

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Banco Interamericano de Desarrollo

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

14 NOV 1994

IICA -

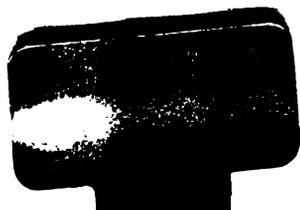
CIDIA

PROGRAMA DE CAPACITACION Y
DESARROLLO GERENCIAL DEL MAG

San Salvador, El Salvador
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR

CA
4
64prog



IICA-CIDIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NOV 1994
IICA — CIDIA

14 NOV
IICA —

**PROGRAMA DE CAPACITACION Y
DESARROLLO GERENCIAL DEL MAG**

00004063

(177)



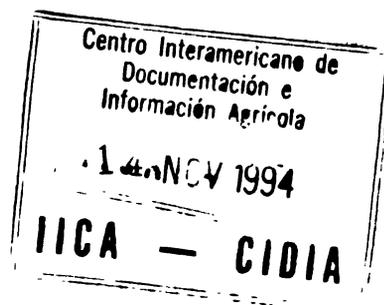
34

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL (PFI)**

**Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la
Agricultura -IICA-**

Banco Interamericano de Desarrollo -BID-



**PROGRAMA DE CAPACITACION Y
DESARROLLO GERENCIAL DEL MAG**

**Jean Francois Christin
J. Balmore Velásquez
Consultores**

San Salvador, El Salvador
Diciembre de 1993

I N D I C E

		Página No.
I	PRESENTACION	1
II	DIAGNOSTICO	4
III	JUSTIFICACION	9
IV	PRIORIDADES	12
V	OBJETIVOS	14
VI	COMPONENTES DE CAPACITACION	15
VII	AREAS Y TEMAS	17
VIII	METODO DIDACTICO	22
IX	BENEFICIARIOS PARTICIPANTES	25
X	INSTITUCIONES COOPERANTES	26
XI	PROGRAMACION	28
XII	FINANCIAMIENTO	37
XIII	RESULTADOS ESPERADOS	39
XIV	COORDINACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO	41

A N E X O S

- I Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Sector Público Agropecuario, Pesquero y Forestal.
- II Organismos y Gobiernos Oferentes de Becas en el Sector Agropecuario.
- III Clasificación de Actividades por Cargo Funcional en Dependencias del MAG.
- IV Presupuesto Detallado del Plan de Capacitación.
- V Hojas de Evaluación del Proceso de Aprendizaje (a y b).
- VI Unidad Técnica de Capacitación Administrativa y Gerencial (Propuesta).
- VII Resumen del Plan de Capacitación 1992-1996.

I PRESENTACION

El presente Plan de Capacitación y Desarrollo Gerencial responde a los compromisos del MAG en esta materia, que serian propuestos dentro del Programa de Reforma e Inversión Sectorial Agrícola (PRISA) del Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial, y a través del cual se financiarán actividades de capacitación internas y en el exterior, por medio de eventos modulares y becas al exterior.

El plan se ha sustentado, en una evaluación de las necesidades de capacitación efectuada entre abril y mayo de 1990, en coordinación con la División de Cooperación Internacional de OSFA cuya síntesis se incluye en el Capítulo II de este documento.

En el capítulo III, se presenta una justificación técnica del plan en el marco de los objetivos del PRISA, lo que viene a constituir el marco conceptual de referencia para delinearlo a la luz de los objetivos y prioridades de la estrategia sectorial agropecuaria en el área institucional.

Las prioridades de capacitación del MAG (capítulo IV) se derivan de las prioridades de atención en el aprovisionamiento de servicios eficientes por parte del MAG hacia los pequeños y medianos productores, tomando como referencia una clara definición de su clientela (en proceso), los objetivos y funciones que serán

asignados y/o reorientados a las unidades de organización de la nueva estructura del MAG y una categorización de cargos funcionales agrupados en niveles. Los objetivos del Plan (capítulo V), buscan en términos generales mejorar la capacidad operativa del MAG en sus distintas áreas de competencia gubernamental, desarrollando potencialidades o creando otras entre el personal técnico y administrativo en su desempeño funcional.

Para el logro de estos objetivos, en el capítulo VI las actividades de capacitación se agrupan en tres grandes componentes: Formación General, Capacitación Formal en el Exterior y Desarrollo Gerencial a cada una de las cuales se les define objetivos específicos. Asimismo, las actividades de capacitación se clasifican también por áreas y temas (capítulo VII) y se incorporan en este orden en cada uno de los componentes.

El método y técnica de enseñanza-aprendizaje (capítulo VIII) como recursos de transmisión y comunicación de conocimientos no se ha fijado en forma uniforme, ya que dependiendo del tema a tratar se escoge una modalidad y duración de la técnica a utilizar para lograr en mejor forma los objetivos del plan y los que existirán para cada área y para cada tema.

En cuanto a los participantes (capítulo IX) se consideran niveles y criterios de selección. Los primeros referidos al personal directivo, técnico y administrativo; y los segundos, los que se

requieren como condiciones para aprovechar en mejor forma los conocimientos adquiridos y el desarrollo de los cargos funcionales.

Las instituciones de capacitación o cooperantes (capítulo X) se consideran, tanto las que pueden aportar sus experiencias y metodologías en el país; como los organismos, gobiernos y otras entidades internacionales que pueden patrocinar eventos de capacitación en el exterior.

En el capítulo XI, se indican los criterios técnicos utilizados para la programación anual de actividades de capacitación considerando lo expuesto en los capítulos VI, VII, VIII, IX y X con una duración estimada mediante eventos modulares bajo orientación inicial del PRISA y continuada por USPA u otra unidad alternativa.

El financiamiento del plan de capacitación (capítulo XII), considera una combinación de la contribución del BID, del Banco Mundial, del Gobierno de El Salvador y de las instituciones cooperantes en base a criterios de costo estimados para cada uno de los eventos.

Finalmente, los resultados esperados de las actividades de capacitación (capítulo XIII), se visualizan como el impacto de las mismas para el logro de los objetivos del plan, así como de la coordinación, evaluación y seguimiento del mismo (capítulo XIV)

dentro de la normatividad de la administración de becas del MAG bajo la responsabilidad de OSPA.

Se incluyen varios anexos de detalle para ampliar información técnica adicional.

II DIAGNOSTICO

De acuerdo a la encuesta de necesidades de capacitación del MAG efectuada entre abril y mayo de 1990, se han identificado 41 áreas o temas de capacitación demandadas por 17 instituciones del MAG (ver anexo I).

Dentro de las modalidades de capacitación el MAG ha propuesto cursos de uno a dos meses, pasantías o giras de observación de dos semanas y seminarios de dos a tres semanas; todos mediante el método de talleres como método de aprendizaje.

Todos los tópicos demandados pretenden la incorporación de nuevos conocimientos y técnicas que no sólo abarca las áreas actuales del PFI, sino además temas tales como la administración, evaluación y seguimiento de programas de capacitación, la computación básica para el área administrativa, auditoría de personal, comercialización y administración de talleres que no figuran en los

lineamientos para las actividades de capacitación del convenio del PFI.

En cuanto al personal participante no se establecen prioridades, niveles, ni criterios de selección, debido posiblemente a que estos requisitos los fijan los organismos internacionales y gobiernos siendo OSPA quién los coordina en base a la normatividad existente en el MAG, en cuanto a la administración de becas para cada formación específica.

Por otro lado, la mayoría de los temas propuestos, tienden a dar continuidad a temas de capacitación dados en años anteriores, los cuales se estiman con estrecho impacto en los servicios finales de extensión del MAG.

De acuerdo a los registros de OSPA la capacitación gerencial, ha sido prácticamente nula y el CENCAP como institución llamada a fomentarla fue perdiendo sus funciones y recursos como producto de una capacitación de "hecho" descentralizada durante años anteriores en las Gerencias Regionales. Para 1992 se prevé que las funciones del CENCAP se continúen desarrollando en la Dirección General de Operaciones como una sección de la Dirección de Servicios Agropecuarios.

A nivel de los Centros, Direcciones Generales e instituciones autónomas del sector, las actividades de capacitación no forman

parte del proceso de planificación anual operativa institucional de las UPIS ni de las actividades de negociación del Area de Cooperación Internacional de OSPA.

A excepción del Banco de Fomento Agropecuario, las instituciones autónomas no cuentan con un centro formal de capacitación para sus empleados y en el MAG ni siquiera ha existido como proyecto de idea a pesar de que administra una gran variedad de fuentes de cooperación técnica internacioanl, que puede explotar para tal finalidad aprovechando los recursos humanos ya capacitados (ENA, CENCAP) por estas mismas fuentes para factibilizar la creación de un Centro Sectorial de Capacitación Agropecuaria, debidamente organizado y equipado.

De acuerdo a información proporcionada por CENCAP, éste es un Centro que se creó en 1976, mediante la Ley General de Presupuesto, basado en el Artículo 38 numeral 4 del Reglamento Interior del Poder Ejecutivo (RIPE) de 1976, referido a la capacitación, tanto de productores y trabajadores del sector agropecuario como a técnicos, profesionales y funcionarios del mismo. Con la promulgación de la Ley Básica de Reforma Agraria, el CENCAP recibió financiamiento de AID (Programa de Apoyo a la Reforma Agraria, 519-0265), aparte del financiamiento ya otorgado durante 1978 y 1979 por el BIRF y el PNUD/FAO (CAPTA/FAO) respectivamente para el fortalecimiento técnico, equipo e instalaciones (12 Centros de

Capacitación) proporcionando capacitación al sector reformado y tradicional.

La inestabilidad en el financiamiento de sus actividades de capacitación durante el periodo 1986-1989 por parte de AID y la inflación, provocaron un bajo rendimiento de sus programas y una pérdida de liderazgo en materia de capacitación agropecuaria, debido principalmente a una proliferación de instituciones y organismos que patrocinaron y proporcionaron capacitación en apoyo a la reforma agraria. Esto obligó a concebir por la vía legal (D.E. No. 24, del 8 de julio de 1987) un Sistema Nacional de Capacitación (SNC) que pretendía sistematizar los programas de capacitación, unificar criterios, recursos y acciones a través de un Comité Nacional de Capacitación (CNC) pero que no se implementó.

En la actualidad la capacitación agropecuaria ha sido afectada por la crisis generalizada del país y por la falta de esfuerzos interinstitucionales para su administración y coordinación, debido especialmente a problemas estructurales y de política sectorial.

Entre estos problemas están:

1. Dependencia económica y de política externa para la implementación de programas y proyectos de desarrollo agrícola, lo que al finalizar cada proyecto genera una cadena de problemas por falta de presupuesto para su continuidad.

2. Los incentivos salariales no están de acuerdo con el alto costo de la vida, lo que ocasiona fuga del recurso humano no capacitado.
3. Falta de material y equipo para el cumplimiento de las metas establecidas, ya que en ocasiones su aprovisionamiento es extemporáneo e inoportuno, causando descontrol en la ejecución de lo programado.
4. Falta de un sistema que incorpore al personal técnico capacitado y/o formado en el exterior y en el país a las actividades de capacitación del MAG.
5. Carencia de una política global capacitación basada en instrumentos escalafonarios, de evaluación, de selección y de desarrollo de recursos humanos.
6. La capacitación ha sido realizada por diversas instituciones públicas y privadas, permitiendo la proliferación de organismos afines, la dispersión de recursos asignados para este fin, la desunificación de criterios, falta de planificación, metodologías y seguimiento apropiados.
7. La capacitación ha sido atendida en forma asistemática, obedeciendo a situaciones coyunturales y a ofertas de



instituciones y organismos sin lograr satisfacer las necesidades reales de los usuarios.

8. La infraestructura instalada en el país para la capacitación ha sido administrada por las Gerencias Regionales del MAG, careciendo éstas de presupuesto y recurso humano capacitado técnica y metodológicamente.

De lo anterior se concluye que las acciones de capacitación han sido desordenadas y sus contenidos, metodologías y procedimientos no satisfacen las aspiraciones de quienes reciben estos servicios encontrándose con deficiencias en su cobertura, evaluación y seguimiento.

III JUSTIFICACION

Los procesos de desarrollo organizacional y modernización administrativa de una entidad pública que buscan como objetivo final una eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios finales, no podrían concluir hasta la fase de diseño si ésta, además de sustentarse en evaluaciones puntuales en áreas específicas del proceso administrativo, no avanza hacia los responsables de su implementación bajo una labor participada y de equipo.



Si se entiende por eficiencia el desarrollo de actividades con el menor uso de recursos y por eficacia, el logro de los objetivos o beneficios sociales al menor costo posible, ambos conceptos deben ser mutuamente complementarios si se busca como objetivo institucional generar una efectividad e impacto socio-económico de las distintas operaciones de servicio a sus usuarios. En el caso del MAG hacia los pequeños y medianos productores.

Sin embargo, teóricamente, las conceptualizaciones dentro de un "deber ser" institucional como se plantea anteriormente, no es más que un marco de referencia sobre una sana intención por proveer a estos usuarios de una cierta cantidad y calidad de servicios en forma oportuna y limitada a la dotación de recursos disponibles.

Dentro de estos recursos limitados se encuentran los financieros, logísticos y tecnológicos de los cuales tiene que hacer uso el recurso humano para desempeñar sus funciones y responsabilidades de trabajo.

Desde el punto de vista técnico, la capacidad operativa de una entidad gira alrededor de estas limitantes, las cuales pueden potenciarse paulatinamente si se le dota de instrumentos metodológicos de ejecución coordinada, control operacional y gerencia administrativa orientados al principal factor de productividad, es decir, al recurso humano responsable de proveer los servicios finales.

Con una visión muy a largo plazo, la capacidad operativa actual del MAG en materia de capacitación, tampoco podría ampliarse si no se separan recursos presupuestarios de las dependencias, orientados a la formación técnica y administrativa de sus funcionarios, pero bajo lineamientos de una unidad formal y especializada dentro del MAG con relativa independencia administrativa.

Por esta razón, en el plan de capacitación para el PRISA se incluye una propuesta para que en el mediano plazo pueda ser creado un Centro de Capacitación del MAG para cubrir áreas que no sean temas de extensión e investigación que serían cubiertos por la Dirección de Servicios Agropecuarios (DSAP). En el capítulo IV de este plan, por tanto, se le da un tratamiento de quinta prioridad por razones de madurez de la propuesta aún cuando técnicamente debería ser de primera prioridad. En el anexo VI se desarrolla esta propuesta para mayor identificación y entendimiento, con la finalidad de reforzar los mecanismos de coordinación, evaluación y seguimiento del presente plan de capacitación (capítulo XIV).

Bajo este marco técnico, un programa de capacitación y desarrollo gerencial sistemático, bien orientado y destinado a preparar cuadros técnicos en áreas claves prioritarias y estratégicas para el MAG, permitirá desarrollar estas potencialidades. Además, un esfuerzo continuo y permanente del MAG en el campo de la capacitación de su personal técnico y administrativo, debe ser un compromiso formal y planificado, si se considera que la capacitación

es un "derecho" de sus funcionarios y un compromiso del MAG estipulado en los aspectos institucionales de la estrategia sectorial agropecuaria, por se la capacitación hoy en día una "nueva" necesidad humana surgida de los procesos de cambio y de la aplicación de nuevas tecnologías.

IV PRIORIDADES

Para el desarrollo del plan de capacitación se requerirá un orden de prioridades de capacitación, para lograr un éxito satisfactorio en el logro de sus objetivos. En su orden éstas serán:

4.1 Formación de Instructores

Para garantizar la ejecución de las actividades de capacitación, se seleccionará un grupo multidisciplinario de profesionales del MAG para que sean capacitados en técnicas de enseñanza-aprendizaje y así permitir una fluidez en la comunicación de sus teorías y experiencias.

Este grupo de profesionales deberá tener amplia experiencia en los temas a tratar en el plan o en su defecto habría necesidad de contratar profesionales nacionales de las instituciones, públicas y privadas vinculadas al MAG para esta finalidad.



Este grupo de profesionales sería el personal técnico inicial de una futura unidad de capacitación administrativa y gerencial del MAG propuesta como quinta prioridad de este plan.

4.2 Mandos Medios

La capacitación de los puestos directivos en aspectos del desarrollo gerencial, constituye un punto de partida clave para fomentar el cambio, la eficiencia y la eficacia en la toma de decisiones y la resolución de problemas gerenciales futuros. Se incluye en este grupo al personal de asesoría en todos los campos.

4.3 Personal Técnico

En esta prioridad se ubican varios grupos:

- a) El personal de las áreas de planificación y proyectos.
- b) El personal de extensión rural.
- c) El personal de estadística y procesamiento de datos.
- d) El personal de administración de recursos humanos.
- e) El personal de unidades jurídicas.
- f) El personal de unidades de comunicación social.

4.4 Personal Administrativo-Operativo

Se consideran aquí dos grupos: uno referido al personal de las áreas administrativas, tales como: administradores, contadores, auditores y secretarías. Otro referido al personal de servicios generales y apoyo logístico.



4.5 Unidad Técnica de Capacitación Administrativa y Gerencial.

La sistematización de temas y niveles de prioridades que no sean investigación y extensión serían cubiertos por un ente formal, con recursos propios y con autoridad técnica en materia de capacitación (ver anexo VI de este plan).

V OBJETIVOS

1. Mejorar la capacidad institucional y metodológica del sector agropecuario en áreas técnicas, operativo-administrativas, financieras y de seguimiento y evaluación de políticas que tienen influencia en el sector agropecuario.
2. Modernizar la capacidad gerencial del MAG para la toma de decisiones a todos los niveles.
3. Capacitar al personal del MAG, sus autónomas y otras instituciones públicas y privadas vinculadas a las competencias sectoriales del MAG en aspectos relacionados con las áreas del Plan de Capacitación.
4. Transferir conocimientos y técnicas tanto en su sentido metodológico (operar mejor) como en el didáctico (enseñar mejor).

5. Propiciar la participación del personal del MAG en un proceso dinámico, sistemático y democrático de la capacitación local y en el exterior.
6. Estimular la eficiencia y responsabilidad en el puesto de trabajo.
7. Coadyuvar a la integración del empleado al grupo social del MAG y al progreso individual y colectivo.
8. Transformar actitudes negativas en actitudes positiva hacia la cooperación y eficiencia en el trabajo.
9. Normatizar sistemas y procedimientos para la organización institucional del sector público agropecuario.

VI COMPONENTES DE CAPACITACION

Descripción

Las actividades de capacitación se han organizado en tres grandes componentes para separar aquellos temas de formación general y/o formal de los temas vinculados a la toma de decisiones, supervisión, coordinación y control, es decir, Desarrollo Gerencial. En tanto el primero y el segundo agrupa temas a ser desarrollados mediante eventos locales y en el

exterior; el tercero agrupa temas de exclusivo desarrollo en el país.

6.1 Formación General

Este componente tiene por finalidad capacitar al personal administrativo, técnico y de apoyo del MAG en temas que les permitan ampliar su formación profesional y desempeñarse mejor en sus cargos funcionales. Se excluyen por tanto temas específicos de investigación y extensión que serán cubiertos por la DSAP, aún cuando los temas del componente de capacitación formal en el exterior pueden cubrir parcialmente sus propias necesidades de capacitación.

6.2 Capacitación Formal en el Exterior.

Este componente complementa el anterior en temas que no pueden ser cubiertos en el país, pero que existen por cualquier mecanismo de cooperación técnica internacional.

6.3 Desarrollo Gerencial.

Este componente busca potenciar la capacidad analítica, previsiva y resolutoria del personal directivo y asesor del MAG para fortalecer la coordinación, dirección y control de la toma de decisiones racionales.

VII AREAS Y TEMAS

Para cada componente se han establecido áreas y sus respectivos temas.

En este sentido existirán tres áreas para el componente de formación general, tres áreas para el componente de Desarrollo Gerencial y trece temas para el componente de capacitación formal en el exterior.

7.1 FORMACION GENERAL

Area I: Análisis de Políticas

Temas:

- 1.1 Introducción al Análisis de Políticas.
- 1.2 Toma de decisiones sobre políticas macroeconómicas y su importancia para el sector agropecuario.
- 1.3 Comercio Internacional de productos agropecuarios, situación y previsiones.
- 1.4 La estrategia sectorial agropecuaria de producción y desarrollo en El Salvador. Objetivos, instrumentos, condiciones, resultados e implicaciones.

1.5 Los programas de ajuste estructural del sector agropecuario.

1.6 Análisis y evaluación de políticas sectoriales específicas.

1.7 Sistemas de información para análisis de políticas agropecuarias (SIAPA).

Area II: Planificación Agropecuaria y Proyectos

Temas: Todos relacionados con metodologías de planificación y proyectos de inversión y cooperación técnica.

2.1 Diagnóstico y fijación de objetivos.

2.2 Planificación sectorial, regional y local.

2.3 Planificación anual operativa.

2.4 Identificación y selección de proyectos.

2.5 Evaluación y seguimiento de proyectos.

2.6 Investigación socio-económica.

2.7 Gerencia de Proyectos.

Area III: Organización Institucional

Temas: Todos relacionados con metodologías, sistemas y procesamientos.

3.1 Diagnóstico institucional.

- 3.2 Teorías modernas de organización.
- 3.3 Motivación y administración de recursos humanos.
- 3.4 Desarrollo organizacional.
- 3.5 Preparación de instructivos y manuales.
- 3.6 Contabilidad patrimonial y de costos.
- 3.7 Aprovisionamiento de inventarios.
- 3.8 Administración de programas de capacitación.
- 3.9 Administración financiera.
- 3.10 Formulación presupuestaria.

7.2 CAPACITACION FORMAL EN EL EXTERIOR

Temas: Todos dirigidos al personal técnico de acuerdo a la prioridad 3 de este plan.

1. Análisis de Políticas.
2. Desarrollo Económico y Social.
3. Economía Agrícola.
4. Planificación del Desarrollo.
5. Formulación y Administración de Proyectos de Desarrollo.
6. Administración Rural.
7. Finanzas Públicas.
8. Administración de la investigación y extensión.
9. Financiamiento y crédito.
10. Política económica.
11. Desarrollo organizacional.
12. Administración Pública.

13. Planificación Estratégica.

14. Cooperativas de Servicio.

7.3 DESARROLLO GERENCIAL

Area I: Formación de Instructores

Todos los temas de esta área estarán orientados a capacitar a un grupo de profesionales del MAG y/o de otras instituciones públicas y privadas vinculadas al sector agropecuario en técnicas de enseñanza-aprendizaje para la ejecución del plan de capacitación. Estas técnicas estarán enmarcadas dentro de los métodos pedagógicos establecidos en el capítulo VIII de este plan. Además, se prevé un aprovechamiento racional del Programa de Cooperación Técnica Intraregional del BID (CT/INTRA) para esta área con el apoyo del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) de Costa Rica, por ser una institución que cuenta con una amplia y probada experiencia en esta materia.

Area II: Formación Gerencial

Temas: Todos dirigidos a cuadros ejecutivos, de mandos medios y de asesoría de acuerdo a la prioridad 2 y al primer grupo de la prioridad 4 de este plan.

- 2.1 Sistemas de control gerencial.
- 2.2 Comunicación y toma de decisiones.
- 2.3 Gerencia por objetivos.
- 2.4 Técnicas de Resolución de problemas
- 2.5 Motivación y relaciones humanas.
- 2.6 Técnicas de supervisión del trabajo.
- 2.7 Sistemas de información gerencial

Area III: Formación Operativa

Temas: Todos dirigidos al personal técnico y administrativo-operativo de acuerdo a la prioridad 3 y al segundo grupo de la prioridad 4 de este plan.

- 3.1 Programación y uso de sistemas de transporte.
- 3.2 Manejo de correspondencia.
- 3.3 Técnicas de archivo y control de documentos.
- 3.4 Técnicas de ortografía y redacción.
- 3.5 Taquimecanografía.
- 3.6 Principios de contabilidad.
- 3.7 Fundamentos de estadística.
- 3.8 Técnicas de comunicación social.
- 3.9 Procesamiento electrónico de datos.
- 3.10 Auditoría de personal.
- 3.11 Computación aplicada al desempeño secretarial.
- 3.12 Inglés.

VIII METODOS DIDACTICOS

Considerando que todo método que se seleccione requiere de ciertas técnicas de enseñanza como recursos didácticos para hacerla efectiva, se describe a continuación el método enseñanza-aprendizaje escogido y sus técnicas de aplicación en función del logro de los objetivos del plan y sus productos esperados para eventos locales.

8.1 Métodos

Dada la necesidad de combinar actividades de asesoría y una capacitación modular para el establecimiento y/o adecuación de sistemas, métodos y procedimientos aplicados al MAG, dentro de los temas y áreas del Plan de Capacitación se utilizará el METODO INDUCTIVO en cuanto a razonamiento, con la finalidad de que los participantes se involucren desde el principio en los diseños que sean propuestos durante los eventos.

Dado que la mayoría de las técnicas a utilizar serán enfocadas hacia el trabajo grupal, para facilitar tanto el conocimiento como la profundidad de comunicación, se utilizará complementariamente el METODO COOPERATIVO en la estructuración del trabajo.

8.2 Técnicas de Enseñanza

El adiestramiento en servicio se considera en este plan como una actividad común a la mayoría de las técnicas a utilizar, pero que tendrá mayor significado para los eventos del componente de desarrollo gerencial, en función de los niveles descritos en el capítulo IX.

Entre las técnicas alternativas a escoger y/o combinar de acuerdo a los temas a tratar, se contemplan:

8.2.1 Técnicas de discusión dirigida con la participación de grupos grandes:

- Seminario
- Simposio
- Panel
- Foro
- Congreso
- Conferencia
- Debate
- Cursillo
- Cine-Foro

8.2.2 Técnicas de estudio dirigido con la participación individual y con grupos pequeños para estructuración del trabajo:

- Lecturas

- Fichas
- Taller
- Resolución de problemas
- Planeamiento por objetivos

8.2.3 Técnicas de interacción grupal y aplicación de métodos para grupos pequeños:

- Entrevista
- Estudio de casos
- Laboratorio de aprendizaje
- Demostración
- Dinámica de grupos
- Torbellino de ideas

8.2.4 Técnicas de exposición para grupos receptivos grandes: Disertación.

8.3 Para eventos en el exterior las técnicas de enseñanza dependerán de la oferta de becas de las instituciones de capacitación las cuales podrán combinar cursos, seminarios y pasantías que incluyan componentes de adiestramiento en servicio y estudio de casos.

IX BENEFICIARIOS PARTICIPANTES

Los beneficiarios potenciales del plan estarán limitados a la disponibilidad de recursos para su ejecución y a las prioridades descritas en el capítulo IV.

9.1 Niveles de Capacitación

Se entenderá por niveles de capacitación en este plan la naturaleza y profundidad de los conocimientos que se van a comunicar, lo cual dependerá del grupo de participantes a quien va dirigido el tema a tratar, independientemente de la técnica de enseñanza a utilizar.

En este sentido, cada tema definirá a que grupo de empleados va dirigido en función de sus propios objetivos, lo que en forma consolidada vendría a reflejar grupos de participantes por cargos funcionales.

9.2 Criterios de Selección

Los criterios de selección de los participantes, se plantean tanto para los eventos nacionales como los del exterior. Estos criterios dependerán del tema, sus objetivos y el lugar donde se desarrollará. Entre los más elementales se considerará:

- a) Estar desempeñando un cargo funcional afin al tema del presente plan de capacitación.
- b) Ser funcionario del MAG por cualquier sistema de contratación durante un año.
- c) Poseer mérito evaluado por la jefatura correspondiente para la participación en el tema y su efecto multiplicador inmediato en beneficio del sector.
- d) Cumplir con los requisitos y procedimientos establecidos por el Reglamento Interno de Becas y los Lineamientos Generales para el otorgamiento de becas destinadas a capacitación y representaciones en el exterior, ambos instrumentos del MAG.

X INSTITUCIONES COOPERANTES

Se comprenden aquí, instituciones nacionales (públicas y privadas) e instituciones internacionales para el aporte de conocimientos y experiencias que puedan ser asimiladas por el personal del MAG.

Por institución cooperante se entiende en este plan a la entidad formal que aporta sus conocimientos y experiencias en apoyo a sus

objetivos, pero vinculados a los propios objetivos del presente plan de capacitación.

10.1 Instituciones Nacionales

- a) Centro de Capacitación del Ministerio de Hacienda (CECAMH).
- b) Centro de Capacitación del Banco de Fomento Agropecuario (CENBAFA).
- c) Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
- d) Centro de Capacitación Industrial de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).
- e) Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
- f) Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).

10.2 Instituciones Internacionales

Un listado de organismos internacionales y/o Gobiernos oferentes de becas con áreas de asistencia, aparecen en el anexo II de este plan.

XI PROGRAMACION

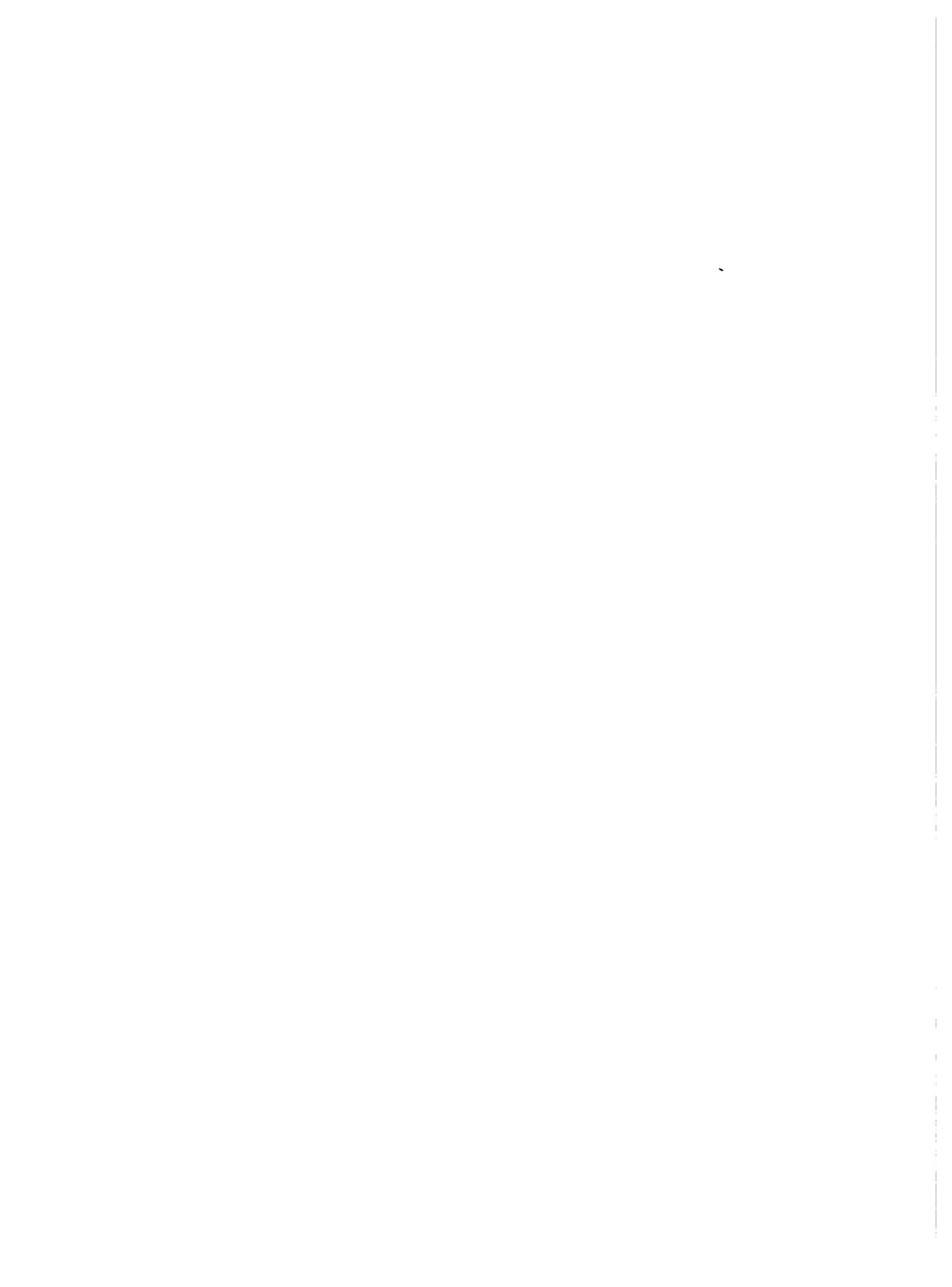
Siendo la modalidad general de capacitación el desarrollo de eventos locales por módulos, se presenta la ventaja de programarlos durante un período consolidado de mediano plazo.

En función de la duración específica de cada evento, el lugar de capacitación, el método de adiestramiento y los recursos docentes, se ha efectuado una programación agrupada por áreas y temas.

Para la capacitación en el exterior por medio de becas y/o pasantías, la duración de los eventos dependerá de las instituciones patrocinadoras o cooperantes para la realización de los mismos, ya que este aspecto dependerá de sus propios programas de capacitación.

Además, para cada evento local en particular, se prevé contar con un programa específico preparado por el instructor correspondiente, quien deberá considerar los siguientes aspectos o partes para su ejecución:

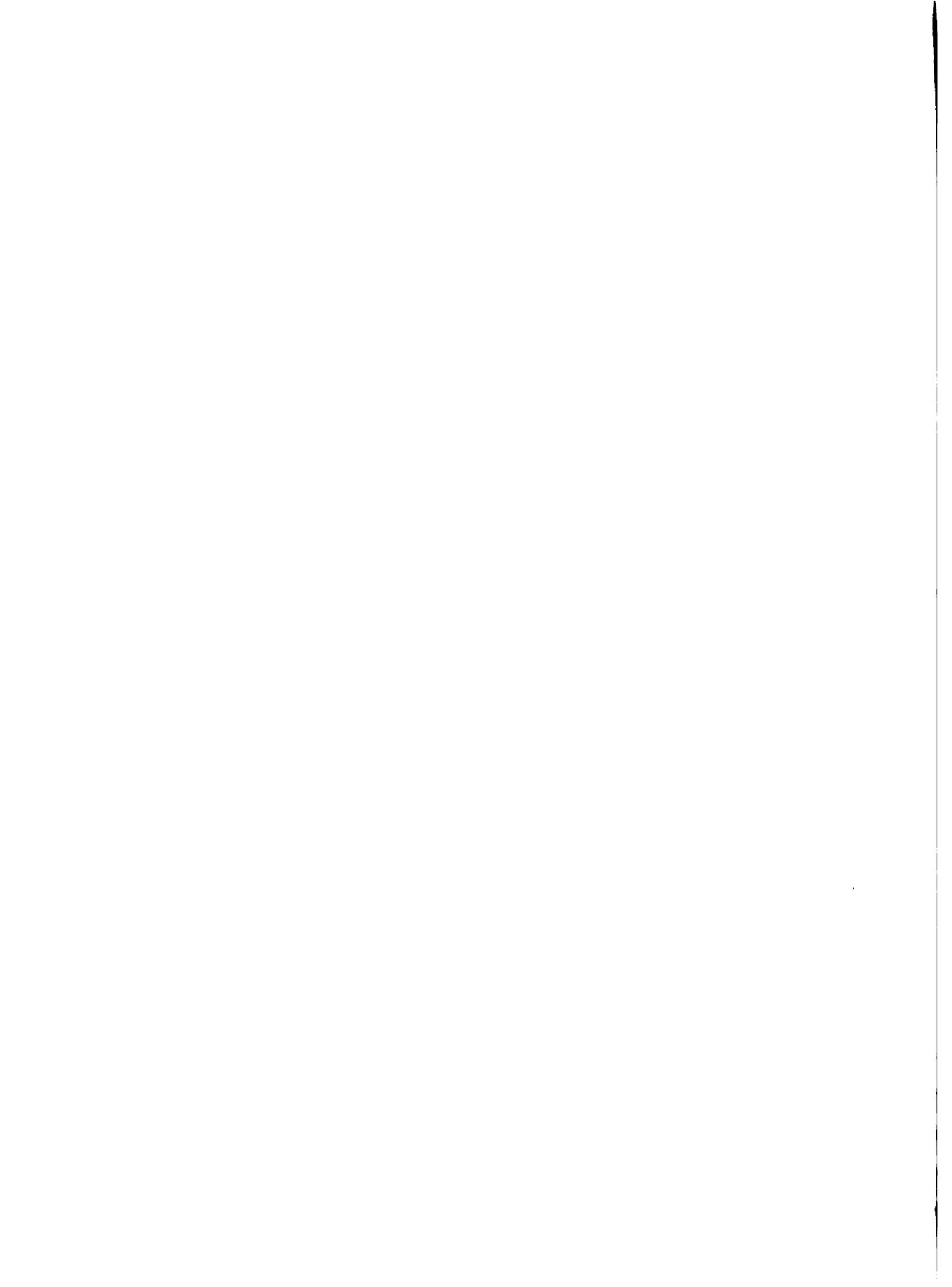
- Antecedentes.
- Objetivo (s).
- Participantes.
- Instructor (es).
- Sub-temas o materias.



- Material de enseñanza.
- Bibliografía.
- Lugar y Fecha.
- Horarios.
- Desarrollo del evento.
- Pruebas, exámenes y constancias individuales.
- Evaluación del evento.
- Certificados y diplomas.
- Reproducción y distribución del programa.
- Archivo de pruebas y evaluación para seguimiento.

Los contenidos temáticos de los programas específicos serán definidos por el instructor con ciertos criterios técnicos, basados en estándares o patrones que deben indicar el nivel de conocimientos, habilidades o actuaciones que se consideran necesarios para la ejecución de un cargo funcional en forma eficiente. Relacionando el cargo, las funciones y el patrón de medida de la ejecución del cargo con la deficiencia establecida se calculará el contenido de la enseñanza, su nivel e intensidad. Una boleta de encuesta ha sido diseñada y aplicada (80% del personal del MAG) para esta finalidad, la cual será utilizada durante la ejecución del plan (ver anexo III).

A continuación se presenta una programación anual de los eventos agrupados de acuerdo a los componentes, áreas y temas descritos en los capítulos VI y VII de este plan. A cada tema se le define su



objetivo, método pedagógico y número máximo de participantes. Aún cuando los eventos locales se especifica "San Salvador" (S.S.) como lugar para el desarrollo de los eventos, las propias condiciones de dispersión de las oficinas del MAG en el país podrán permitir su desarrollo en otras zonas metropolitanas para garantizar un mejor logro de los objetivos del plan.

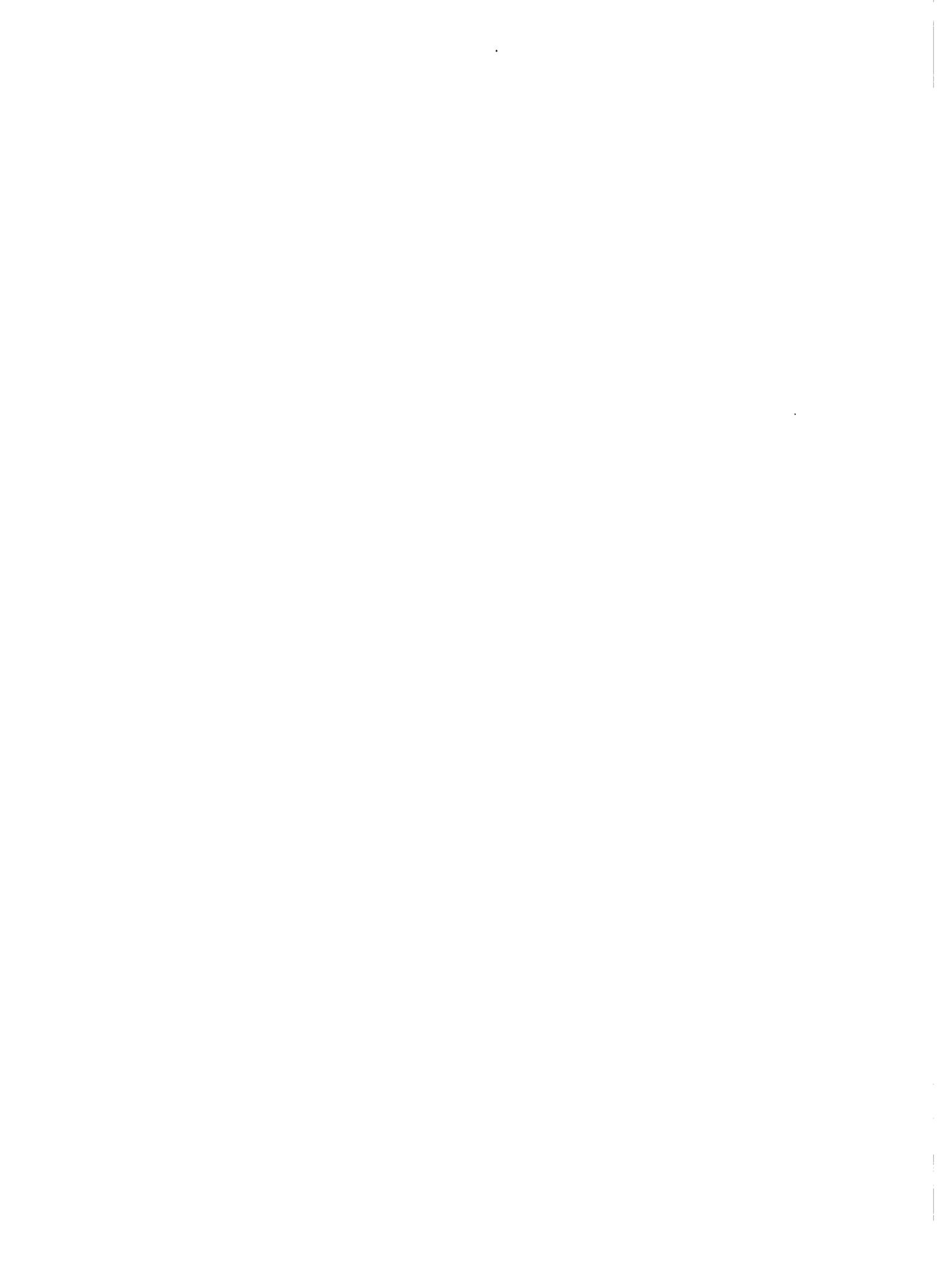
Para los eventos en el exterior, el lugar de capacitación dependerá de las negociaciones que la Unidad ejecutora del plan de capacitación efectúe con los organismos internacionales, razón por la cual no se les ha definido tampoco sus objetivos, método pedagógico y duración. En este aspecto, la Unidad ejecutora en referencia deberá jugar un papel dinámico y emprendedor.

PROGRAMA DE REFORMA E INVERSION SECTORIAL AGRICOLA (FRISA)
PLAN DE CAPACITACION POR AÑO PARA EL PERIODO 1972-1976

AGENTE: FORMACION GENERAL	TEMA	OBJETIVO	METODO PEDAGOGICO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	LUGAR	DISTRIBUCION ANUAL DE EVENTOS					
							1972	1973	1974	1975	1976	TOTAL
Introducción al Análisis de Políticas.	Caracterizar en metodologías para el análisis, evaluación y selección de políticas para el sector.	Cursillo	15	3 D	S.S.	3	2	2	1	2	10	
Base de decisiones sobre políticas agropecuarias y sectoriales.	Transferir métodos de selección de acciones de políticas agropecuarias y su importancia en el sector agropecuario.	Seminario-Taller	15	3 D	S.S.	2	1	2	2	1	8	
Conferencia internacional de productos agropecuarios.	Repasar conocimientos sobre normas, instrumentos y ejercicios para la articulación de mercados externos de producción agropecuaria.	Curso	20	3 S	S.S.	1	1	1	1	1	5	
Estrategia sectorial agropecuaria de El Salvador.	Repasar concretamente los objetivos, instrumentos, condiciones, resultados e impactos de las actividades productivas y comerciales del sector agropecuario.	Seminario-Taller	30	2 D	S.S.	1	1	2	1	1	6	
Programas de ajuste estructural en el sector agropecuario.	Repasar periódicamente el impacto de los programas de ajuste estructural del GOES en el sector agropecuario.	Panel-Foro	20	1 D	S.S.	1	1	2	1	1	6	
Análisis y evaluación de políticas sectoriales específicas.	Transferir metodologías para evaluar periódicamente políticas específicas de producción agropecuaria.	Seminario-Taller	20	2 D	S.S.	3	3	4	3	3	16	
Sistemas de información para análisis de políticas agropecuarias (SIAPA).	Capacitar a la OSPA y UPIS sobre la creación y estructuración de un sistema integrado de información para el seguimiento y evaluación de políticas agropecuarias.	Cursillo	15	2 D	S.S.	1	1	1	1	1	5	

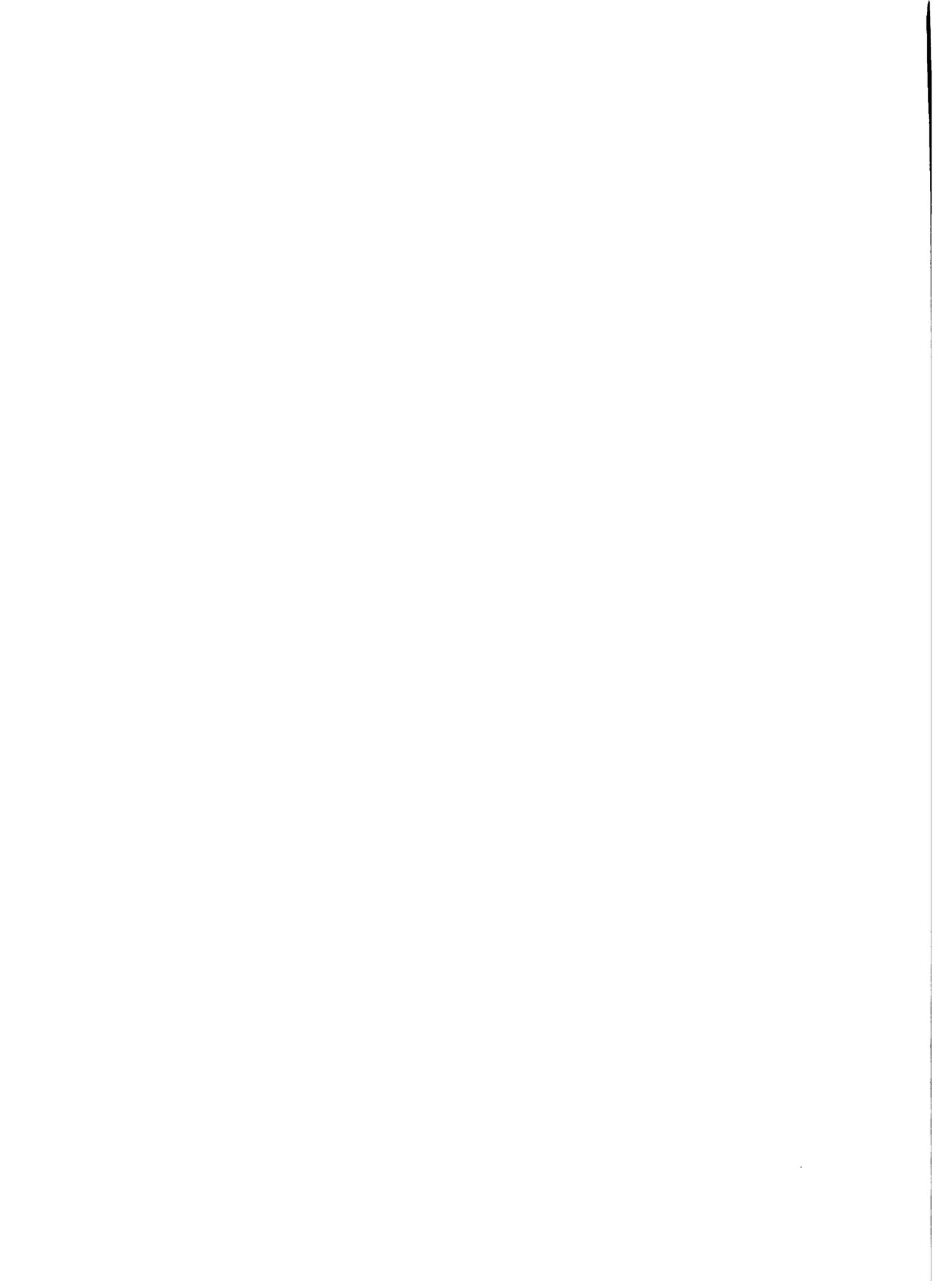
PROGRAMA DE REFORMA E INVERSION SECTORIAL AGRICOLA (PRISA)
 PLAN DE CAPACITACION POR AÑO PARA EL PERIODO 1992-1996

TÍTULO: FORMACION GENERAL		AREA: II - PLANIFICACION AGROPECUARIA Y PROYECTOS									
TEMA	OBJETIVO	METODO PEDAGOGICO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	LUGAR	DISTRIBUCION ANUAL DE EVENTOS					
						1992	1993	1994	1995	1996	TOTAL
Diagnóstico y fijación de objetivos.	Mejorar las bases técnicas para la formulación de proyectos orientados hacia objetivos sectoriales.	Cursillo-Taller	20	3 D	S.S.	2	2	3	1	2	10
Planificación sectorial, regional y local.	Reforzar conocimientos sobre el proceso de planificación en función de la estrategia sectorial agropecuaria vigente.	Curso	15	1 M	S.S.	1	1	1	1	1	4
Planificación anual operativa.	Mejorar el proceso actual de planificación anual entre OSPA y las UPIS.	Seminario-Taller	25	2 D	S.S.	1	1	1	1	1	4
Identificación y selección de proyectos.	Fortalecer los conocimientos del MAG orientados a una generación permanente de proyectos elegibles.	Seminario-Taller	25	1 D	S.S.	2	2	3	3	2	12
Investigación socio-económica e institucional.	Capacitar al personal técnico de campo en aspectos de investigación sobre el sector sectorial de los proyectos.	Cursillo-Taller	30	3 D	S.S.	2	2	2	2	2	10
Consultoría en la planificación.	Modernizar y dinamizar el proceso de planificación a corto, mediano y largo plazo.	Curso	20	1 M	S.S.	3	3	2	2	2	12
Serencia de proyectos.	Capacitar a los directores de proyectos en métodos de dirección y control de proyectos en ejecución.	Curso	15	1 M	S.S.	1	1	1	1	1	5
Planificación de mediano plazo.	Transferir a OSPA y las UPIS metodologías de planificación a mediano plazo.	Seminario-Taller	25	1 D	S.S.	1	1	1	1	1	5
Negociación y contratación financiera de proyectos.	Capacitar a CSPA en los trámites y procedimientos internacionales para el financiamiento de proyectos.	Seminario-Taller	20	1 D	S.S.	3	3	2	1	1	10



PROGRAMA DE REFORMA E INVERSION SECTORIAL AGRICOLA (PRISA)
PLAN DE CAPACITACION POR MAG PARA EL PERIODO 1992-1996

TEMA		OBJETIVO	METODO PEDAGOGICO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	LUGAR	DISTRIBUCION ANUAL DE EVENTOS				TOTAL
							1992	1993	1994	1995	
Patología de diagnóstico institucional y gerencial.	Introducir una evaluación permanente y sistemática del impacto de los cambios institucionales del MAG.	Cursillo-Taller	20	5 D	S.S.	3	2	2	3	2	12
Técnicas Modernas de organización.	Actualizar al personal del MAG sobre nuevos sistemas de organización administrativa.	Seminario-Taller	25	3 D	S.S.	2	2	1	1		6
Motivación y administración de recursos humanos.	Mejorar la eficacia administrativa de las unidades del MAG.	Seminario-Taller	30	3 D	S.S.	2	2	1	1	2	8
Desarrollo Organizacional.	Capacitar a las UPIs en los procesos de planificación organizacional a corto y mediano plazo.	Curso	30	1 M	S.S.	1	1	1	1	1	5
Preparación de instructivos y manuales.	Capacitar a las áreas técnicas del MAG en instrumentos de administración y control organizacional.	Curso	30	1 M	S.S.	1	1	1	1	1	5
Contabilidad patrimonial y de costos.	Introducir sistemas modernos de control de activos y centros de costos por área de responsabilidad.	Curso	30	1 M	S.S.	3	3	2	2		10
Revisión de inventarios.	Modernizar las funciones de compras y control de inventarios del MAG.	Seminario-Taller	20	5 D	S.S.	3	2	2	1	2	10
Administración de programas de capacitación.	Capacitar al MAG en la formulación y ejecución de programas de capacitación.	Seminario-Taller	15	3 D	S.S.	2		1		1	4
Administración financiera.	Capacitar a las áreas administrativas del MAG en los procesos de control y ejecución del gasto público.	Curso	20	1 M	S.S.	1	1	1	1	1	4
Formulación presupuestaria.	Capacitar a las áreas administrativas y contables del MAG en aspectos de programación de asignaciones presupuestarias.	Curso	20	2 S	S.S.	2	1	2	1	2	8



PROGRAMA DE REFORMA E INVERSION SECTORIAL AGRICOLA (PRISA)
 PLAN DE CAPACITACION POR AÑO PARA EL PERIODO 1992-1996

TEMA: DESARROLLO GERENCIAL

AREA: II - FORMACION GERENCIAL

TEMA	OBJETIVO	METODO PEDAGOGICO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	LUGAR	DISTRIBUCION ANUAL DE EVENTOS					
						1992	1993	1994	1995	1996	TOTAL
Sistemas de control gerencial.	Capacitar a los mandos en métodos de evaluación del desempeño por resultados.	Curso	20	2 S	S.S.	3	2	2	2	1	10
Comunicaciones y toma de decisiones.	Capacitar a los mandos en técnicas para la toma de decisiones.	Cursillo-Taller	20	3 D	S.S.	2	1		1		4
Gerencia por objetivos.	Incorporar nuevos sistemas de control general de operaciones en el MAG.	Curso-Taller	20	2 S	S.S.	3	2	1	1	1	8
Técnicas de resolución de problemas.	Capacitar a los niveles directivos y técnicos en técnicas de resolución de problemas en áreas específicas.	Cursillo-Taller	20	5 D	S.S.	2	2		2		6
Motivación y relaciones humanas.	Discutir la importancia de las relaciones humanas como factor de éxito organizacional.	Foro	15	1 D	S.S.		1		1		2
Técnicas de supervisión del trabajo.	Capacitar a los mandos la supervisión como instrumentos de dirección y control gerencial.	Cursillo	20	2 D	S.S.	1	2		2		5
Sistema de Información Gerencial (SIG).	Capacitar a los mandos sobre la importancia de un SIG, para la toma de decisiones.	Seminario	30	1 D	S.S.	1		1		1	3

PROGRAMA DE REFORMA E INVERSION SECTORIAL AGRICOLA (FRISA)
PLAN DE CAPACITACION POR AÑO PARA EL PERIODO 1992-1996

TEMA: DESARROLLO GERENCIAL

AREA: III - FORMACION OPERATIVA

TEMA	OBJETIVO	METODO PEDAGOGICO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	LUSAR	DISTRIBUCION ANUAL DE EVENTOS					
						1992	1993	1994	1995	1996	TOTAL
Programación y uso de sistemas de transporte.	Capacitar a las áreas administrativas en técnicas de programación, control, mantenimiento de unidades de transporte.	Cursillo	20	3 D	S.S.	1	2		2		5
Manejo de correspondencia.	Capacitar a las áreas administrativas sobre la importancia de un sistema coordinado de control de correspondencia.	Seminario-Taller	15	1 D	S.S.	4	2	1	1	2	10
Técnicas de archivo y control de documentos.	Mejorar la capacidad actual del MAG en materia de archivo y control de documentos.	Cursillo-Taller	20	3 D	S.S.	2		2		2	6
Técnicas de ortografía y redacción.	Mejorar la calidad de la comunicación escrita a los niveles técnicos y administrativos.	Cursillo-Taller	20	3 D	S.S.	3	2	2	1	2	10
Maquinaecanografía.	Mejorar el apoyo secretarial del MAG.	Cursillo-Taller	10	5 D	S.S.	1	1		1		3
Principios de Contabilidad.	Reforzar conocimientos elementales en las áreas de contabilidad y finanzas del MAG.	Curso-Taller	30	1 M	S.S.	1	1	1	1	1	5
Fundamentos de Estadística.	Reforzar conocimientos estadísticos en las áreas de programación, investigación y proyectos del MAG.	Curso-Taller	30	1 M	S.S.	2	1		1		4
Técnicas de comunicación social.	Capacitar al MAG en técnicas que permitan mejorar e integrar sus servicios de comunicación en el sector.	Curso	15	3 S	S.S.	1		1		1	3
Procesamiento electrónico de datos.	Capacitar al MAG en sistemas mecanizados de procesamiento de datos.	Curso	15	2 M	S.S.	2	2	1	1	1	7
Auditoría de Personal.	Fortalecer técnicamente las unidades de personal en cuanto a mecanismos de evaluación, seguimiento y control de acciones de personal.	Cursillo-Taller	20	2 S	S.S.		1	1	1		3
Computación aplicada al desarrollo secretarial.	Aumentar la eficiencia del servicio secretarial del MAG.	Curso-Taller	20	1 M	S.S.	4	4	2	2		12
Inglés.	Capacitar al personal técnico y secretarial en inglés a varios niveles de avance	Curso	20	1 M	S.S.	3	3	3	3	3	15



PROGRAMA DE REFORMA E INVERSION SECTORIAL AGRICOLA (PRISA)
 PLAN DE CAPACITACION POR ASES PARA EL PERIODO 1992-1996

TEMAS: CAPACITACION FORMAL EN EL EXTERIOR

AREA: TODAS LAS AREAS SEGUN EL CASO

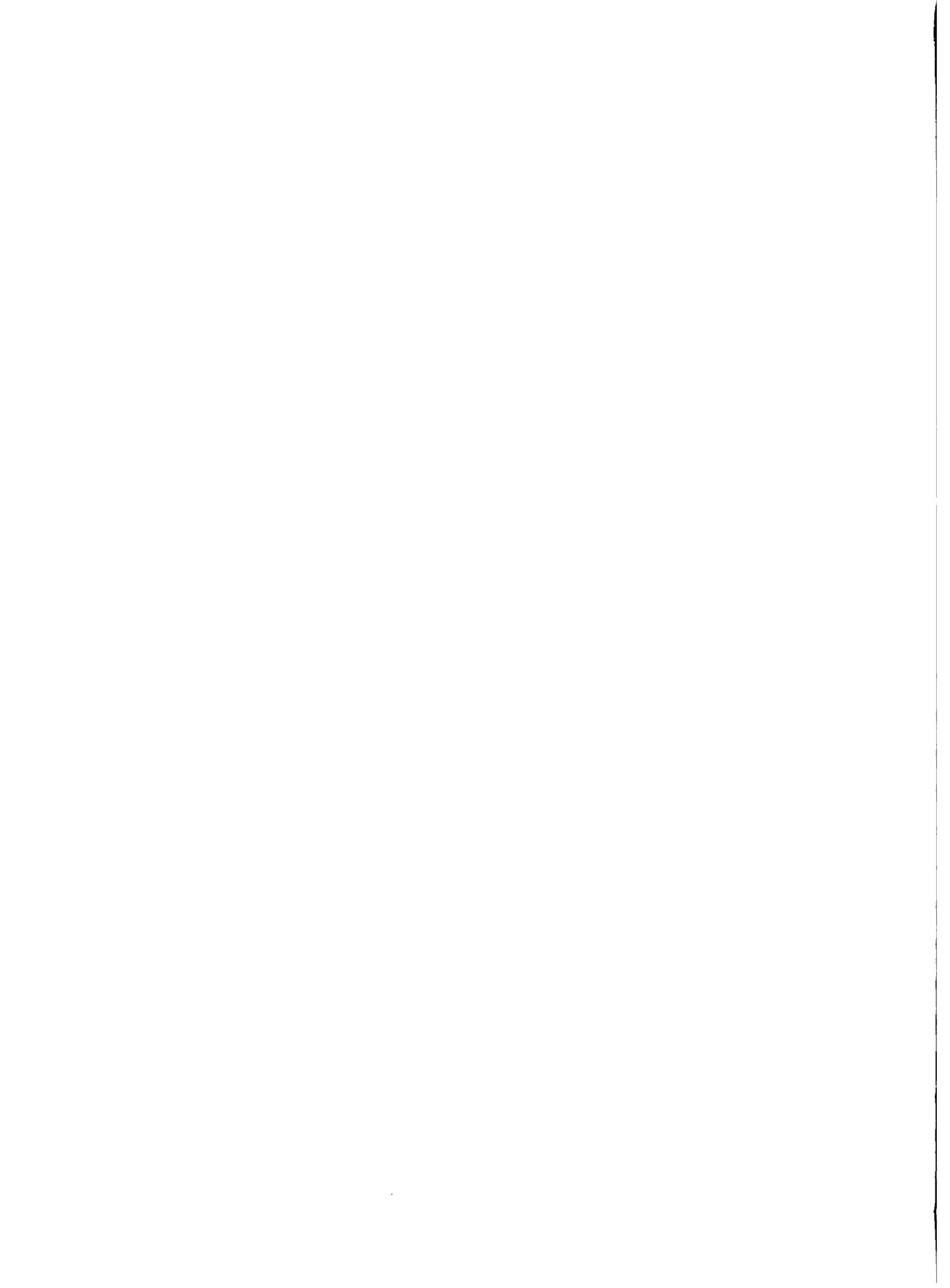
TEMAS	OBJETIVO	METODO PEDAGOGICO	NO. DE PARTICIPANTES	DURACION	LUGAR	DISTRIBUCION ANUAL DE EVENTOS					
						1992	1993	1994	1995	1996	TOTA.
Analisis de Politicas			3			1	1	1	1	1	5
Desarrollo Economico y Social.			3			1	1	1	1	1	5
Economia Agricola.			3			1	1	1	1	1	5
Planificaci6n del Desarrollo.			4			1	1	1	1	1	5
Formulaci6n y administraci6n de proyectos de desarrollo.			6			1	1	1	1	1	5
Administraci6n Rural.			3			1	1	1	1	1	5
Empresas Rurales.			4			1	1	1	1	1	5
Formulaci6n de la Investigaci6n y Evaluaci6n.			6			1	2	2	2	2	10
Financiamiento y cr6dito agrario.			6			1	2	2	3	2	10
Politica Econ6mica			3			1	1	1	1	1	5
Desarrollo Organizacional.			6			1	1	1	1	1	5
Administraci6n P6blica.			4			1	1	1	1	1	5
Planificaci6n Estrat6gica.			6			1	1	1	1	1	5
Cooperativas de Servicios.			3			1	1	1	1	1	5

XII FINANCIAMIENTO

El éxito del plan de capacitación y desarrollo gerencial, dependerá de su financiamiento continuo, tanto de la contribución del PRISA como de los fondos de contraparte del GOES, en cuanto al apoyo logístico y docente para los eventos modulares locales.

El cálculo del financiamiento global del plan está en función de ciertos criterios de costos estimados por evento, de acuerdo a sus objetivos y número de participantes. Estos criterios son los siguientes:

- a) 10 dólares por día/participante en eventos locales para cubrir almuerzo, refrigerio y local como contribución del MAG.
- b) 5 dólares por día/participante en eventos locales para cubrir pago de honorarios profesionales para conferencistas nacionales y apoyo logístico a cargo de la contribución del PRISA como complemento a la contribución del MAG.
- c) 300 dólares promedio por conferencia para cubrir honorarios profesionales de conferencistas internacionales en eventos locales por parte del PRISA.



- d) 500 dólares por participante para cubrir pasajes, para temas de capacitación por medio de becas y pasantías en el exterior por parte del PRISA.
- e) 25 dólares por día/participante para viáticos y estipendios para eventos en el exterior por parte del PRISA.
- f) 500 dólares para cubrir pasaje de movilización para conferencistas internacionales al país por parte del PRISA.
- g) Una asignación anual de \$ 5,000.00 para libros y publicaciones por parte del PRISA y de \$ 2,000.00 para suministros por parte del MAG.
- h) 10 dólares por día/evento para cubrir gastos de transporte por parte del MAG.
- i) 10% sobre costos totales por año de cada contribuyente para imprevistos.
- j) Un cupo máximo de 30 participantes para eventos locales, de 3 para becas en el exterior (cursos y seminarios) y de 3 para pasantías según el caso.

Por otro lado, el aprovechamiento del Programa de Cooperación Técnica Intrarregional del BID (CT/INTRA) constituye un recurso de

apoyo a insuficiencias financieras posibles para costear el financiamiento de consultorías cortas destinadas al área de formación de instructores por parte de ICAP de Costa Rica o el desarrollo de temas mediante expertos de aquellos países que ofrezcan ventajas comparativas para el tema y El Salvador.

El aprovechamiento del CT/INTRA debe visualizarse y sustentarse en la idea de que el PRISA no sólo persigue una transferencia y modernización de los sistemas internos del MAG, sino además, el comparar experiencias latinoamericanas en temas de fortalecimiento institucional con beneficios para el sector agropecuario.

Las modalidades de este programa, ya sean como asesorías directas, pasantías demostrativas o adiestramiento, fortalecerán los objetivos del PRISA sin recargar mucho los recursos disponibles para capacitación.

Un presupuesto detallado para financiar el plan de capacitación y desarrollo gerencial, aparece en el anexo IV de este plan.

XIII RESULTADOS ESPERADOS

En el mediano plazo el plan de capacitación y desarrollo gerencial busca fundamentalmente:

- 13.1 Una ampliación de la capacidad de servicios finales del MAG en el campo, haciendo uso racional de sus recursos disponibles.
- 13.2 Un mejoramiento de los índices de producción y productividad del pequeño y mediano productor.
- 13.3 La existencia de un sistema propio de capacitación y formación de recursos humanos en el sector agropecuario.
- 13.4 Una racionalidad en la resolución de problemas y toma de decisiones gerenciales a nivel técnico y directivo.
- 13.5 Una mayor productividad laboral del personal técnico y administrativo del MAG, en el marco del desempeño funcional, individual y colectivo.
- 13.6 Fortalecimiento de la coordinación intra e intersectorial del sector público agropecuario hacia la efectividad de sus políticas, programas, proyectos y actividades.
- 13.7 Una satisfacción y aumento de la clientela del MAG.
- 13.8 Eficiencia de los empleados en el cumplimiento de la Ley.

XIV COORDINACION, EVALUACION, SEGUIMIENTO

Con la finalidad de asegurar en principio los objetivos del Plan es conveniente que durante su etapa de implantación, sea el PRISA quien coordine la ejecución del mismo para ir paulatinamente adiestrando al personal que pueda ir formando la Unidad Técnica de Capacitación Administrativa y Gerencial (Anexo VI) en el mejor método de evaluación y seguimiento de sus objetivos, actividades y resultados esperados.

En este aspecto, se provee en coordinación con la Consultoría en Informática del PFI, la posibilidad de mecanizar un sistema de información que permita contar con las estadísticas necesarias para efectuar evaluaciones objetivas de los resultados del plan. Además, esta es una condición necesaria y complementaria por cuanto la inversión presente en educación conlleva a una recuperación en el futuro por la vía de los beneficios profesionales internos hacia el personal y como factor de productividad operacional del MAG en general.

Específicamente, la evaluación de los eventos se realizará por medio de una reflexión final que tendrá como propósitos:

1. Sintetizar y organizar la experiencia vivida.
2. Analizar el proceso en función del aprendizaje como tal.

También se utilizarán dos formularios (anexo No. V, a y b) diseñados para este propósito. Uno manual y otro para llevar un registro de cómputo.

A N E X O S



NECESIDADES DE CAPACITACION DEL SECTOR AGRICULTIVO, PESQUERO Y FORESTAL

Nº	AREA DE CAPACITACION	OBJETIVO GENERAL	MODALIDAD	PERIODO	INSTITUCION PARTICIPANTE	PERSONAL PARTICIPANTES
1-	FORMULACION Y ADMINISTRACION GERENCIAL DE PROYECTOS .	CREAR, FOMENTAR Y MANTENER FACILIDADES FINANCIERAS Y SERVICIOS TECNICOS PARA EL SECTOR.	Curso-Taller.	1 mes	OSPA y todas las dependencias del MAG(17).	El personal participante deberá ser egresado o egresado universitario con experiencia básica en Proyectos. TOTAL: 17 PARTICIPANTES.
2-	SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS.	"	"	"	"	"
3-	ELABORACION Y SEGUIMIENTO DE POLITICAS DE DESARROLLO AGRICULTIVO, PESQUERO Y FORESTAL.	"	"	"	"	Personal graduado en área afín al Curso, Economista, Administradores de Empresas, Ing., etc., que laboren en la especialidad. TOTAL 17 PARTICIPANTES.
4-	ADMINISTRACION FINANCIERA Y ELABORACION DE PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES Y SECTORIALES.	MAXIMIZAR EL RECURSO ECONOMICO GUBERNAMENTAL ASIGNADO AL SECTOR	Curso-Taller	1 mes	OSPA y todas las dependencias del MAG(17).	"
5-	ORGANIZACION Y METODOS	TECNIFICAR LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS EN LA ESPECIALIDAD.	"	"	"	TOTAL: 21 PARTICIPANTES.
6-	ADMINISTRACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION TECNICA Y ADMINISTRATIVA.	CONOCER LA ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE INSTITUCIONES CAPACITADORAS.	Pasantía (Gira de Observación).	2 semanas.	"	Personal del MAG encargado de Centros de Capacitación (diversas profesiones) TOTAL: 25 PARTICIPANTES.
7-	SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION TECNICA Y ADMINISTRATIVA.	CONOCER DIVERSAS TECNICAS AL RESPECTO Y LOGRAR LA SISTEMATIZACION DE ACCIONES PARA UNIFICAR TRABAJO.	Curso-Taller.	1 mes	"	Personal que labora en esa área (diversidad de profesiones). Total: 23 PARTICIPANTES.
8-	ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.	PROPICIAR LA MAXIMIZACION DEL RECURSO HUMANO INSTITUCIONAL.	"	"	"	Personal a cargo de los Departamentos de Personal, Administradores de Empresas, Economistas, Contadores, Ingenieros, Mecánicos, etc., TOTAL: 17 PARTICIPANTES.

Nº	AREA DE CAPACITACION	OBJETIVO GENERAL	MODALIDAD	PERIODO	INSTITUCION PARTICIPANTE.	PERSONAL PARTICIPANTE.
9-	COMPUTACION BASICA PARA EL AREA ADMINISTRATIVA.	INDUCIR A LA MECANIZACION DE DATOS REFERENTE A LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS.	Curso-Taller.	1 mes	OSPA y todas dependencias del MAG.	Secretarías, Bachilleres, etc., TOTAL: 20 PARTICIPANTES.
10-	COMPUTACION APLICADA A LA PRODUCCION AGRICOLA, PECUARIA, PESQUERA Y FORESTAL.	MECANIZAR LA SISTEMATIZACION DE DATOS DE LAS AREAS TECNICAS.	"	"	"	Personal técnico encargados de Centro de Computo Institucional, (pueden tener cualquier tipo de profesión y poseer experiencia en el área de estadísticas). TOTAL: 19 PARTICIPANTES.
11-	DISEÑO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONOMICAS.	TECNIFICAR ESTE TIPO DE LABORES QUE DESARROLLAN LAS INSTITUCIONES DEL MAG.	"	"	"	Ingenieros Agrónomos, Economistas, Contadores, Bachilleres, etc., TOTAL: 21 PARTICIPANTES.
12-	ELABORACION DE DIAGNOSTICOS SOCIO-ECONOMICOS.	"	"	"	"	Técnicos que laboren en Departamento de Auditoría Institucional.
13-	AUDITORIA INTERNA, FINANCIERA Y DE PERSONAL.	"	"	"	"	Técnicos que laboren en Departamento de Auditoría Institucional.
14-	LEGISLACION AGRICOLA, PECUARIA, PESQUERA Y FORESTAL.	CONOCER LAS DIFERENTES LEGISLABORAS VIGENTES EN MEXICO.	Pasantía	18 días	Todas las Instituciones del MAG.	Jefes de los Deptos. Jurídicos, Abogados, egresados de Derecho o estudios de Derecho de último Año de Derecho.
15-	DESARROLLO RURAL DIFERENCIADO.	ORIENTAR EFICAZMENTE LOS PROGRAMAS NACIONALES.	Pasantía	15 días	Magisterios y Dirección Gral. de Desarrollo Rural.	Jefes o Encargados de Deptos. de Extensión, Ingenieros Agrónomos, Trabajadores Sociales, Sociólogos, Profesores, etc., TOTAL: 30 PARTICIPANTES.
16-	METODOLOGIAS DE EXTENSION Y PROMOCION SOCIAL.	GENERAR Y ADOPTAR DIFERENTES MODELOS SERVICIOS Y PRACTICOS DE EXTENSION	Curso-Taller.	1 mes	"	"
17-	PROMOCION FORJACION Y MANTENIMIENTO DE GRUPOS SOLIDARIOS Y COOPERATIVAS	"	Seminario-Taller.	15 días	"	"
18-	COMUNICACION SOCIAL-T.V. PLEBES, BOLETIN, ETC., MEDIOS AUDIO-VISUALES.	CANALIZAR EFICAZMENTE LAS ACCIONES TECNICAS DIRIGIDAS A LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES.	Seminario-Taller.	15 días	Todas las Instituciones del MAG.	Jefe de los Deptos. de Extensión y/o Comunicaciones. TOTAL: 25 PARTICIPANTES.

ÁREA DE CAPACITACION	OBJETIVO GENERAL	MODALIDAD PERIODO	INSTITUCION PARTICIPANTE	PERSONAL PARTICIPANTE
19- ACRONIA DE CULTIVOS NO TRADICIONALES.	INTRODUCIR NUEVOS CULTIVOS AL AREA PRODUCTIVA NACIONAL.	Curso. 8 meses	CETA y 4 REGIO- NES.	Ingenieros Agrónomos, Agrónomos, Educadores y técnicos agrícolas. TOTAL: 18 PARTICIPANTES.
20- ADMINISTRACION DE FINCAS	OBSERVAR DIFERENTES MODELOS APLICADOS EN FINCAS PARTICULARES Y GUBERNAMENTALES.	Gira de 1 semana Observación!	CETA y 4 REGIO- NES.	"
21- COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS PESQUEROS.	PROMOVER Y COMERCIALIZAR LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACION.	Taller de Trabajo y Gira de Observación. 2 meses	C.D. CAMARERO, CETA y 4 REGIO- NES.	"
22- COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS TRADICIONALES.	"	" 2 meses	"	"
23- COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS PESQUEROS.	"	" "	C.D. PESQUERO Y 4 REGIONES.	"
24- PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ESPECIES MENORES.	"	" "	C.D. CAMARERO Y 8 REGIONES.	"
25- CRIA DE CERDOS, CABRAS.	INTRODUCIR MEJORAS EN LA EXPLOTACION DE ESTAS ESPECIES.	Seminario 3 semanas Taller.	"	"
26- PRODUCCION DE CARIADO LECHEO Y DE ENCORDE EN OBREROS PESQUEROS.	ESPECIALIZAR ESTA AREA DE TRABAJO, ESPECIFICAMENTE EN HACIENDAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.	Curso y Gira de Observación. 7 "	"	"
27- CUARANTEA ANIMAL Y VEGETAL.	OBSERVAR LAS ACCIONES SOBRE EL TEMA EN FRONTERAS Y PUERTOS	Gira de 2 semanas Observación.	Dirección Gral. de Defensa Agrícola.	"

Nº	AREA DE CAPACITACION	OBJETIVO GENERAL	MODALIDAD	PERIODO	INSTITUCION PARTICIPANTE	PERSONAL PARTICIPANTE.
28-	MANEJO Y LEGISLACION SOBRE FLAGELICIDAS.	COMOCER LAS DIFERENTES MODALIDADES SOBRE EL USO DE FLAGELICIDAS.	Presencia	15 días	CENTA, D.Gral. Defensa Agropec. y 4 REGIONES.	Abogados, Ingenieros Agrónomos, Agrónomos, Bachilleres con experiencia en ramo. TOTAL: 15 PARTICIPANTES.
29-	MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS.	"	"	"	"	"
30-	PRACTICAS DE CONSERVACION SUELO-AGUA-PLANTA.	OBSERVAR PROTECCIONES EN EJECUCION APLICABLES A EL SALVADOR.	Gira de Observación.	1 semana.	CENTA, CENEN, Dirección Genl. de Fisiología y 4 REGIONES.	Ingenieros Agrónomos, Biólogos, Agrónomos, Bachilleres y Técnicos Agrícolas TOTAL: 12 PARTICIPANTES.
31-	SELECCION, SIEMBRA Y MANTENIMIENTO DE ESPECIES FORESTALES.	MEJORAR LA TECNICA FORESTAL NACIONAL.	Curso-Taller.	1 mes	CENEN y 4 REGIONES.	" TOTAL: 18 PARTICIPANTES.
32-	COMBATE DE INCENDIOS EN AREAS BOSCOSAS.	FORMAR PROFESIONALES A NIVEL BASICO SOBRE LA ESPECIALIDAD.	Curso práctico.	6 semanas	"	"
33-	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PLANTAS ORNAMENTALES.	INTRODUCIR NUEVOS CULTIVOS REENTABLES Y DE EXPORTACION.	Curso práctico.	6 "	"	"
34-	PRODUCCION DE PECES Y CARAPACES.	MEJORAR NIVELES TECNOLOGICOS SOBRE LA ESPECIALIDAD.	"	1 mes	C.D. Pesquero y 4 REGIONES.	Biólogos, Agrónomos, Bachilleres en Navegación y Pesca, y Agrícolas. TOTAL: 15 PARTICIPANTES.
35-	ADMINISTRACION DE GRANJAS PESQUERAS.	"	"	"	"	"
36-	ADMINISTRACION DE PUERTOS PESQUEROS.	"	"	"	"	"
37-	USO Y MANTENIMIENTO DE LABORATORIOS DE INVESTIGACION PESQUERA.	"	"	"	CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO.	"



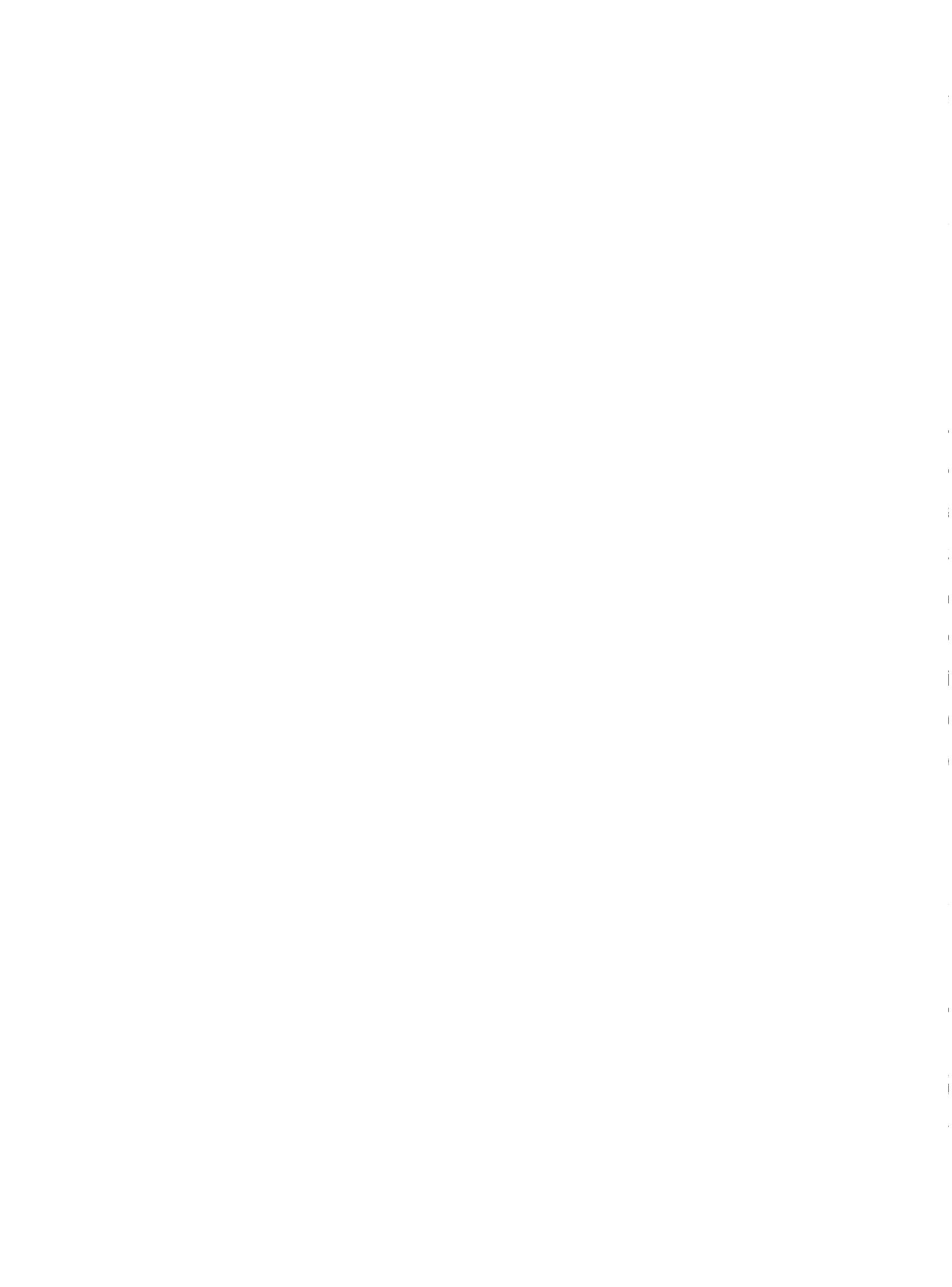
Nº:	AREA DE CAPACITACION	OBJETIVO GENERAL	MODALIDAD	PERIODO	INSTITUCIONES PARTICIPANTES.	PERSONAL PARTICIPANTE.
38-	ADMINISTRACION Y COORDINACION DE TALLERES MECANICA DIESEL Y GASOLINA.	MAXIMIZAR EL RECURSO DISPONIBLE Y MEJORAR CONTROLES ADMINISTRATIVOS.	Seminario Taller y prácticas.	3 semanas	Todas las Instituciones del MAG, con talleres de mecánica.	Encargados de Talleres y Jefes Administrativos de estos. TOTAL: 15 PARTICIPANTES.
39-	REPARACION DE MOTORES NAUTICOS.	ESPECIALIZAR PROFESIONALES EN LA MATERIA.	Curso práctico	1 mes	CEDEXPESCA y 4 REGIONES.	Ingenieros Mecánicos, Biólogos, Bachilleres Agrícolas y en Navegación y Pesca. TOTAL: 19 PARTICIPANTES.
40-	AGROMONIA DEL CAFE	CONTRIBUIR EN LA MEJORA DE LA PRODUCCION DE ESTE CULTIVO.	Curso-Taller.	3 semanas	ISIC y 4 REGIONES	Ing. Agrónomos, Agrónomos, Bachilleres y Técnicos Agrícolas. TOTAL: 15 PARTICIPANTES.
41-	ENFERMEDADES DEL CAFE.	DETECTAR PLAGAS QUE DANEN LA PRODUCCION CAFETALERA.	Curso-Taller.	3 " " " "	" " " "	Biólogos, Ing. Agrónomos, Agrónomos, Bachilleres y Técnicos Agrícolas. TOTAL: 15 PARTICIPANTES.

NOTA: 1º) Cuando se establece la participación de todas las Instituciones del MAG, involucramos a: Direcciones de: DEFENSA AGROPECUARIA, ECONOMIA AGROPECUARIA, DESARROLLO RURAL Y RIBDO Y DRENAGE; Centro de Desarrollo: CAMADERO, PESQUERO, RECURSOS NATURALES, CAPACITACION AGROPECUARIA y DE TECNOLOGIA-AGRIENIA; Regiones: OCCIDENTAL, CENTRAL, PARA-CENTRAL Y ORIENTAL. ESCUELA NACIONAL DE AGRICULTURA e INSTITUTO SALVADOREÑO DE INVESTIGACIONES DEL CAFE. SECRETARIA DE ESTADO Y LA CIENCIA GENERAL.

2º) LA BECA DEBERIA SER COMPLETA, YA QUE EL MAG NO POSEE RECURSOS FINANCIEROS APLICADOS A ESTUDIOS EN EL EXTERIOR.

ANEXO II

ORGANISMOS Y/O GOBIERNOS OFERENTES DE BECAS DEL SECTOR AGROPECUARIO	AREA DE CAPACITACION
ERNO DE CHINA	Reforma Agraria Cultivo de: peces - hortalizas - cereales - flores y cri ^a de cerdos.
ERNO DE ISRAEL	Riego - Desarrollo Rural - Acuicultura - Admón. Agropecuaria - Ganado Lechero - Desarrollo Comunitario y Estudios Cooperativos - Cría de Cabras y Ovejas.
ERNO DE JAPON	(Inglés) - Forestal
ERNO ITALIANO	Mecanización Agrícola - Silvicultura - Viveros Forestales Asistencia Agrícola y Desarrollo Rural.
ERNO ESPAÑOL	Informática - Admón. Pública - Veterinaria
ERNO DE COREA	(Inglés) Piscicultura - Motores Marino - Bosques - Extensión Rural.
O	Agricultura - Ganadería - Pesca - Recursos Naturales - Desar. Rural (Todos los cursos enmarcados en Proyectos que a nivel Regional o Nacional ejecutan los países con el organismo).
T I E	Agroforestal - Cultivo del Café - Recursos Naturales - Cultivos Agrícolas - Plaguicidas y Pesticidas - Desarrollo Ganadero - Hidrología - Fitopatología - Vida Silvestre - Archivismo. .
C A	Extensión Agropecuaria - Fitomejoramiento
U D	No hay capacitación específica, sino que ayuda en proy. que realiza a nivel Nacional y Regional.
A	No tiene capacitación específica, sino que ayuda en forma combinada financiando pasajes aéreos a otro rubro que algún organismo o país le pide.
C A E	Administración - Proyectos
C A P	Administración - Proyectos
E A	Entomología - Técnicos Nucleares - Fitomejoramiento
M	Meteorología - Hidrología - Climatología
OMS	Epidemiología
U M A	Ecología - Medio Ambiente
D I A T	Recursos Naturales - Planificación Agua Tierra - Proyectos Hidráulicos.



ORGANISMOS Y/O GOBIERNOS OFERENTES DE BECAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO	AREA DE CAPACITACION
ORDIPLAN	Proyectos - Planificación
I R S A	Abeja Africanizada
I A T	Cultivos Agrícolas: Granos Básicos
C R I S A T	Cultivo del Sorgo
I M M Y T	Cultivos Maíz y Trigo
RECODEPA	
ROMECAFE	
ROCACAO	
LDEPESCA	Organismos que a nivel regional ejecutan proyectos especializados y por lo tanto capacitan en su área de competencia de acuerdo a sus programas anuales.
ADELENA	
ANAFTOSA	
PROYECTO ALEMAN	
DSCAMED	
UTA II	
L E M (Colombia)	Especies Menores
I D	Manejo de Aguas (519 - 0303) Docencia Agropecuaria (ROCAP-CAPS)
EPREDENAC	Desastres Naturales
GOBIERNO DE NORUEGA	(Inglés) Recursos Naturales - Pesca - Tecnología del Papel - Hidroenergía.
PAISES BAJOS	(Inglés) Producción de Vegetales - Extensión Rural - Ganado Lechero - Riego - Tecnología de Semillas.
GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS Becas Fulbright)	(Inglés) Administración Pública - Recursos Naturales - Ciencias Alimenticias - Derecho del Mar.
GOBIERNO DE PERU	Tecnología Pesquera
I D	Proyectos
GOBIERNO DE JAPON	Ayuda a Centros de Capacitación Centroamericanos como CATIE - IICA para que éstos convoquen a sus cursos.

ORGANISMOS Y/O GOBIERNOS
OFERENTES DE BECAS
EN EL SECTOR AGROPECUARIO

AREA DE CAPACITACION

ES

Planificación - Política y Proyectos

IICA con el Gobierno de Colombia tienen un Centro de Capacitación adscrito a una universidad Colombiana, en donde todos los años presentan su programa de capacitación en áreas diversas, pero no ofrecen financiamiento. Algunos proyectos centroamericanos o regionales con sus propios fondos financian becas para su personal, ejemplo: AID.

NO. EMPLEADO (1) (No llenar) // // // //	INSTITUCION: //	(2) DEPENDENCIA: //	(3) CARGO FUNCIONAL: // - //	(4) SISTEMA DE PAGO: //	(5) ANOS DE SERV. // (No llenar)
NOMBRES Y APELLIDOS			(7) FIRMA EMPLEADO	(8) FIRMA DEL REVISOR	(9) JEFE DE PERSONAL
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES					
			(11)	% (12)	T (13)
				F (14)	N (15)

Para los funcionarios con menos de ocho (8) años de servicio en el MAG, favor indicar en este espacio donde trabajaron antes (2 puestos anteriores) y cuales eran sus cargos funcionales.

INSTITUCION (1)
DEPENDENCIA (2)

CARGO FUNCIONAL (3)
NOMBRES Y APELLIDOS (4)

PROCEDENCIA (5)

INSTITUCION (6)

DEPENDENCIA (7)

INSUMO (8)

DESCRIPCION DEL PRODUCTO (9)

F
(10)

INSUMO PROPORCIONADO A (11)

INSTITUCION(12)DEPENDENCIA(13)

INSTRUCTIVO PARA LOS FORMULARIOS

A. FORMULARIO No. 1 "ACTIVIDADES"

1. Espacio reservado para el Centro de Cómputo
2. Institución: indicar el nombre de la dependencia principal a la cual pertenece (ejemplo: Centro de Recursos Naturales, Gerencia General, Regional I, etc...)
3. Dependencia: indicar el nombre de la División, Departamento, Sección o Area, Agencia de la institución donde labora el funcionario.
4. Indicar el nombre del cargo funcional actual (Ejemplo: Secretaria, Contador, Jefe de División, Administrador, etc.).
5. Sistema de pago: indicar con iniciales si es por Ley de Salarios (L.S.), Contrato (C) o Jornales (J).
6. Años de servicios en el cargo funcional actual
7. Nombres y apellidos del funcionario
8. Firma del funcionario
9. Firma de su jefe inmediato
10. Firma del Jefe de Personal o del responsable del área de personal de la institución.
11. Listar y numerar las actividades del puesto de trabajo por orden de importancia.
12. Distribuir dentro de un 100% el porcentaje aproximado de tiempo mensual dedicado a cada una de las actividades, utilizando los indicadores de rango de la siguiente página.
13. Indicar si la actividad es tipificada (T) como permanente (P) o eventual (E). Colocar P o E según el caso.
14. Indicar si la frecuencia (F) de la actividad es diaria (D) semanal (S) quincenal (Q) mensual (M) o anual (A). Para las actividades bimensuales, trimestrales, cuatri-semestrales o semestrales, se indicará 2M, 3M, 4M ó 6M, respectivamente.
15. Indicar si la naturaleza (N) de la actividad es de oficina o administrativa (A) o hacia afuera de la oficina o en el campo (C).
16. Indicar la fecha de elaboración de la encuesta.

** Favor no olvidar indicar en el pié del formulario los dos cargos que desempeñó el funcionario antes de ingresar al MAG, si tiene menos de ocho (8) años de servicio.

RANGOS DE DISTRIBUCION TEMPORAL DE ACTIVIDADES

RANGO				INDICADOR
Del	0%	al	10%	I
Del	10%	al	20%	II
Del	20%	al	30%	III
Del	30%	al	40%	IV
Del	40%	al	50%	V
Del	50%	al	60%	VI
Del	70%	al	80%	VII
Del	80%	al	90%	VIII
Del	90%	al	100%	IX

B. FORMULARIO No. 2: "INSUMOS - PRODUCTOS"

Este formulario complementa el anterior, y tiene como propósito conocer el tipo de información (insumo) que recibe el funcionario, la información que suministra (producto) y la dependencia que la recibe.

- 1,6 y 12 Institución: Seguir las instrucciones indicadas para el primer formulario (No. 2).
- 2,7 y 13 Dependencia: Seguir las instrucciones indicadas para el primer formulario (No. 3).
3. Cargo Funcional: Seguir las instrucciones indicadas para el primer formulario (No. 4).
4. Nombres y Apellidos: Seguir las instrucciones indicadas para el primer formulario .
5. Procedencia: Se refiere al origen de la información recibida por el mismo funcionario.
8. Insumo: Describir brevemente el documento recibido. Indicar Número de formato si existe. Si no existe insumo alguno dejar el espacio correspondiente en blanco.
9. Descripción del Producto: Describir brevemente el documento producido.



10. F: Frecuencia. Ver Número 14 del Instructivo del Formulario "Actividades".
11. Insumo Proporcionado a: Se refiere al destino de la información elaborada por el mismo funcionario.

Se ruega dejar un espacio suficiente entre las diferentes actividades (formulario No. 1) y productos (formulario No. 2) para tener mayor claridad.

Utilizar el número de renglones necesarios y eventualmente hojas adicionales.

PRESUPUESTO DETALLADO DEL PLAN DE CAPACITACION 1992-1996
(U.S. dólares)

CATEGORIA DE GASTO	1992	1993	1994	1995	1996	TOTAL
A) BANCO MUNDIAL	1,546,325	1,321,485	1,151,700	1,052,040	916,080	5,987,630
1 - Honorarios Profesionales						
1.1 Locales	64,100	55,780	44,400	41,320	33,840	239,440
1.2 Internacionales (25 conferencias/año)	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	37,500
2 - Pasajes						
2.1 Becas y Pasantías	900,000	758,000	689,000	621,500	554,000	3,522,500
2.2 Conferencistas Internacionales (25 conferencias/año)	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	62,500
3 - Viáticos y estipendios	400,625	348,625	277,500	258,250	211,500	1,496,500
4 - Materiales didácticos	16,025	13,945	11,100	10,330	8,460	59,860
5 - Libros y publicaciones	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
6 - Imprevistos (10%)	140,575	120,135	104,700	95,640	83,280	544,330
B) MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA	186,720	162,698	130,000	120,932	99,742	700,092
1 - Almuerzo, refrigerio, local	160,250	139,450	111,000	103,300	84,600	598,600
2 - Transporte	7,580	6,530	5,240	4,690	4,120	28,160
3 - Suministros	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
4 - Imprevistos (10%)	16,890	14,718	11,760	10,942	9,022	63,332
TOTALES	1,733,045	1,484,183	1,281,700	1,172,972	1,015,822	6,687,722

ANEXO V (a)

HOJA DE EVALUACION

TEMA DEL EVENTO:
 NOMBRE DEL INSTRUCTOR:
 OBJETIVO GENERAL DEL EVENTO:

Califique el evento en cada uno de los siguientes detalles:

PREGUNTAS	Muy Baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
1. Eficiencia en el logro del objetivo,	1	2	3	4	5
2. Claridad del contenido estudiado	1	2	3	4	5
3. Elección del método de aprendizaje	1	2	3	4	5
4. Interés y motivación personal hacia el trabajo.	1	2	3	4	5
5. Clima de relación entre los participantes	1	2	3	4	5
6. Nivel de participación del grupo	1	2	3	4	5
7. Material didáctico	1	2	3	4	5
8. Balance General del evento	1	2	3	4	5

¿De mejoras sugeriría?:

Observaciones:

ANEXO V (b)

HOJA DE COMPUTO DE EVALUACION

NOMBRE:

INSTRUCTOR:

MATERIA:

FECHA: ---- de --- de 19 ----

Mañana

Tarde

PREG.	1		2		3		4	
GRADOS								
1								
2								
3								
4								
5								
PROMEDIO								

PREG.	5		6		7		8	
GRADOS								
1								
2								
3								
4								
5								
PROMEDIO								



ANEXO VI

UNIDAD TECNICA DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL (P R O P U E S T A)

I CONSIDERACIONES GENERALES

El ciclo del proceso de capacitación en cualquier ámbito o tamaño de una empresa se conforma de determinadas funciones que deben cumplirse en unidades o áreas ya sean unipersonales o pluripersonales. Estas son: Investigación, Programación, ejecución y evaluación, todas ellas acompañadas de metodologías, materiales, equipos y presupuesto para que una vez integradas y coordinadas configuren lo que podríamos llamar la organización de la capacitación.

Las modalidades de esta organización dependen de la naturaleza de la empresa y de los recursos con que cuente para su funcionamiento. En este sentido, pueden existir desde una pequeña sección de capacitación hasta todo un centro formal de capacitación con mecanismos de auto-financiamiento.

En el caso del Ministerio de Agricultura y Ganadería, por actuar en el ámbito de las normas administrativas y presupuestarias del Gobierno Central las acciones de capacitación deben ser gratuitas hacia sus empleados por función social. Sin embargo, la propuesta

que aquí se plantea en relación al establecimiento de una unidad de capacitación que coordine el plan de capacitación con temas novedosos en los campos administrativos y gerenciales, se encontrarán limitados a decisiones del MAG sobre aspectos relevantes en materia de capacitación:

- a) La capacitación es un factor de productividad laboral por lo que debe ser asignada una porción obligatoria en cada uno de los programas presupuestarios de cada año.
- b) La capacitación obedece a una política de desarrollo de recursos humanos incorporada a la política institucional de la estrategia sectorial agropecuaria.
- c) La capacitación es un requisito indispensable para el mantenimiento de un sistema escalafonario y de incentivos al personal, a todos los niveles.
- d) La capacitación está conformada por objetivos sectoriales, sistemas y procedimientos normados en forma centralizada y ejecutados en forma descentralizada.
- e) Los fondos programados anualmente para capacitación son administrados en una unidad especializada para su control y orientación hacia su destino programado.

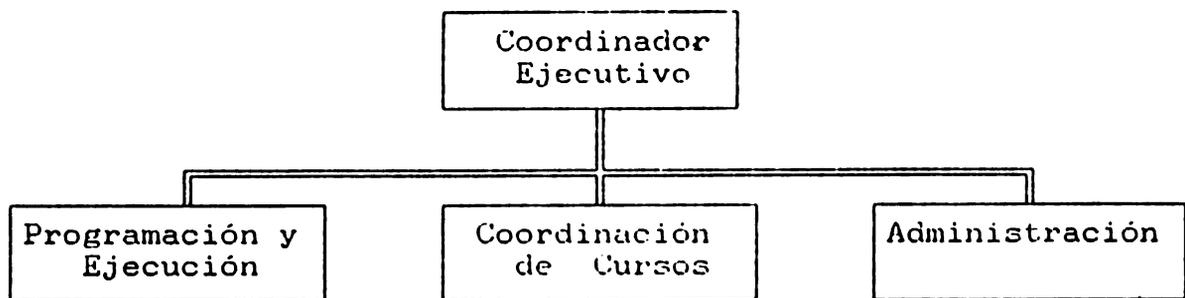
Estas decisiones no son más que meras hipótesis que de cumplirse fortalecería aún más la propuesta de este anexo.

II ORGANIZACION

El modelo que aquí se presenta es para una unidad ejecutora específica pequeña para la coordinación de la ejecución y evaluación del plan de capacitación. Las áreas que conformarán esta unidad corresponden a grupos de funciones que deben desarrollarse unipersonalmente en la unidad de capacitación.

En un futuro, el desarrollo organizacional de esta unidad hacia un centro formal de capacitación deberá hacerse siguiendo los mismos principios y técnicas aplicables a la organización administrativa de cualquier otra entidad o unidad administrativa.

III ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



IV FUNCIONES

4.1 Coordinador Ejccutivo

- a) Dirigir y controlar las actividades generales de la unidad orientando las funciones de las áreas que la integran.
- b) Someter a consideración del Despacho Ministerial una politica de capacitación del personal del MAG.
- c) Desarrollar las acciones correspondientes para obtener los recursos necesarios para garantizar el óptimo funcionamiento de la unidad.
- d) Establecer e implantar prácticas y procedimientos idóneos en los procesos de capacitación que permitan eficiencia administrativa de la unidad.
- e) Representar a la unidad en sus relaciones públicas y actos corporativos como máxima autoridad de la unidad.

4.2 Area de Programación y Evaluación

- a) Investigar y establecer las necesidades de capacitación de los funcionarios del MAG.
- b) Proyectar los programas específicos de los eventos.
- c) Elaborar métodos y materiales de enseñanza.
- d) Obtener, transferir e intercambiar tecnología en materia de capacitación.
- e) Proponer planes y programas de capacitación y formación de instructores.

- f) Evaluar los programas específicos de capacitación ejecutados, la eficiencia del personal docente y la idoneidad de las técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- g) Realizar otras funciones afines.

4.3 Area de Coordinación de Cursos

- a) Preparar calendarios, horarios y convocatorias de los eventos programados.
- b) Orientar la inscripción y registro de participantes suministrando información sobre los eventos programados.
- c) Coordinar a los docentes, orientar su actuación en cada evento y prestarles el apoyo que sea requerido.
- d) Programar la utilización de locales, muebles y equipos.
- e) Controlar la asistencia y el desarrollo de los temas.
- f) Aplicar y supervisar exámenes y pruebas de rendimiento.
- g) Organizar distintos eventos que deban llevarse a cabo en el desarrollo del plan de capacitación.
- h) Administrar los cursos de formación y capacitación de instructores.
- i) Llevar un banco de docentes y conferencistas nacionales e internacionales.
- j) Servir de nexo entre la unidad y los ex-participantes para mantener relaciones de extensión y divulgación.
- k) Realizar otras funciones afines.

4.4 Administración

- a) Llevar el registro y archivo de inscripciones, matrículas, calificaciones y otros de la actividad docente.
- b) Preparar diplomas y certificados que deban expedirse.
- c) Atender el servicio de biblioteca y documentación.
- d) Asistir al coordinador ejecutivo en los trámites de acciones de personal.
- e) Prestar los servicios administrativos que requiera la unidad para su funcionamiento.
- f) Custodiar y administrar los bienes muebles y elementos de la unidad.
- g) Suministrar a las demás áreas los elementos que requieran para su trabajo.

V NIVEL JERARQUICO

Dada la naturaleza de los temas propuestos es conveniente que la unidad se encuentre incorporada a la División de Desarrollo Institucional y Presupuesto (DIDIPRE) de OSPA por ser una unidad de staff del Despacho Ministerial que controla además el Reglamento Interno de Becas y Representaciones en el Exterior del MAG, mediante su División de Cooperación Internacional.

Otra alternativa podría ser ubicándola en el Departamento de Recursos Humanos de la actual Gerencia General, al cual el PFI le dotará de un equipo de computación para mecanizar sus principales acciones de personal, en especial, las estadísticas de personal. Esto puede representar una ventaja momentánea en función de la

teoría administrativa en el campo del desarrollo de recursos humanos pero prácticamente el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con la capacidad y la experiencia en la administración de cursos en las áreas de especialización del plan.

Una tercera alternativa es crear en la unidad ejecutora del PRISA una sección o área que absorba todas las funciones descritas en el capítulo anterior coordinando apoyo con su área administrativa, con sus áreas técnicas y con las respectivas divisiones de OSPA.

Esta opción es muy recomendable dada la necesidad misma de ir creando en el MAG una capacidad institucional en la administración racional y eficiente de planes de capacitación administrativa y gerencial. Esta podría ser a su vez una unidad de asistencia técnica del PRISA que estudiaría con mayor profundidad el tamaño, organización y ubicación jerárquica de la Unidad Técnica de Capacitación para el MAG bajo las condiciones de racionalidad del gasto y de recursos humanos a que esta obligado a cumplir.

Decisiones muy precipitadas en el campo de la organización de la capacitación sin las condiciones institucionales previas que garanticen su éxito podrían predecir malos resultados y pérdida del interés general.

VI RECURSOS

Los recursos humanos que se encargen de llevar todas las funciones de la unidad deben ser profesionales con vocación dado que se trataría de potenciar la organización de la capacitación y su implantación formal en el MAG.

En cuanto a los recursos financieros para el funcionamiento de la unidad, se recomienda reasignar en un solo fondo la asignación prevista para capacitación a cada uno de los programas presupuestarios de 1992. Aún cuando la cantidad pueda ser pequeña

para las necesidades de equipo y materiales, se estaría estableciendo un inicio para ir formando un programa presupuestario que le dé una permanencia y continuidad a las actividades de capacitación del MAG en forma institucional.

ANEXO VII

RESUMEN DEL PLAN DE CAPACITACION 1992-1996

COMPONENTE/AREA	1992	1993	1994	1995	1996	TOTAL
A) FORMACION GENERAL						
I - ANALISIS DE POLITICAS						
. No Participantes	220	155	275	155	190	995
. Días/Evento	41	18	43	18	35	155
. Días/participante	755	335	830	335	665	2,920
. No. Eventos	12	8	14	8	10	52
. Financiamiento	11,325	5,025	12,450	5,025	9,975	43,800
II - PLANIFICACION AGROPECUARIA Y PROYECTOS						
. No Participantes	350	350	355	280	290	1,625
. Días/Evento	120	120	103	76	93	517
. Días/participante	2235	2,285	1,950	1,510	1,845	9,875
. No. Eventos	16	16	16	12	13	73
. Financiamiento	34,275	31,275	29,250	22,650	27,675	148,125
III - ORGANIZACION INSTITUCIONAL						
. No Participantes	470	330	330	275	275	1,730
. Días/Evento	188	162	149	116	109	724
. Días/participante	4820	4,330	3,810	3,165	2,625	18,750
. No. Eventos	20	15	14	11	12	72
. Financiamiento	72,300	64,950	57,150	47,475	39,375	281,250

COMPONENTE/AREA	1992	1993	1994	1995	1996	TOTAL
B) DESARROLLO GERENCIAL						
I - FORMACION DE INSTRUC- TORES						
. No Participantes	4					4
. Dias/Evento	5					5
. Dias/participante	20					20
. No. Eventos	1					1
. Financiamiento	CT/INTRA	CT/INTRA	CT/INTRA	CT/INTRA	CT/INTRA	CT/INTRA
II - FORMACION GERENCIAL						
. No Participantes	250	195	90	175	70	780
. Dias/Evento	82	64	31	54	21	252
. Dias/participante	1650	1,275	630	1,075	430	5,060
. No. Eventos	12	10	4	9	3	38
. Financiamiento	24,750	19,125	9,450	16,125	6,450	75,900
III - FORMACION OPERATIVA						
. No Participantes	465	370	275	280	230	1620
. Dias/Evento	322	289	198	205	149	1163
. Dias/participante	6495	5720	3880	4245	2895	23235
. No. Eventos	24	19	14	14	12	83
. Financiamiento	97,425	85,800	58,200	63,675	43,425	348,525
C) CAPACITACION FORMAL EN EL EXTERIOR 1/						
. No Participantes	41	66	53	78	53	291
. Dias/Evento						
. Dias/participante						
. No. Eventos	9	14	11	16	11	61
. Financiamiento 2/	24,600	39,600	31,800	46,800	31,800	174,600

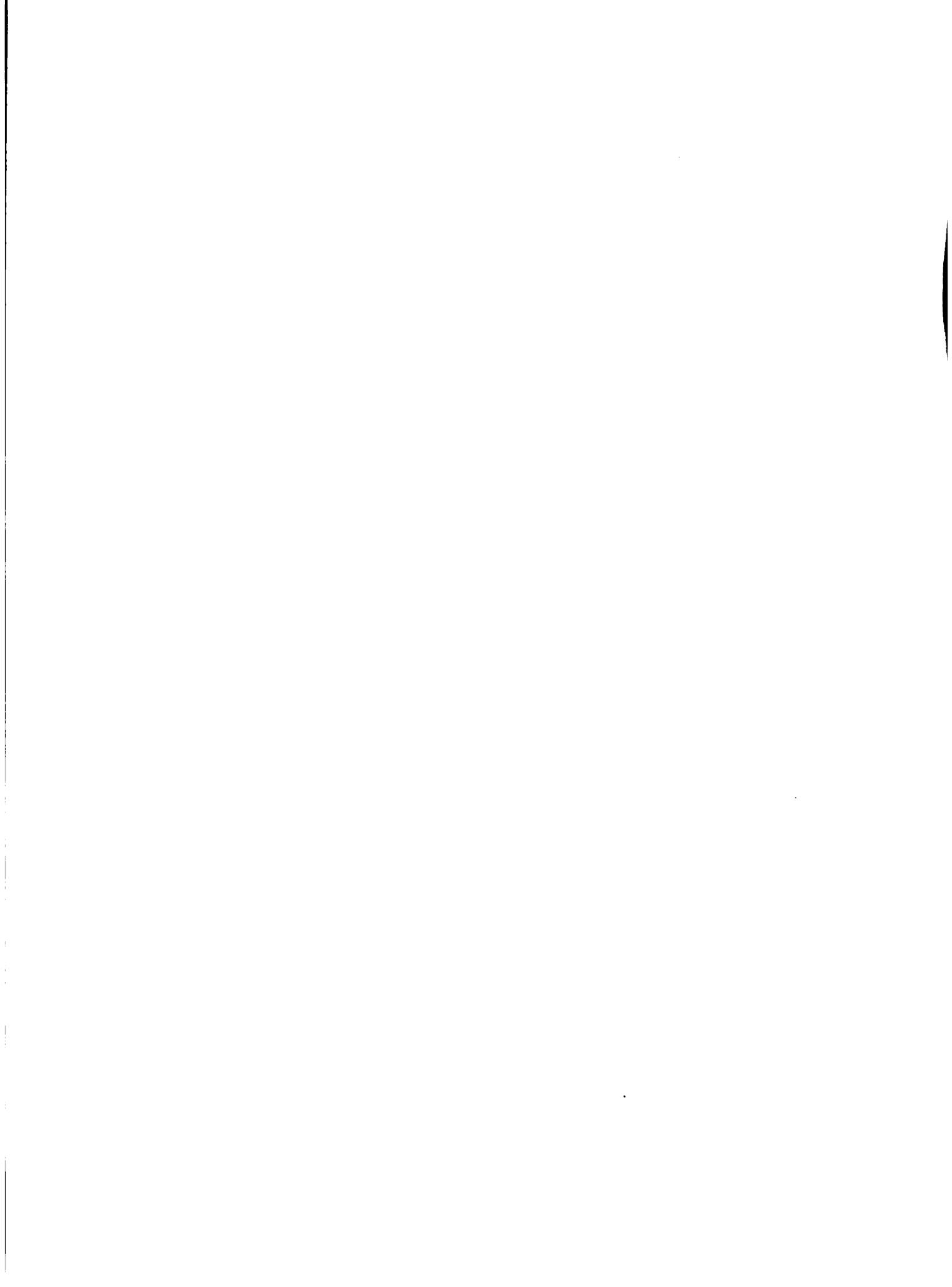
COMPONENTE/AREA	1992	1993	1994	1995	1996	TOTAL
CONSOLIDADO						
. No. de eventos	93	92	73	70	61	379
. No de participantes	1800	1516	1378	1243	1108	7045
. Dias/evento	758	653	524	469	412	2816
. Dias/participante	16025	13945	11100	10330	8460	59360
. Financiamiento	264,675	248,775	198,300	201,750	158,700	1,072,200
. Financiamiento <u>3/</u>	284,675	263,775	219,300	221,750	178,700	1,172,200
. Financiamiento <u>4/</u>	1,733,045	1,484,183	1,281,700	1,172,972	1,015,822	6,637,722

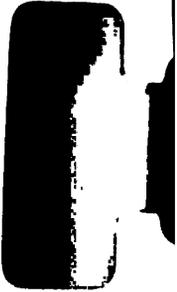
1/ El número de días/evento y días/participante dependerá de la duración que se establezca en cada evento de acuerdo a los programas de capacitación de cada organismo cooperante. Esta negociación tendrá que ser una de las funciones de la unidad encargada de administrar el plan de capacitación.

2/ En este rubro solo se incluye US\$600 por participante por año para cubrir pasajes, viáticos y estípidios de acuerdo al criterio d) establecido en el capítulo XII de este plan.

3/ Se incluye en este rubro los honorarios (US\$300.00) y costo de movilización (US\$500.00) de conferencistas internacionales al país estimado en un monto de US\$20,000 por año para cubrir 25 conferencias en forma selectiva siempre y cuando sea imposible su contratación local por lo especializado del tema. Ver criterios de costo c) y f) de este plan.

4/ Financiamiento anual de los eventos incluyendo todos los criterios de costos de este plan excepto los costos indirectos del MAG en términos de meses/salario para la unidad ejecutora del mismo. Ver presupuesto detallado de este plan (anexo IV).





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN EL SALVADOR

1a. C. Pte. y 61 Av. Nte., Edif. Bukele, San Salvador, El Salvador.

Tels.: 23-5249; 23-2561 / Fax (503) 98-3282 / Apdo. (01)78, San Salvador, El Salvador