, con estructura distinta (EMPA

y JAP). En lo referente a las funciones que se señalaron en el Curso que deben cumplir las distintas secretarías el 77.0% de las opiniones estuvieron de acuerdo mientras que el 23.0% señalan que las funciones de las secretarías en su empresas son distintas. Por último se abordó a los participantes en cuanto a la capacidad para lograr que su empresa trabaje organizativamente de los cuales un 71.0% de los participantes se sienten con esa capacidad, mientras un 23.% señalan que no se sienten seguros en resolver los problemas de carácter organizativo, y lograr que la empresa funcione normalmente, el resto no precisó.

7.2- A pesar de que el porcentaje dentro de los participantes es alto, en términos de encontrarse en condiciones de resolver la problemática organizativa (de funcionamiento de la empresa, el 41.6% de los participantes sugirieron reforzamiento en organización. Sobre este punto y en relación con el comentario anterior se puede señalar que existe una actitud positiva del grupo a enfrentarse al problema organizativo de su empresa, pero siente que hace falta un poco de reforzamiento en esta área; por parte de los que no estan en condiciones de enfrentarse a este problema. Y otros casos los problemas de funcionamiento son dificiles.

7.3- En el área referente a las nociones generales de planificación se pudo observar que hubo una relación del tema con la empresa bastante positiva, en términos de que un 58.3% de las opiniones de los participantes relacionaron bien los principios administrativos con su empresa y 16.7% lo hizo en una forma regular, mientras que el 25.% lo hizo en forma deficiente, en el punto donde se encontró una gran variedad de opiniones referente a quien debe realizar la planificación en la empresa, por lo que señalaremos los mas importantes.

- Comité Ejecutivo y la Asamblea General. 5 participantes.
- Comité Ejecutivo, la Asamblea General y funcionarios. 7 participantes.
- El Comité Ejecutivo, y el Resp. de Contabilidad. 7 participantes.
- Todos los socios. 3 participantes.
- Presidente, Responsable de Conbilidad y Responsable de Proyecto. 2 participantes.
- Comité Ejecutivo. 2 participantes.
- Otras variantes. 3 participantes.

Por otro lado prácticamente la mayoría (98%), considera de gran utilidad la planificación en su empresa y la relacionaron con la conta-

bilidad y organización.

7.4- En cuanto a la utilidad del inventario, se dieron una variedad de opiniones entre las que podemos mencionar como más importantes.

- Para conocer los bienes que tiene la empresa. 8 opiniones.
- Para elaborar el Estado de situación. 5 opiniones.
- Forma de clasificar los bienes y sus valores. 4 opiniones.
- Información básica para poner en marcha el Sistema Contable. 2 opiniones.
- Deficientes y confusas. 6 opiniones.
- Otras opiniones (para el Plex, para conocer el capital, controlar los bienes. 4 opiniones.

B.- <u>SEGUNDA ETAPA</u>. (práctica): Esta etapa se desarrolló del 14 al 29 de julio de 1984, en las Empresas de cada uno de los participantes.

Previamente a esta actividad, se realizó una discusión con los participantes de la guía para la realización de esta etapa, para la cual se tomarón 3 horas de la Primera Etapa. (ver anexo No.6).

A continuación vamos a presentar los aspectos mas relevantes de esta etapa.

1.- <u>Lineamientos Generales</u>:

a- Solicitar al Comité Ejecutivo de su empresa que convocará una reunión de asamblea general, para comunicar al grupo sobre su participación en la Primera Etapa del Cur-

so y sobre los trabajos a realizar.

b- Garantizar el apoyo de la Asamblea General para poder dedicarse a la colaboración en la administración de la empresa.

c- Garantizar el apoyo y colaboración del comité ejecutivo y otros socios para el desarrollo de los trabajos pendientes.

2.- <u>Trabajo a realizar.</u>

a- Un trabajo sobre el tema de organización, que consistía en presentar por escrito la respuesta de un cuestionario de preguntas, con el fin de conjugar la teoría con la situación de cada una de las Empresas.

Sobre este punto queremos señalar que en la revisión de estos trabajos pudimos detectar un nivel bueno de cumplimiento e investigación. El 72.0% de los participantes entregó el trabajo completo, un 18% los entregó incompleto y un 10% no lo entregó manifestando que encontraron problemas para su elaboración.

b- Una serie de problemas y cálculos de matemáticas con información y datos de la empresa, con el fin de reforzar un poco más el área de matemáticas y análisis de los participantes, como ejemplo podemos señalar rendimientos por hectáreas, porcentaje de utilización de la tierra y otros. El 56% del grupo cumplió con este trabajo de forma completa mientras que un 18% lo

entregó incompleto y un 26% no lo entregó, señalando algún tipo de dificultad en su elaboración.

c- Presentación por escrito de algunas consideraciones sobre la planificación en su Empresa. El 40% de los participantes presentó algunas consideraciones sobre la planificación, mientras que un 60% no presentó nada al respecto.

d- En cuanto a la revisión del Estado de Situación y entrega de una copia de todos los registros que se usan constantemente en la empresa podemos señalar que un 81% revisó el Estado de Situación existente en la Empresa, el cual expresaron que fué elaborado conjuntamente con los Técnicos Locales del proyecto "FORGE", mientras que el resto un 19% señaló alguna limitación para localizar y revisar este documento. En cuanto a las copias que se exigió trajeran los participantes de los registros que se estan utilizando en la Empresa normalmente, el 18% lo presentó completo, el 56% lo entregó incompleto señalando que había entendido que solo se tenían que traer algunos formatos que se utilizan en la empresa. El 26% no entregó ningúna copia de formatos que utilizan en su Empresa.

3.- <u>Asistencia por parte del E.T.C. en esta etapa.</u>

Como una colaboración y apoyo a los participantes en el ejercicio de sus actividades en la etapa práctica, se elaboró un calendario tentativo de asamblea general en cada empresa, lo que permitió que el E.T.C. pudiera desplazarse en su asistencia a esta etapa y cubrir todas las

Empresas. Las actividades de apoyo del E.T.C. en esta etapa fueron las siguientes:

a- Servir como apoyo a los planteamientos del participante del Curso en la Asamblea general.

b- Elaborar un informe con las conclusiones y recomendaciones generales de la aceptación del participante.

c- Se apoyó y reforzó al participante en el desarrollo de la actividad de capacitación.

d- Se dieron orientaciones generales y particulares de los trabajos a realizar por los participantes.

e- Se investigó conjuntamente con el participante la existencia de Inventario y Estado de Situación en la Empresa.

f- Se informó a cada participante del apoyo del Técnico Local a las actividades de la Etapa Práctica.

Se consideró como un elemento fundamental que a cada visita participara el Técnico Local con el fin de cumplir con el punto anterior.

4.- <u>Algunas consideraciones sobre la Segunda Etapa.</u>

a- El porcentaje promedio de los que no cumplieron con los trabajos fue el 30%; por lo que el 70% de los participantes entregó sus trabajos (cabe señalar que el 53% del grupo entregó los trabajos completo) Lo que demuestra bastante participación

y esfuerzo en esta actividad, cuando las condiciones de información son difíciles a nivel de estas empresas

b- Las revisiones de los trabajos presentados por los participantes mostraron informaciones valiosas sobre el funcionamiento de la Empresa, algunos problemas y sobre todo recomendaciones para su solución. En cuanto a la planificación se notó claramente la falta de información y compenetración y participación de las empresas en esta actividad.

C.- LA TERCERA ETAPA.

La Tercera Etapa (teórica) se realizó del 30 de julio al 10 de agosto de 1984, en CIRE No.4-Divisa.

A continuación presentamos una síntesis de los aspectos más sobresalientes en esta Etapa.

1.- Objetivos. Los participantes al finalizar la Etapa cuenten con una herramienta de control (Sistema Contable) tan importante para el mejoramiento de la administración y que puedan iniciar su implementación en sus Empresas.

2.- Participantes. A esta etapa participaron 27 socios que presentaban 17 Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria. Lo que dá una diferencia de 3 participantes con respecto a la Primera Etapa, esto se debió al retiro de su participación del asentamiento Luchadores de San Bartolo con dos participantes y un participante del Asentamiento El Carmen ambos de la UCAR No.2 y por la UCAR No.1 un participante del Asentamiento 11 de Octubre. En este mismo sentido se aceptó la participación de un socio por el Asentamiento Triunfo Proletario,

quien estaba previsto para participar en el Curso y pudo incorporarse a partir de la Segunda Etapa.

3.- **TEMARIO.**

3.1- Los Registros Contables.

a- Objetivo. Que los participantes conozcan el Sistema de Registro Contable que lo analicen, lo discutan y lo modifiquen de acuerdo a la experiencia que tienen de su empresa y que logre implementarlo.

b- Contenido.

a- Presentación, explicación y discusión del Sistema Contable en su conjunto.

b- Presentación, explicación y discusión de los Registros contables que forman el sistema.

c- Simulaciones de utilización de los Registros Contables.

d- Desarrollo de un estudio de caso sobre la utilización del Sistema Contable en un proceso productivo.

3.2- Matemáticas.

a- Objetivo. Que los participantes refuercen los conocimientos de operaciones básicas y cálculos.

b- Contenido. Las operaciones básicas (suma , resta, multiplicaciones y divisiones, decimales, cálculos de porcentaje, problemas de aplicación).

3.3- Capacitación de Capacitadores.

Después de observado la realización de la Segunda Etapa y observado los ejercicios de preparación de la Cuarta Etapa se vió la necesidad de aumentar la capacidad de los participantes de transmitir a sus otros compañeros del mismo nivel o un nivel inferior la importancia de la naturaleza de la contabilidad, así como sus funciones. Para este punto se utilizó algunos trabajos en pequeños grupos. A raíz de una evaluación intermedia, la cual mostró debilidades en el desarrollo de procesos lógicos y con fases sucesivas en el tiempo, se hicieron ejerdicios prácticos en grupos e individual sobre esta área.

Igualmente y para facilitar, entender y explicar una función básica de la contabilidad (analizar), se abordó como hacer el análisis de una situación (hechos y cifras) con el fin de tomar decisiones.

Se complementó ejercicios individuales y en grupos, donde en ambos casos resultaran negativos.

4.- Metodología.

Algunos aspectos de carácter metodólogico que consideramos mencionar en esta síntesis y que se desarrollaron durante esta Etapa son los siguientes:

4.1- En el área de Registro Contable partimos de una explicación, discusión y análisis del sistema contable en su conjunto para

luego pasar a una explicación, discusión y análisis de cada formato.

4.2- En cuanto a la explicación del Sistema Contable se partió reforzando aspectos de carácter organizativo, como por ejemplo la estructura orgánica de las Empresas, sus funciones y actividades que desarrolla, quienes los controlan, para poco a poco ir conformando y llegando al concepto de Sistema de Contabilidad o Estructura Contable. Una vez conformada la Estructura Contable se discutieron las relaciones de los responsables (diferentes secretarías y cargos) con una unidad encargada de centralizar la información a través de copias (Responsable de Contabilidad).

Este tema se reforzó al finalizar la explicación particular de cada formato, con algunas ideas metodológicas como por ejemplo la construcción de una casa, como cada parte es fundamental en cumplir el objetivo, su construcción y si falta una no sera nunca una casa completa, igualmente el funcionamiento de un carro, etc.

4.3- En la explicación y discusión de cada formato. Se utilizaron trabajos en pequeños grupos, conformados por participantes de diferentes Empresas. El procedimiento utilizado para esta área fue el siguiente:

a- Se distribuyó un juego de formatos a cada participante, los cuales fueron enumerados para su mejor identificación.

b- Se formaron los grupos de trabajo, en cada jornada los cuales fueron de carácter permanente.

c- Presentación del formato por el instructor a través de láminas de acetatos, con informaciones generales, utilidad y otras, con el fin de que fueran identificando los formatos y relacionándose con él.

d- A cada grupo se le presentaron una serie de preguntas para que fueran discutidas; luego presentados los resultados al nivel de todos los participantes, entregados en forma escrita al instructor. La idea fue de que cada grupo relacionara las preguntas con las experiencias y situaciones de sus empresas. Las preguntas aludidas fueron las siguientes:

d.1- Problemas que se presentan por no utilizar el formato.

d.2- Que función cumple el formato presentado.

d.3- Con que información se llena.

d.4- Quién debe llenarlo.

d.5- A quién debe enviarsele copia.

d.6- Que otro formato afecta.

d.7- Que modificaciones puede hacersele a este formato.

c- El instructor, conjuntamente con los demás participantes debatían

las consideraciones o respuestas de cada grupo con el fin de llegar a un concenso general.

4.4. Se realizó un ejercicio teórico de la utilización del Sistema Contable, con el fin de conocer por un lado el grado de comprensión y relación del sistema con las actividades y operaciones en un ciclo productivo y por otro lado la mecánica del llenado que sin ser básica es importante ejercitarla.

4.5. Para reforzar la actividad de matemáticas se utilizó mayor participación en el tablero resolviendo problemas y cálculos muy relacionados estos con situaciones de sus Empresas. Se aprovechó también la buena disposición de algunos participantes en la ayuda a sus compañeros.

5.- Instructores. En esta etapa de carácter técnico, ya que básicamente se abordó el tema de Contabilidad y en menor escala el de Matemática, la responsabilidad de la instrucción estuvo a cargo del E.T.C., en su totalidad.

6.- Visita Técnica. En esta Etapa, al igual la anterior Etapa (teórica), como complemento a la actividad teórica, principalmente el aspecto contable se realizaron dos visitas técnicas. La primera el sábado 4 de agosto, de 1984, a dos grupos beneficiarios del Proyecto "Forge" en la

UCAR No.2 (Asentamiento Nuevo San José y Victoriano Franco). La segunda a una Empresa Campesina de la Región-3 del MIDA, el domingo 5 de agosto de 1984, (Asentamiento Liberación Campesina). El procedimiento que se utilizó para esta actividad fue el siguiente:

6.1- Se hizo una presentación por parte del instructor a la Empresa de los participantes del Curso, su procedencia, los objetivos de la visita y sobre todo el señalamiento de la actividad que realizan.

6.2- Una intervención por parte de la Empresa sobre sus antecedentes; funcionamiento y otras informaciones.

6.3- Un período de preguntas y respuestas sobre aspectos administrativos entre ellos de contabilidad, planificación, organización y otros.

6.4- Un recorrido por las instalaciones y proyectos de la Empresa.

6.5- La clausura de la actividad. Los resultados de ambas actividades fueron bastante satisfactorias, por la motivación, e intercambio de experiencias entre participantes y la empresa, ambas actividades fueron coordinadas por el E.T.C.

7.- Evaluación. Una de las referencias que tenemos en cuanto a los resultados de esta Etapa, se basan en la evaluación por temas que se aplicó a los participantes, ellas demostraron que un 70% realizó durante la cuarta Etapa una ornada de Capacitación aplicando el Sistema Contable o estructuras contables a los directivos y luego a la Asamblea General, lo que no es un indicador del dominio del tema, pero puede ser un indicio de confianza sobre esta área, sin embargo, hubo un 23% que a realizar esta tarea tuvo alguna dificultades, a nivel de la empresa o de -- ellos, entre la más importante se pueden mencionar la no participación de algún directivo, falta de experiencias de sus compañeros y problemas de tipo organizativo (algunos directivos no cumplen con sus funciones).

Un 7.% no realizó esta tarea porque señalan que a nivel del grupo no le dieron la oportunidad para ello. Uno de los aspectos que fortalece este indicador es el hecho de que antes de la Cuarta Etapa a nivel de los participantes se realizó un socio-drama de todo el proceso de capacitación de la estructura contable y otros aspectos de la actividad práctica.

ARTA ETAPA.

Cuarta Etapa del curso consistió en una práctica los participantes en su Empresa. Se realizó del al 31 de agosto de 1984, para ello se elaboró un

documento base o guía de esta actividad. Previa al desarrollo de la Cuarta Etapa (práctica) se realizó una explicación y discusión con los participantes de la guía para la realización de esta Etapa, para ello se contó con 3 horas de la tercera etapa. Cabe destacar nuevamente que se realizaron ejercicios y un sociodrama de como se realizaban las tareas solicitadas en esta etapa. (ver anexo No.7).

1.- <u>Lineamientos Generales.</u>

a- Solicitar al Presidente de la Empresa convoque una reunión de Comité Ejecutivo, para informar sobre su participación en la Tercera Etapa y garantizar el apoyo necesario para el inicio de la implantación del Sistema Contable.

b- Realizar una capacitación del Sistema Contable o estructura contable, tanto a la directiva, como a la Asamblea General.

c- Elaborar una programación conjunta con cada uno de los miembros del Comité Ejecutivo para tratar con más detalle los aspectos relacionados con la implentación del Sistema Contable.

d- Solicitar, a traves del Comité Ejecutivo, una reunión de Asamblea General para informar sobre el inicio de la implementación del sistema contable, realizar la acción de capacitación y todos los detalles relacionados con esta actividad.

2.- <u>Trabajos a realiza.</u>

a.- Realizar una reunión de comité ejecutivo. En el 87% de la Empresas realizaron la reunión de Comité Ejecutivo, para informar sobre el desarrollo del curso ,

solicitar el apoyo y colaboración, como también realizar una capacitación sobre el sistema contable o estructura contable.

b- En cuanto a la capacitación particular a cada miembro del Comité Ejecutivo, sobre el Sistema Contable y sus implicaciones, esta actividad se desarrolló en un 47% en los grupos.

c- Reunión de Asamblea General; esta actividad se realizó en un 54% de los grupos en donde se aprovecho también para realizar una capacitación a todo los socios sobre el Sistema Contable o estructura contable.

d- El 67% de las Empresas presentaron los estractos de las actas de las reuniones antes mencionadas.

e- Con los participantes de cada empresa se revisó las necesidades de materiales para el inicio de la implementación del Sistema Contable, lo que permitió elaborar un listado por empresa y formato el cual seria utilizado como apoyo a la actividad de implementación. Lo mismo que se consultó los proyectos existentes, sus magnitudes tiempo y sobre todo la posibilidad de aprovechar la información del ciclo de producción existente (1983-84)

3.- <u>Asistencia por parte del Equipo Técnico Central y los técnicos locales.</u>

3.1- En esta Cuarta Etapa se considera no garantizar una asistencia precisa del E.T.C.

sino que la misma se daría en la medida de las posibilidades, por lo que se les comunicó a los participantes a organizar y ejecutar sin espera de ningun miembro del E.T.C., sin embargo, para tener una mayor idea de lo sucedido en esta etapa se realizaron visitas a ambas UCAR.

3.2- En cuanto a los Técnicos Locales de las UCAR No.1 y 2, que atienden las EAPA, se realizó una reunión de trabajo el 14 de agosto de 1984. con el fin de informar sobre el desarrollo del Curso, atender los problemas y dificultades en el Sistema Contable y el seguimiento a cuarta etapa, para ello se desarrollaron una serie de temas y ejercicios sobre estos tópicos. (ver anexo No.8).

4.- Algunas consideraciones sobre la Cuarta Etapa (práctica).

a.- En esta etapa se puede detectar un mayor esfuerzo y empeño de los participantes en la realización de los trabajos, sin embargo, consideramos las tareas a realizar fueron mas difíciles de cumplir, por lo que solo el 46% de las empresas realizaron todo los trabajos, sin ningún problema. El resto presentó de alguna forma, algun tipo de impedimento que no le permitieron realizar las tareas a cabalidad, como ejemplo, problemas organizativos, falta de experiencias de los grupos y otrso.

b- Toda la información y alguna otra información adicional, sobre todas las actividades desarrolladas en la cuarta etapa, se obtuvieron de las entrega de trabajos, las entrevistas individuales y las presentaciones a nivel del grupo por cada participante, durante el desarrollo de la Quinta Etapa.

E.- QUINTA ETAPA. (Evaluación)

Esta Quinta Etapa se desarrolló del 3 al 7 de septiembre de 1984, en el CIRE No.4-Divisa, considerada basicamente de evaluación.

1.- Objetivos.

1.1- Conocer el desarrollo de los resultados de la Cuarta Etapa (práctica).

1.2- Reforzar cada área atendida durante el Curso.

1.3- Evaluar el desarrollo de forma conjunta y particular, entre participantes e instructores.

2.- Actividades.

2.1- Presentación y discución de los trabajos realizados en la Cuarta Etapa (práctica) por empresa.

Esta actividad se realizó los dos primeros días de la semana de evaluación y para ello se utilizaron dos modalidades.

a. Una presentación verbal por empresa al grupo y al Equipo Técnico Central, sobre el desarrollo general de la cuarta etapa, basandose en la guía para dicha actividad.

En los casos de dos participantes por empresa se dividión o se complementaban al realizar la exposición. A cada empresa se le dió 35 minutos y 10 minutos después de cada exposición para preguntas y aclaraciones.

b- Una entrevista individual con un miembro del Equipo Técnico Central para revisar cada uno de los documentos y tareas a desarrollar en la Cuarta Etapa. Esta también se realizó por empresa y se recogieron los trabajos elaborados, como se registraron los que no se entregaron.

2.2- Evaluación de cada área atendida.

Para realizar esta actividad se utilizaron 3 horas, en la cual se aplicó una encuesta previamente elaborada por el ETC. Los resultados de esta evaluación de carácter individual, ya han sido incorporados anteriormente, por lo que solo queda señalar que sirvieron como guía para el reforzamiento que se realizará posteriormente.

2.3- Reforzamiento de cada área atendida en las etapas teóricas.

En lo que se refiere a esta actividad se realizó con reforzamiento por parte de cada instructor que impartió los temas básicos. Tomando en cuenta los resultados de la evaluación por área.

a- Organización: A base de preguntas se realizó una sintesis de este tema, como se atendieron una serie de situaciones que viven las empresas campesinas participantes del curso, lo cual llevó a orientaciones y recomendaciones tanto del instructor como los participantes.

b- Nociones generales de administración: en este punto se hizo una síntesis general de la materia, haciendo énfasis en el área de planificación. Se utilizó como elemento básico las preguntas a los participantes y las referencias a los resultados de la encuesta de evaluación por tema.

c- La Contabilidad: En este tema se inició el reforzamiento con el inventario y el estado de situación y luego se paso al sistema contable para llegar a discutir cualquiera interrogante sobre cada formulario, a provechando los resultados de la encuesta por tema, pero básicamente la experiencia de la práctica de la cuarta etapa.

d- Capacitación para capacitadores: Tratando de fortalecer una de las áreas que el proyecto considera vital, lo cual es la multiplicación de conocimientos y experiencias entre los miembros de la empresa y

y con el fin de formar no solo un futuro administrador de la empresa, sino también un futuro capacitador de la empresa, se aprovecho para dar un reforzamiento de este tema.

2.4.- Evaluación global del curso por los participantes:

Esta actividad se realizó a través de dos modalidades, es decir, se aplicó una encuesta y de manera verbal. Las actividades de evaluación se realizaron de estas dos formas considerando equilibrar la situación en cuanto a aquellos participantes que no pueden precisar las cosas escritas (por su nivel) lo hagan de forma verbal y viceversa.

a- Evaluación verbal del curso:
A continuación presentamos una síntesis de los principales comentarios señalados por los representantes de cada empresa, en sus intervenciones.

a.1- Entre las opiniones de carácter general y de mayor importancia a los que se hicieron referencia los participantes tenemos:

i- Buena convivencia entre los participantes.

ii- Algún tipo de problema en las etapas prácticas

no le permitieron realizar un mejor trabajo.

iii- Importancia del curso en términos de conocimientos y aplicación a la empresa.

iv- Buen desarrollo de los temas por parte de los instructores.

v- Se utilizó una buena metodología en el desarrollo del curso.

a.2- Entre las opiniones de carácter particular o referida a alguna situación en particular tenemos.

* Algunas opiniones sobre los temas tratados.

i- Señalamiento en cuanto a la importancia del tema central del curso (contabilidad).

ii- Dedicar más tiempo a las matemáticas.

iii- Debe ampliarse más tema de análisis y toma de decisiones.

iv- Ampliar el tema de organización.

** Otros comentarios referentes a aspectos metódologicos.

i- Mayor coordinación dentro del equipo de instructores (mismo lenguaje técnico).

ii- Ampliar mas los ensayos prácticos en clases.

iii- Clasificar a los participantes por grupo sin dificultad (matemáticas).

iv- Buen opinión sobre las visitas técnicas.

*** Comentarios sobre la etapa práctica.

i- Buena opinión de la práctica por la vinculación con la empresa.

ii- Fallas en la etapa PRACTICA POR FALTA DE más supervisión.

**** Por último se señalaron algunas opiniones de carácter general.

i- La importancia del curso en términos de la transmisión de conocimientos a las empresas.

ii- Reforzamientos de los grupos con problemas.

iii- Los instructores deberan apoyar un poco a los participantes cuanro lleguen a su empresa.

b- Evaluación escrita sobre el desarrollo del curso.

La evaluación escrita como ya se ha señalado fué otra modalidad que se utilizó para conocer los resultados del desarrollo del curso. Los resultados de esta evaluación, de una manera sintetizada fueron los siguientes

b.1- El 100.0% de los participantes consideró que el curso cumplió con los objetivos planteados y al explicar esta respuesta la mayoría señalaba que tal como se había previsto han recibido una capacitación en administración de su empresa y que dicha enseñanzas estan de acuerdo a las realidades y necesidades de tener una buena administración, otra opinión al respecto y de mucha importancia se refería a "vamos a tener la oportunidad de capacitar a los demás compañeros de nuestra empresa".

b.2- El 96.0 encontró el curso bueno y 4% lo encontró regular. Una de las razones mas importante por la cual la mayoría encontró el curso bueno fué que recibieron conocimientos, que no habian recibido anteriormente sobre la importancia, que tiene la administración de la empresa, principalmente, las

tareas de control y organización". "Porque se les ha enseñado los pasos a seguir para implementar una buena administración". "Por el hecho de que han considerado que la metodología le ha permitido asimilar mas conocimientos y que los mismos han encajado precisa y directamente en la situación real de nuestra empresa".

b.3- En cuanto a la duración del curso hay una opinión bien compartida en términos que un 48% lo consideró de adecuada duración, otro 48% lo consideró de corta duración y el resto un 4% de larga duración.

b.4- En relación a la entidad y calidad del material didáctico elaborado y distribuida alrededor del 95% lo consideró bueno y en cantidad adecuada.

b.5- El 100% de los participantes consideró que existió una buena unión y armonía del grupo.

b.6- En lo referente a los beneficios que han recibido del curso, es muy importante señalar la mayoría de las respuestas lo relacionaban con la empresa. En esta forma el 78%

lo señaló que el curso le había servido para ampliar sus conocimientos en administración principalmente en contabilidad y organización de nuestra empresa. Por otro lado también se señaló en un 17% que les ha permitido conocer sobre la administración y así manejar nuestra empresa adecuadamente, aunque marginal hubo un señalamiento en términos de que "he perdido el temor de hablar frente al grupo.

b.7- Cuando se abordo el punto de que los participantes con los conocmientos adquiridos, estan en capacidad de jugar un papel importante en la administración de su empresa, el 44% considera que ya estan en condiciones de asumir los controles de la Empresa con ayuda del Comité Ejecutivo, otro 24% señala que esté en capacidad de jugar un papel importante en la Administración, el 32% restante no mostró ninguna afirmación o seguridad sino mas que todo - disposición. Sin embargo la mayoría coinciden que tienen los instrumento necesarios para una administración.

b.8- En cuanto a las etapas prácticas el 92% del grupo las consideró de utilidad por diversas

razones entre las más importe tenemos.

a- Conocimiento de como andaba la empresa.

b- A través de ella puede enfrentarme a situaciones irregulares en mi empresa.

c- He llevado conocimientos nuevos para transmitir al grupo y ademas he aprendido de ellos nuevas experiencias.

d- Fué de gran utilidad porque nos motivó a recoger y clasificar información.

e- Poner en práctica los conocimientos adquiridos hasta el momento.

b.9- - Las razones desfavorables a las etapas prácticas tenemos las siguientes:

a- No porque habia que recoger mucha información y carecimos de ella.

b- Por la participación de los socios.

b.10- Practicamente un 100% de los participantes consideró la metodología del curso como buena, entre las razones de más peso tenemos.

a- Buena porque las exposiciones fueron explicitas y amplias y sobre todo por la participación del grupo y los discursos de los temas 80%.

b- Es el mejor método para este tipo de curso 14%.

c- Otras no explicadas 6%.

b.11.- Los aspectos que ademas de lo tratado en el curso deberían ser incluídos los participantes señalaron lo siguiente.

a- Mercadeo para las empresas asociativas de producción agropecuarias.

b- Relaciones Humanas

c- Toma de decisiones y liderazgo.

d- Análisis de un ciclo productivo.

b.12.- En cuanto a otras sugerencias y observaciones señaladas por los participantes tenemos.

a- Sugiero que se debe dar seguimiento a los cursos.

b- Se sigan realizando estos cursos que son muy beneficiosos para las empresas y participantes.

c- Se debe dictar un seminario de un día en cada asentamiento.

d- Se debe hacer otro seminario de afianzamiento y capacitación.

e- Visitas con más frecuencia para mayor,reforzamiento.

b.13.- Algunas sugerencias de carácter metodologico fueron las siguientes.

a- Mas tiempo para el tema de matemáticas.

b- Mas tiempo en las prácticas dentro del salón (trabajo de grupo individual).

c- Mas profundidad en los temas tratados.

d- Brindar resumenes escritos de todas las exposiciones de los instructures.

3.- Los Participantes.

A esta quinta etapa (evaluación) asistieron los 27 participantes que representan a 17 empresas beneficiadas del proyecto, sin embargo cabe señalar que los participantes a que hacemos referencia son los 27 de los 31 que iniciaron el curso y que se han mantenido durante todas las etapas del curso. (ver listado de participantes).

4.- La metodología y horario.

La metodología de trabajo en esta etapa ha sido incorporada en el desarrollo de cada actividad, sin embargo es bueno señalar que la misma se realizó con pocos cambios a lo previsto.

El horario establecido para esta actividad se desarrollo en la práctica tal como la habiamos previsto en el documento guía (ver anexo # 9).

5- Clóusura.

El viernes 7 de septiembre de 1984 a las 11:00 a.m., se realizó el acto protocolar de clausura, con la participación de todas las partes que de una u otra manera contribuyeron al éxito de esta actividad.

Entre los planteamientos de mayor importancia podemos sintetizar los emanados por el representante del grupo quien agradeció la oportunidad de que miembros de empresas asociativas de producción agropecuaria, participen en este tipo de actividad, (nuevos por primera vez) tambien resaltó el trabajo realizado por el equipo de instructores y sobre todo el hecho de que exista un proyecto tratando de contribuir, conjuntamente con las empresas y otras instituciones a la solución de los problemas administrativos que tanto daño y desintegración han causado.

En representación de la CONAC participó el Secretario General quien en sintesis señaló el gran interés que tiene la CONAC de llevar acabo acciones de este tipo y por ello hizo señalamiento que garantizan se habia mantenido informado del desarrollo de la actividad a través de su representante, exprimió su satisfacción en cuanto a la adecuación y

calidad del curso. También señaló el papel importante que a partir de la fecha tiene que realizar los participantes del curso en sus empresas, haciendo todos los esfuerzos para ir solucionando poco a poco los problemas administrativos.

Por otro lado el asesor del Proyecto en síntesis, señaló que este era un esfuerzo que realizaba principalmente las Empresas por ello el certificado que recibian se otorgaba a la empresa a través del socio participante, por otro lado reafirmó la idea de que es a partir de la fecha de clausura cuando empieza el verdadero trabajo y que los participantes en su empresa den ayuda a concretizar la capacitación en los temas aprendidos.

El representante de SENEAGRO, a través de su sub-director general resaltó la importancia de este tipo de actividad; de garantizar su continuidad, ahora, a través del departamento de Desarrollo Social, de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria. Resaltó la importancia y los esfuerzos que desarrolla el MIDA y que haran efectivo en el campo, ahora con la figura de un extensionista.

El representante del IICA, se sintió complacido por el entusiasmo y confianza expresada por el sentir de los participantes a través del pronunciamiento del representante del grupo y señaló que de la institución que el representaba, se siente satisfecha,no solo por la utilización de sus recursos, en problemas bien definidos que tienen este tipo de empresas, sino por los resultados que se den, para el beneficio de los hombres del campo.

X.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A.- CONCLUSIONES:

1.- Esta actividad fué destinada, principalmente a formar socios de las EAPA, no para que sean inmediatamente administradores, sino para que ayuden a los organos directivos a mejorar la administración y lograr mayores éxitos en sus actividades, además que capaciten al resto de los socios.

2.- La modalidad básica del curso fue alternar etapas teóricas bastante participativas, con etapas prácticas por parte de los instructores y técnicos de apoyo, de tal manera que los participantes no se alejaran tanto de la empresa y sobre todo ligar la teoría con la práctica en la empresa.

3.- Se demostró un gran interés en las "visitas técnicas" a otras EAPA, como medio de intercambio de experiencia y conocimiento entre participantes del curso y socios de estas empresas.

4.- La duración del curso fué adecuada a la condiciones y situaciones de los participantes, aunque nos hubiese gustado una duración un poco mas larga.

5.- Podemos concluir que la capacitación fué buena sin embargo los participantes no estan todos en la capacidad de asumir la administración de la empresa inmediatamente.

B.- RECOMENDACIONES:

1.- A pesar de que se precisen claramente los criterios de selección a nivel de EAPA es necesario orientar sobre el respecto, a fin de contar con una adecuada participación, que garantize mayores posibilidades de éxito en el curso como también dentro del mismo grupo de la respectiva EAPA.

2.- Desarrollar más la capacitación de capacitadores para que los participantes puedan a su vez tramitar de manera satisfactoria los conocimientos a los demas socios de las Empresas.

3.- Reforzar el área de matemáticas durante todo el curso a través de trabajos relacionados con la Empresa, formación de grupos para los trabajos nocturnos y apoyarse en participantes que demues-

tren más dominio en esta área

4.- Es interesante (de) incluir una evaluación previa al grupo, de tal manera que se tenga una idea del conocimiento inicial de los participantes, con el fin de poder medir el progreso alcanzado al finalizar el curso.

5.- En cuanto a la evaluación de la actividad es necesario que además de realizar evaluaciones escritas, realizar evaluaciones orales a nivel del grupo y entrevista a nivel de los participantes por Empresa, esto permite contar con mayor información necesaria para conocer el resultado de la actividad y sobre todo adoptar medidas de apoyo y colaboración a las EAPA.

6.- Según los resultados y los deseos manifestados por los participantes se puede realizar este tipo de curso con:

a.- Temas complementarios o mas profundos para los mismos participantes.

b.- Temario identico a otros participantes.

ANEXOS

ANEXO Nº 1: Tipo de contrato entre la empresa y los seleccionados al curso.

ANEXO Nº 2: Número de participantes del curso de capacitación en Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria por etapas teoricas, UCAR y Empresas beneficiadas del Proyecto FORGE.

ANEXO Nº 3: Modalidad, duración, lugar de ejecución del curso de capacitación en administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuarias beneficiadas del Proyecto FORGE.

ANEXO Nº 4: Temario general, con el número de horas y instructores del curso de capacitación en Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria beneficiadas del Proyecto FORGE.

ANEXO Nº 5: Listado de participantes, su procedencia, escolaridad, cargo, y edad del curso de capacitación en administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria.

ANEXO Nº 6: Guía para la realización de la segunda Etapa (Práctica).

ANEXO Nº 7: Guía para la realización de la Cuarta Etapa (Práctica).

ANEXO Nº 8: Agenda de la reunión de trabajo del 14 de agosto de 1984.

ANEXO Nº 9: Guía para la realización de la Quinta Etapa (Evaluación).

ANEXO #1

" PROGRAMA FORGE "

ACUERDO No.1

Entre el Asentamiento _____ y el Señor _____ _____ No. de Cédula _____ el cual se comprometé a participar un periódo de 10 semanas en un seminario de Administración (Programa FORGE).

El Señor _____ se comprometé a participar en el seminario, (Alanje - Prov. de Chiriquí), y a la vez se compromete a que después de que venga capacitado, pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en beneficio del Asentamiento " _____ _____", por un periódo de 2 años. El Señor _____ _____ también recibirá el apoyo del asentamiento y del responsable del FORGE, para poder efectuar el trabajo de Administración del grupo. El Señor _____ recibirá del proyecto FORGE, B/ 3.00 diarios durante el tiempo que se encuentre fuera del Asentamiento (cinco semanas). También recibirá una cantidad, que acuerde con el asentamiento durante el tiempo que labora en el Asentamiento.

El presente acuerdo establece que el socio cuando regrese del Seminario no cumple con lo establecido con el acuerdo establecido, pagara todos los gastos que representó su participación en el seminario (Programa FORGE).

Dado en la Comunidad de _____ a los _____ de _____ de 19 ____.

_____
FIRMA DEL RESPONSABLE
Ced. _____

_____
FIRMA DEL PRESIDENTE DEL ASENT.
Ced. _____

_____
FIRMA DEL TECNICO DEL PROY.
Céd. _____

_____
FIRMA DEL SECRETARIO DE ACTAS
Céd. _____

mdech.

ANEXO #2

PARTICIPANTES DEL CURSO DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA, SEGUN ETAPAS TEORICAS, UCAR Y EMPRESAS BENEFICIADAS DEL PROYECTO FORGE.

ETAPAS TEORICAS	LA UCAR # 1 REGION #1, DEL MIDA		UCAR # 2 REGION # 2, DEL MIDA		TOTAL	
	# DE PARTICIPANTES	EMPRESAS QUE REPRESENTAN	# DE PARTICIPANTES	EMPRESAS QUE SE BENEFICIAN	PARTICIPANTES	EMPRESAS BENEFICIADAS
Primera Etapa	18	11	12	8	30	19
Tercera Etapa	18	10	9	7	27	17
Quinta Etapa	18	10	9	7	27	17

• En la primera Etapa participó un miembro del A.C. 11 de Octubre #2 pero no siguio asistiendo a las Etapas posteriores, sin embargo, a las siguientes Etapas se agregó otro participante, ya escogido por el A.C. Triunfo Proletario.

•• En el caso de Veraguas los dos participantes del A.C. Luchadores de San Bartolo no siguieron participando en las Etapas posteriores, igualmente un socio del A.C. El Carmen.

ANEXO #3

MODALIDAD, DURACION Y LUGAR DE EJECUCION DEL CURSO DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIAS BENEFICIADAS DEL PROYECTO FORGE.

ETAPAS	MODALIDAD	FECHA DE INICIO Y FINALIZACION	DURACION EN SEMANAS	LUGAR DE EJECUCION
Primera Etapa	Teórica	2 al 13 de julio de 1984	2 semanas	CIRE #1,Alanje
Seguna Etapa	Práctica	16 al 27 de julio de 1984	2 semanas	En la Empresa
Tercera Etapa	Teórica	30 de julio al 10 de agosto de 1984	2 semanas	CIRE #4, Divisa
Cuarta Etapa	Práctica	13 al 31 de agosto de 1984	3 semanas	En la Empresa
Quinta Etapa	Evaluación	3 al 7 de septiembre de 1984	1 semana	CIRE #4, Divisa

ANEXO #4

TEMARIO GENERAL, CON EL NUMERO DE HORAS, INSTRUCTORES DEL CURSO DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIAS BENEFICIADAS DEL PROYECTO FORGE

TEMARIO GENERAL	# DE HORAS	RESPONSABLE
El Asentamiento como Empresa Asociativa	3	E.T.C.
La Administración en las Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria	3	E.T.C.
Nociones de Planificación	6	E.T.C.
Control y Evaluación de las actividades Planificadas	3	CONAC
Aspectos Básicos de Organización	12	
Matemáticas (Reforzamiento)	20	E.T.C.
La Contabilidad en la Empresa Asociativa de Producción Agropecuaria	8	E.T.C.
Inventario y Estado de Situación	10	E.T.C.
Preparación de la Etapa práctica	6	E.T.C.
Presentación y discusión de los trabajos realizados en las Etapas Prácticas	30	E.T.C.
Aplicación de Evaluaciones	6	E.T.C.
Capacitación para capacitadores	6	E.T.C.
Reforzamiento en las materias básicas del curso	14	E.T.C. y CONAC
Sistema Contable	61	E.T.C.
Salidas y clausuras	12	-
TOTAL	200	

ANEXO No.5

PARTICIPANTES DEL CURSO DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA.

Del 2 de Julio al 4 de Septiembre de 1984

NOMBRE	EMPRESA DE DONDE PROVIENE	SI OCUPA CARGO O ES SOCIO	EDAD AÑOS CUMPLIDOS	ESCOLARIDAD ULTIMO AÑO DE EST.
Encarnación Saénz	A.C. Victoriano Franco	Secretario de Conflictos agrarios	27 Años	VI Grado
Gerárdo A. Peralta	A.C. Victoriano Franco	Secretario de Actas y Archivo	30 "	VI Grado
Cornelio Mojica	A.C. Manuel C. González	Socio	34 "	VI "
Justino Rodríguez González	A.C. San José	Secretario de Finanzas	28 "	VI "
Gavino Rodríguez	A.C. San José	Secretario de Actas	33 "	VI "
Fernándo Martínez	A.C. El Carmen	Socio	21 "	VI "
Herminio Batista	A.C. Soberanía	Administrador	21 "	III " Secund.
Roberto Quintero	A.C. Nva. Felicidad Campesina	Socio	28 "	VI Grado
Ausberto Juárez	A.C. San Cristobal	Hijo de Socio	24 "	VI Año Secund
Mariano Pinzón	A.C. Unidad Indígena	Secretario de Actas, Corresp. y Archivos	16 años	I Año Secund.
Grimaldo Caballero	A.C. Unidad Indígena	Socio	28 "	V Grado
Dionisio Santos	A.C. Unión de Oriente	Socio	24 "	VI Grado

:ont.../

NOMBRE	EMPRESA DE DONDE PROVIENE	SI OCUPA CARGO O ES SOCIO	EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	ESCOLARIDAD ULTIMO AÑO D ESTUDIO
'uan Carlos Atencio	A.C. Unión de Oriente	Sec. de Producción	27 años	VI Grado
'eliciano González	A.C. Todo por La Patria	Administrador	32 "	VI Grado
ıernardo Jordán	A.C. Todo por La Patria	Vice-Presidente	37 "	VI Grado
,uis Morales	A.C. Santa Cruz	Socio	21 "	III Año Secundaria
,uciano Pinzón	A.C. Santa Cruz	Fiscal	45 "	-I Grado
:saac Morales	A.C. Lib. de Remedios	Seccretario de Actas	27 "	VI Año Secund.
ıaría Mallan Monte-ıegro	A.C. Lib. de Remedios	" de Asuntos Femeni-nos	28 "	III Año Secun-daria
ıaximo Montero	A.C. Triunfo Proletario	Hijo de Socio	20 "	" " "
ipólito Gallardo	A.C. Triunfo Proletario	Vice-Presidente	23 "	
eneiro Vergara	A.C. Unidad Proletaria	Hijo de Socio	21 "	I Año Solda-dura
:afael González	A.C. Pedro Díaz	Socio	33 "	III Año Se-cundaria
:zequiel Sanjur	A.C. EMPARAD.	Cap. en Organización	43 "	III Grado
'enancio Pérez	A.C. EMPARAD	Sec. de Producción	50 "	VI Grado
.oberto -Barría C.	J.A.P. de Plátanos	Suplente	44 "	VI Grado
ıvidio Fuentes	J.AP. de Plátanos	Presidente	49 "	VI Grado

ANEXO #6

CURSO DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION
PARA EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

PROYECTO "FORGE"

PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA ETAPA PRACTICA
PERIODO DEL 14 AL 29 DE JULIO DE 1984

I. LINEAMIENTOS GENERALES:

A. Solicitar a la Junta Directiva (Comité Ejecutivo) de su Asentamiento, que convoque a reunión de "Asamblea General", para comunicar al grupo sobre su participación en la Primera Etapa Teórica del Curso, informando sobre los temas tratados en ésta primera etapa y sobre los trabajos que deben elaborar durante la práctica.

B. En ésta misma Asamblea General debe asegurar que le permitan dedicarse o colaborar en la Administración de la empresa.

C. También debe asegurar en ésta Asamblea General, la colaboración y comunicación con la Junta Directiva (Comité Ejecutivo) y otros socios para poder desarrollar los trabajos.

D. Procurar que a ésta Asamblea General asista un Técnico del Proyecto "FORGE". Para esto es necesario que se comunique a tiempo la fecha y lugar en la que se realizará.

II. TRABAJOS A REALIZAR:

Para realizar los trabajos es necesario ligar los conocimientos teóricos adquiridos en la Primera Etapa del Curso, con las realidades de cada empresa.

A. Organización: Presentar por escrito las respuestas a las 8 preguntas de éste tema, considerando la realidad de su empresa. Si no puede desarrollarla, informar las

dificultades presentadas.

- ¿Cómo funciona el Comité Ejecutivo de su Organización? Si la respuesta es negativa que recomienda usted para lograr su funcionamiento.
- Qué propone usted para mejorar el método de reuniones de su organización? Recomendaciones.
- Cuáles son los requisitos mínimos que debe llevar un Instructor o un transmisor de conocimiento?.
- ¿Cuántos vicios del modo de producción capitalista detectó en su organización y que propone usted para mejorar o curar éste mal?.
- ¿Explique las partes integrantes de la personalidad?.
- ¿Qué es la Didáctica? Expliquelo.
- ¿Cuáles son las partes de la metodología?.
- ¿Describa la estructura orgánica de la organización desde la base hasta el congreso.
- Revisar el último inventario de su empresa, verificando si la información es completa y correcta. Luego partiendo de éste Inventario elabore el Estado de Situación o Balance General.

B. Matemáticas:

- Reforzar los temas tratados en matemáticas, haciendo prácticas con problemas relacionados con su empresa.
- Traer por escrito lo siguiente:
  - ¿Cuánto es el capital o patrimonio de su empresa?.
  - ¿Cuál es la diferencia entre los últimos in-

mación registrada en cada formulario.

ANEXO No.7

PROYECTO FORGE
CURSO DE CAPACITACION EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA ETAPA PRACTICA
PERIODO DEL 13 AL 31 DE AGOSTO DE 1984.

1.- Lineamiento de Trabajo:

A. Solicitar al Presidente del Asentamiento que convoque a una reunión de Junta Directiva (Comité Ejecutivo), para comunicar sobre su participación en la tercera etapa.

B. En esta reunión los puntos a tratar son los siguientes:

1- Una axplicación del desarrollo de la tercera etapa, haciendo énfasis en el tema central del seminario. (La contabilidad), como también explicar el trabajo pendiente a realizar en la etapa práctica, es decir iniciar la implementación del sistema contable.

2- Solicitar y garantizar el apoyo y colaboración de toda la directiva para la realización de esta tarea. En el caso de que exista administrador*, es necesario lograr de la Junta Directiva un pronunciamiento en término de que exista un trabajo estrecho y en coordinación con el participante del curso.

* Pagado por el asentamiento y que no sea socio, o de lo contrario un socio encargado de la administración.

3- Realizar una capacitación de todo el sistema en su conjunto, utilizando el método o la forma de trabajo desarrollado en el curso.

4- Elaborar conjuntamente con la directiva una programación de trabajo con cada directiva para discutir sobre el inicio de la implementación de los formatos.

C.- Una vez que sea cumplido con las tareas anteriores, a través de la Junta Directiva, solicitar una Asamblea General para informar a todos los socios la implementación del sistema. En esta misma reunión el participante, en colaboración con los directivos debe realizar una capacitación del sistema en su conjunto y garantizar a través de una probación de la Asamblea la colaboración de todos los socios para así lograr el éxito en esta tarea.

Tanto los instructores del curso como los Técnicos Locales de cada región, apoyarán a los participantes en sus tareas, a través de visitas y apoyo en las actividades antes mencionada.

II. Trabajo a realizar:

El trabajo fundamental a realizar en esta Cuarta Etapa, como ya hemos mencionado anteriormente, es la de iniciar la implementación del Sistema Contable, para ello es necesario tener presente los siguientes puntos:

1- El apoyo y colaboración de la Junta Directiva como tambien del Administrador en los casos donde exista a través de una reunión formal (una copia del acta).

2- La Capacitación a toda la Directiva del Sistema en su conjunto y particularmente cada registro.

3- La Capacitación particular a cada Directivo sobre los formatos o registros que le corresponde, utilizando la forma de trabajo prácticada en el Seminario, es decir partir de los problemas que se presentan por no utilizar determinado registro, al cual afecta y a quién se le envía copia. En este punto es importante que el participante revise con el directivo, los registros que lleva, dicuta si hay necesidad de modificarlo, suplementarlo o introducir algún otro.

En los casos donde exista maquinaria y depósitos es necesario incluír a los encargados de estas actividades (si está definido) en la programación de la capacitación.

4- Realiza una acción de Capacitación de todo el Sistema en su conjunto en una Asamblea General. Si en algún caso no se ha realizado la etapa de motivación, es necesario hacer alguna referencia al respecto.

5- La puesta en práctica del sistema, es decir que a partir de una fecha establecida poner a funcionar todos los registros y con sus respectivos Responsables.

6- Elaborar un informe sobre los problemas presentados en la Etapa Práctica, un listado de los posibles formatos que se puedan utilizar en la empresa, presentar un listado de los formatos implementados en la empresa, como también adjuntar una copia del acta de la reunión de la Directiva y Asamblea General.

7- Tratar de recopilar toda la información del ciclo productivo.

ANEXO No. 8

AGENDA

REUNION DEL 14 DE AGOSTO DE 1984.

PARTICIPANTES:

E.T.C. y Equipo de Técnicos Locales (UCAR #1 y #2, Asentamiento J.A.P. y EMPARAD).

OBJETIVOS:

1.- Informar sobre el nivel alcandado por los participantes del curso.

2.- Conocer problemas y dificultades de los Técnicos sobre el manejo del Sistema Contable.

3.- Preparar a los Técnicos para el desarrollo de la Cuarta Etapa y la Asesoría permanente a las empresas.

TEMAS A TRATAR:

1.- Información general del Curso de Capacitación en Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria.

2.- Ejercicio sobre el Sistema Contable:

2.1. Elaborar un ejercicio sobre el Sistema Contable en forma individual.

2.2. Explicación y análisis individual del ejercicio (Plenaria).

3.- Ejercicio sobre los Registros Contable (uno por cada participante).

4.- Explicación de las Estructuras Contables (Por E.T.C.).

5.- Desarrollo de la Cuarta Etapa (Por E.T.C.)

ANEXO #9

Quinta etapa (De Evaluación) del curso de Capacitación en Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria.

I OBJETIVOS:

A- Conocer el desarrollo y los resultados de la cuarta etapa.

B- Reforzar cada área atendida durante el curso .

C- Evaluar el desarrollo del curso, de una forma conjunta y particular, entre participantes e instructores.

II ACTIVIDADES:

A- Presentación y discusión de los trabajos realizados en la cuarta etapa (práctica), por Empresa.

B- Evaluación de cada área atendida en el curso.

C- Reforzamiento de cada área atendidas en las etapas teóricas.

D- La evaluación global del curso por los participantes.

III METODOLOGIA:

A- Presentación y discusión de los trabajos realizados en la cuarta etapa.

1.- En primera instancia cada empresa (aún cuando existan dos socios por empresa) presentará un informe de las actividades desarrolladas, en los siguientes términos.

a- Un informe de la reunión de Comite Ejecutivo o Junta Directiva, las actividades desarrolladas, problemas encontrados, soluciones propuestas y principalmente los acuerdos alcanzados.

b- Un informe sobre el proceso de Capacitación desarrollado por el participante, con cada directivo y con cada socio responsable de apoyar la actividad contable, de tal manera que se pueda conocer:

b.1. La metodología utilizada

b.2. Que formatos lleva cada directivo, si existe la necesidad de modificarlo, si es necesario introducir algunos y otros aspectos que crea conveniente.

c- Un informe sobre la reunión de asamblea general, las actividades realizadas, los acuerdos logrados y otros puntos de interés.

d- Una evaluación de la situación contable en su grupo, probelmas y propuestas concretas.

2. Cada participante tendrá 30 minutos para su exposición y se dejarán 10 minutos para preguntas y aclaraciones.

La presentación será de 15 empresas para lo cual se tiene previsto el lunes y martes de la semana de evaluación.

3. Al finalizar este punto cada participante debe haber cubierto los siguientes aspectos:

a- Con el comité ejecutivo o junta directiva

a.1. Una explicación de la tercera etapa y los trabajos pendientes a realizar (inicio de la implantación del sistema contable).

a.2. Garantizar el apoyo y la colaboración de todo el comite ejecutivo en esta tarea y del administrador en los casos que exista.

a.3. Realizar una capacitación sobre la estructura contable a todo el Comité Ejecutivo y una individual con cada miembro del Comité Ejecutivo.

b. Con la Asamblea General;

b.1. El apoyo y colaboración de todos los socios de la empresa.

b.2. La capacitación de la estructura contable a todos los socios (algunas opiniones).

4. Después de cada exposición, los participantes entregarán de forma individual los trabajos solicitados para desarrollar en la cuarta etapa.

a. Problemas enfrentados en esta etapa
b. Un listado de los posibles formatos que puedan utilizar en la empresa.
c. Un listado de los formatos implementados a la empresa.
d. Copia del acta de Junta Directiva y Asamblea General
e. Información referente a sí recopiló o existía información del ciclo productivo actual o anterior.
f. Presentar un listado de los proyectos que realiza la empresa (Has., monto, crédito, fecha de inicio y otra que cree conveniente).
g. Determinar la cantidad de posibles formatos a utilizar en el ciclo productivo.

5. En horas nocturnas de 7:00 a 9:00 se hará una reunión individual con cada participante o con los dos participantes en algunos casos, tratando de cubrir como mínimo tres empresas por noche.

B. Evaluación de cada área atendida en el curso.

1. Para atender este punto se ha preparado un custionario de preguntas, el cual los participantes responderan individualmente, en forma escrita, (Ver cuestionario #1).

2. La idea central de esta evaluación no es solamente medir el grado de claridad teorica que tienen los parti-

cipantes de cada área, sino es tratar de conocer el grado de ligación de cada área con las situaciones particulares de cada empresa, de tal manera que logremos detectar más que un conocimiento teorico, como ya lo hemos señalado, una relación con los distintos tipos de problemas administrativos que existen en cada empresa en particular.

C. Reforzamiento de cada área atendida en las etapas teo - ricas.

La idea central de esta actividad no solo es reforzar algunos conocimientos teoricos en cada área, sino tra - tar de dar respuesta a las necesidades observadas por el E.T.C. en el desarrollo de las etapas prácticas de los participantes dar respuestas a todas las inquietu - des que presenten los participantes.
Se utilizará como forma de trabajo seguir relacionando cada área con las experiencias y situaciones de las Empresas, por lo que se hace necesario seguir manteniendo el grado de participación del grupo, como en las etapas anteriores.
Esta actividad tendrá la siguiente distribución de tiempo y responsable.

Nombre	Area	Horas
Julio Chavarria	Organización	4
E. T. C.	Nociones de Admón	3
E. T. C.	Contabilidad	4

D. La Evaluación Global del Curso por los participantes
Hemos creído necesario, además de la evaluación particular de cada área, realizar una evaluación de todo el curso, a través de un cuestionario de preguntas que cada participante contestara de forma escrita. Y el sentido de esta actividad es de conocer de parte de los participantes, tanto aspectos relacionados con la realización

de todo el curso (contenido, metodología, apoyo logístico y otros) como que importancia y grado de comprensión del fenómeno administrativo en su empresa. (ver encuesta #2).

IV. HORARIO Y PROGRAMACION NOCTURNA Y DE OFICINA

HORARIO: Del 3 al 7 de septiembre de 1984.

LUNES: 3

8:00- 4:00 Presentación y Discusión del Desarrollo de la Cuarta Etapa.

MARTES: 4

8:00 - 4:00 " " " " "

MIERCOLES: 5

8:00 - 4:00 Evaluación de las áreas tratadas en el curso
10:15-12:00 Reforzamiento de Organización
1:00- 4:00 " " "

JUEVES: 6

8:00-10:00 Reforzamiento Nociones de Administración
10:10-12:00 Reforzamiento de Contabilidad
1:00- 4:00 " " "

VIERNES# 7

8:00- 10:00 Evaluación global del curso
10:00-12:00 Clausura . (Ver programa)

NOTA: Contempla los períodos de 10 minutos entre cada hora, dos meriendas de 20 minutos, en la mañana y la tarde, es decir como realizado en las etapas teoricas anteriores.

FECHA DE DEVOLUCION			
10 FEB	1987		