

**Proyecto PD 13/95 Rev. 3(1)
Capacitación de Recursos Humanos
en Planificación y Gerencia de
Industrias Forestales en los Países
Productores Miembros de la OIMT**

**TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO
15-23 de junio 1998, Honduras**

INFORME



FTP International

**Proyecto PD 13/95 Rev. 3(1)
Capacitación de Recursos Humanos
en Planificación y Gerencia de
Industrias Forestales en los Países
Productores Miembros de la OIMT**

**TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO
15-23 de junio 1998, Honduras**

INFORME

**Financiamiento:
Organización Internacional de las Maderas Tropicales (OIMT)
Ministerio de Relaciones Exteriores, Finlandia**

FTP International Ltd

**Noviembre 1998
Helsinki, Finlandia**



CONTENIDO

INTRODUCCION1

**AMINISTRACION Y ENTRENAMIENTO EN SERVICIO PARA
INSTITUCIONES DE CAPACITACION.....5**

PLANIFICACION Y EJECUCION DE PROYECTOS.....57

LA GERENCIA EN LAS INDUSTRIAS FORESTALES.....87

ANEXO1: LISTA DE PARTICIPANTES

ANEXO 2: PROGRAMA DEL TALLER

ANEXO 3: PROPUESTAS DE PROYECTO



INTRODUCCION

El Documento de Proyecto 13/95 Rev. 3 (I) de la OIMT "Capacitación de Recursos Humanos en Planificación y Gerencia de Industrias Forestales en los Países Productores Miembros de la OIMT" posee un doble propósito. Primeramente se considera el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones de la región para mejorar sus programas y cursos para satisfacer las necesidades de la industria forestal, particularmente en lo referente a la planificación y a la gerencia. En segundo lugar se tiene como objetivo mejorar la capacidad profesional y metodológica de las personas responsables del desarrollo institucional para llevar a cabo la capacitación requerida por la industria, así como implementar óptimamente las diferentes fases del desarrollo institucional.

1. ESTADO ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN GERENCIAL EN EL MARCO DEL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA FORESTAL

La planificación y gerencia de industrias forestales apropiadas requiere de un enfoque integral y de la comprensión de las interrelaciones entre los elementos fundamentales del desarrollo empresarial, sean estos internos o externos a la industria. Esto es igualmente válido para una unidad de producción recientemente planificada o para una ya en pleno funcionamiento.

El Cuadro 1 muestra los factores que deberían considerarse en la planificación y en la toma de decisiones en la industria forestal, así como en la planificación e implementación de la capacitación gerencial. En el mismo cuadro es posible apreciar más ampliamente el rol del proyecto dentro del sector industrial. Los factores que se relacionan con nuestro proceso de toma de decisiones están indicados en el cuadro anterior y constituyen solamente un modelo de referencia. Es necesario considerar los factores en cada país o región, lo que significa que el proyecto no puede ofrecer soluciones generales o mismo recetas gerenciales para situaciones diferentes, sin embargo puede proveer los instrumentos para el análisis e implementación.

El proyecto cuenta con el compromiso y la voluntad de las instituciones participantes, y por ello se consideró la necesidad de desarrollar un análisis institucional como un requisito para la participación en este primer taller regional. Para su realización fueron invitados todos los institutos, que además de cumplir con el requisito mencionado, tienen perfiles institucionales compatibles con los requeridos por el proyecto. Se realizaron talleres en Honduras para los países de habla hispana y en Malasia para países de habla inglesa.

2. CONTENIDO DEL PRIMER TALLER REGIONAL

2.1. Gerencia de un Instituto de Capacitación

Por un buen tiempo las instituciones de capacitación se han desarrollado en un mundo aparte, mayormente distantes de las tendencias corrientes del desarrollo de las sociedades circundantes. Los gobiernos han financiado principalmente las actividades relacionadas con la educación técnica y profesional, sin embargo, la posibilidad misma de ofrecer servicios de capacitación a la industria ha sido dificultado debido a las barreras impuestas por procedimientos oficiales.

Presentemente las tendencias globales que enfatizan ideas sobre descentralización, privatización y el desarrollo sostenido de organizaciones gubernamentales han posibilitado, mediante la venta de servicios, la inserción de las instituciones de capacitación en los mercados privados. En algunos casos, el corte drástico del financiamiento público ha hecho de la venta de servicios, una condición imperativa. Por lo tanto, los directores y rectores deberían desarrollar un nuevo enfoque de trabajo, que integre una visión más empresarial que administrativa, sin que esto implique olvidar la naturaleza y propósitos de la organización.

Durante la realización de los talleres, se entregó a los participantes una pequeña introducción sobre planificación y comercialización de cursos de capacitación en servicio. Esta introducción fue seguida de una discusión e intercambio de experiencias y opiniones. Además, fueron entregados materiales diversos, que incluyen: administración pedagógica, organización de equipos de trabajo, currícula, administración de personal y aspectos relacionados con el cambio del director en una institución de capacitación.

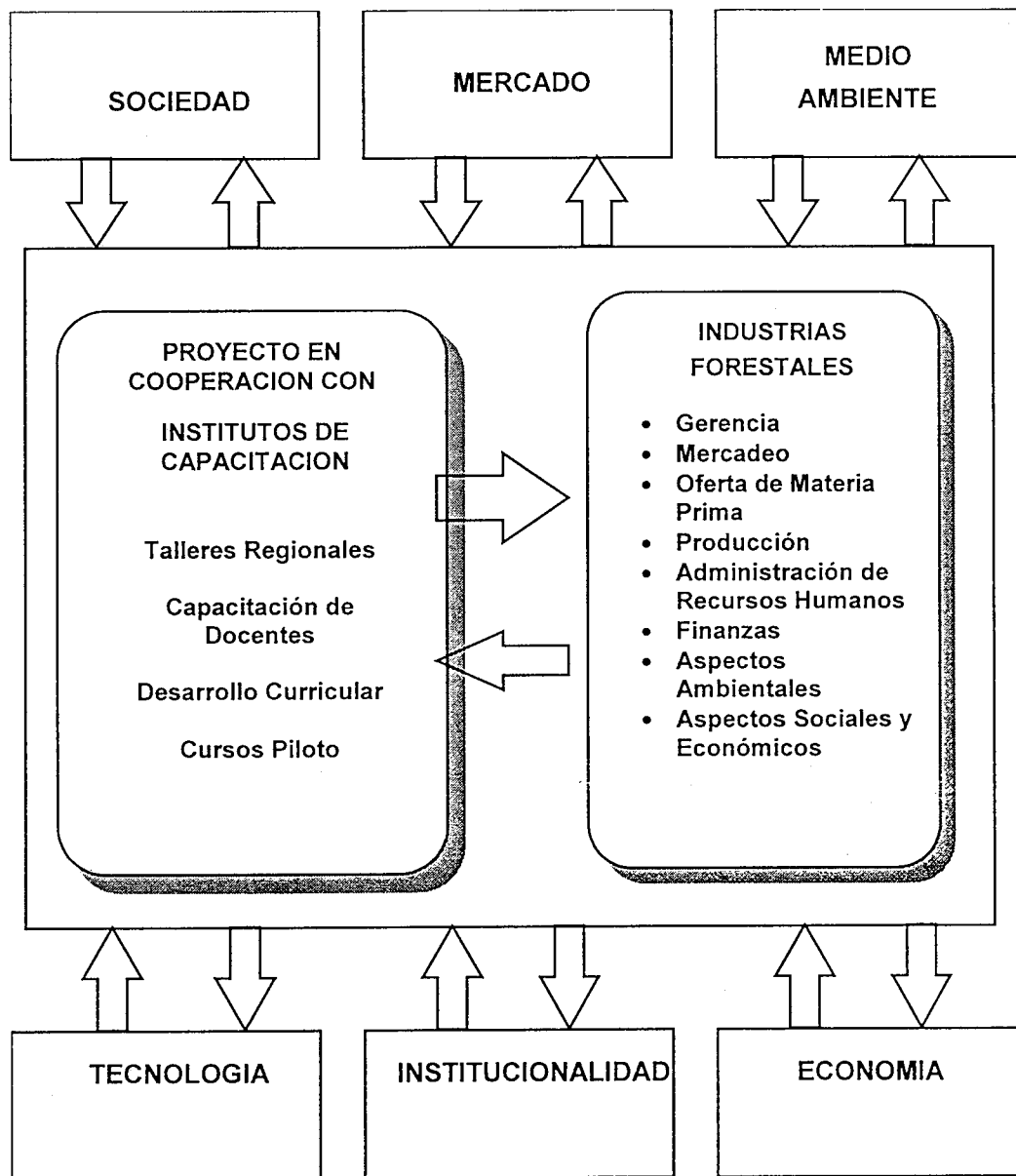
2.2. Capacitación para la planificación del proyecto

La idea del proyecto es apoyar el establecimiento o la mejoría de la oferta de capacitación en servicio ofrecida por las instituciones de los países de la OIMT. Debido a la escasez de recursos, se seleccionarán cuatro instituciones participantes del primer taller regional y con base en los planes producidos. Con el propósito de uniformizar los planes y hacerlos comparables se decidió adecuarlos en forma de un proyecto global. La terminología y procedimientos enseñados serán los utilizados por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia y de la Unión Europea.

Aunque durante el taller no fue posible finalizar los documentos de proyecto, se logró sin embargo, que los institutos presentasen sus ideas de desarrollo y que el personal responsable de la implementación tuviera un cuadro general de la relevancia de estas ideas hacia los propósitos y objetivos del proyecto. Los documentos podrán ser completados durante el segundo taller regional, aunque el proyecto solamente pueda contribuir con la implementación de los planes de desarrollo de cuatro instituciones.

2.3 Capacitación Gerencial en la Industria Forestal

La presentación fue organizada para dotar a los participantes con una visión integral de los diferentes sectores y aspectos gerenciales de la industria forestal. Así se facilita a los participantes entender y delinear el ámbito y los objetivos del proyecto. La presentación consecuentemente permite tomar decisiones decidir sobre los alcances y objetivos de sus planes de desarrollo. Los participantes realizaron el análisis de problemas correspondiente a sus proyectos específicos, definiendo el objetivo de desarrollo y los objetivos inmediatos. Se procedió con los trabajos de grupo, profundizándose en las actividades y los resultados esperados por el proyecto.



Cuadro 1. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO

El primer propósito del proyecto es enseñar a los participantes el enfoque integral demostrado en el cuadro 1; o sea, como tomar decisiones gerenciales considerando las relaciones entre la empresa y los componentes ambientales relevantes. Es importante para los planificadores y gerentes identificar las oportunidades y limitaciones en el ambiente de trabajo, considerándolas como apoyo para el éxito de la empresa y del desarrollo sostenible del ambiente de trabajo.



**ADMINISTRACION Y ENTRENAMIENTO
EN SERVICIO PARA INSTITUCIONES
DE CAPACITACION**

CONTENIDO

1	INTRODUCCION.....	9
1.1	Eficiencia a través de Métodos de Liderazgo Cuidadosamente Seleccionados.....	9
2	EL LIDERAZGO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS	12
2.1	El Reconocimiento de los Factores que Inciden en tu Liderazgo.....	12
2.2	La Necesidad de Trabajar en tu Liderazgo.....	13
3	ADMINISTRACION PEDAGOGICA	19
3.1	Reconoce los Métodos más Importantes que Usas para Influir en la Gente.....	19
3.2	Los Principios más Importantes del Liderazgo Pedagógico.....	19
4	ORGANIZACION EN EQUIPO.....	23
4.1	Organización de tu Institución Educativa.....	23
4.2	Desarrollo de una Organización en Equipo	24
5	EL CURRICULUM.....	29
5.1	El Curriculum Como una Herramienta de Liderazgo.....	29
5.2	Cómo Analizar el Curriculum	30
5.3	Hacia un Aprendizaje Cooperativo	30
5.4	El liderazgo Escolar y la Calidad del Aprendizaje	31
5.5	Considerando a los Clientes.....	32
5.6	El Proceso de Desarrollo del Curriculum	32
5.7	Evaluando la Implementación del Curriculum	33
6	MANEJO DE PERSONAL	35
6.1	Definiendo el Punto de Partida para el Desarrollo de la Organización.....	35
6.2	Manejando Personal.....	37
6.3	La Función de las Discusiones Director -Personal.....	38
	6.3.1 Desarrollando tu Propio Modelo de Discusión Administrador – Personal	39
	6.3.2 Peligros Inherentes a las Discusiones Director – Personal.....	40
	6.3.3 Modelo de Discusiones Director – Personal	41
7	DIMENSIONES DE LA REFORMA DEL TRABAJO DE UN LIDER DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y EL PROCESO DE REFORMA	43
8	PLANIFICACION Y COMERCIALIZACION DE CURSOS DE ENTRENAMIENTO EN SERVICIO	45
8.1	El Primer Paso para la Planeación de Educación/Entrenamiento en Servicio es una Evaluación de las Necesidades	45
8.2	Vale la pena Invertir en la Planificación de Cursos de Entrenamiento	46
8.3	Un Exitoso Programa de Capacitación es una buena Herramienta de Comercialización.....	49
8.4	Vale la Pena Evaluar el Proceso Completo de Entrenamiento en Servicio	52



1 INTRODUCCION

1.1 Eficiencia a través de Métodos de Liderazgo Cuidadosamente Seleccionados

El objetivo de este material de capacitación es servir como recurso en el proceso de desarrollo administrativo de escuelas forestales y escuelas de industrias forestales, a través de la revisión del funcionamiento de instituciones educativas desde diferentes perspectivas.

El punto de partida es el esquema modificado de Barnett, que aparece en la Figura 1. No es posible en este corto documento abordar todas las dimensiones contenidas en el esquema. Se brinda mayor énfasis a aquellos factores que influyen en la administración de instituciones educativas y que, de acuerdo a las investigaciones, muestran el mayor potencial para desarrollar el liderazgo tanto en la educación básica o formal como en la educación en servicio.

El manual está estructurado para conducir a los lectores desde los aspectos generales hasta las aplicaciones prácticas. Los ejercicios al final de cada capítulo brindan a los lectores orientaciones relacionadas con sus propios estilos de liderazgo.

Dentro del esquema, los factores que determinan el liderazgo son: la comunidad, las creencias y experiencias y el contexto institucional. El punto de partida del documento, es quizá el aspecto más importante: aprender a conocerse como líder, es decir el autoreconocimiento. Posteriormente, se examinan los factores relacionados con la comunidad y el contexto institucional.

Para que la institución educativa se desarrolle como una organización, deben reconocerse las posibilidades con que la misma cuenta. Las limitaciones para la operación de una institución educativa, tal como escasez de recursos financieros y las regulaciones sociales que la inhiben, son fácilmente visibles en el trabajo de liderazgo. Sin embargo, frente a las limitaciones, siempre existen las oportunidades y su reconocimiento es de mucha utilidad para el desarrollo de las instituciones educativas.

El entrenamiento en servicio que implica un pago ha sido siempre más autónomo que la educación básica, en cualquier cultura; esta situación hace posible desarrollar la educación básica a través del entrenamiento en servicio.

Las tres dimensiones determinantes del liderazgo en una institución educativa, mencionadas anteriormente (comunidad, creencias y experiencias y el contexto institucional), forman el marco de referencia para el liderazgo educacional, el cual es difícil de transformar. Estas dimensiones, frecuentemente determinan, también, el nivel mínimo de recursos financieros requeridos.

Una organización está compuesta por personas y el liderazgo en una institución educativa consiste principalmente de la interacción dentro de la organización y de ésta con sus clientes. El desarrollo metódico de la organización es posible, solamente, cuando se evalúa la retroalimentación de los clientes así como la los estudiantes y del personal de la institución.

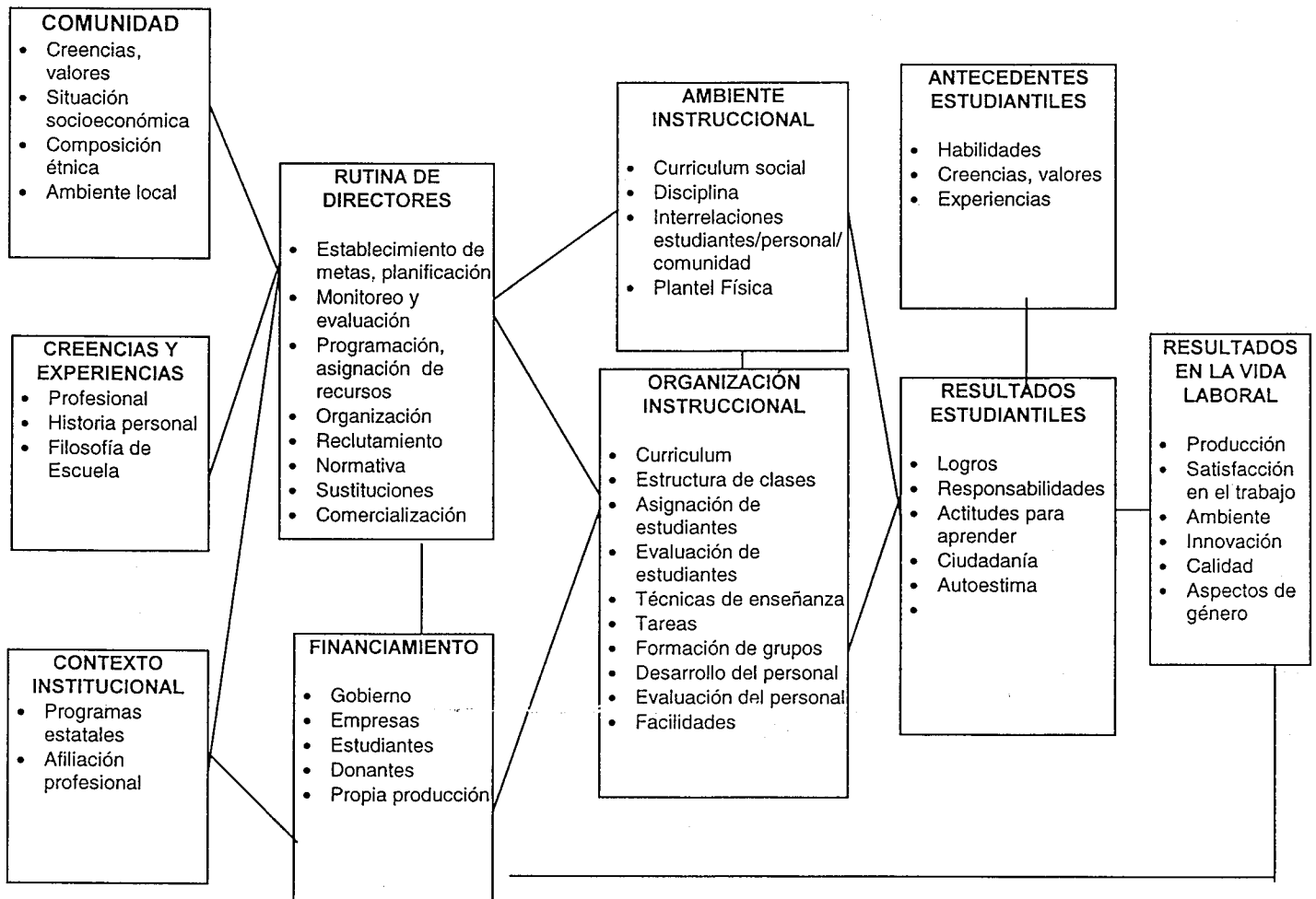


Figura 1. El esquema del liderazgo en instituciones educativas. Barnett (1986), modificado por T. Järvinen

Cómo, pues, el entrenamiento en servicio difiere de la educación básica? Los participantes de un curso de entrenamiento en servicio son estudiantes con una amplia experiencia profesional; desde el punto de vista de las organizaciones de capacitación, ello representa una ventaja y una desventaja a la vez.

La ventaja radica en la motivación de los estudiantes y en el hecho de que ellos poseen diferentes habilidades y experiencias que pueden ser utilizadas al planificar el material de capacitación y el contenido del curso. Lo que constituye un desafío para el entrenamiento en servicio es el hecho de que los participantes han adquirido métodos de trabajo y actitudes muy arraigadas, las que son difíciles o imposibles de cambiar. La experiencia no puede ser usada como base para la capacitación de estudiantes de educación básica de la misma manera que para el entrenamiento en servicio. Aunque la función del profesor es importante en todos los campos de la educación, ésta difiere entre la educación básica y el entrenamiento en servicio.

Las actitudes hacia cualquier tema nuevo se forman a través de largos períodos de tiempo y son difíciles de cambiar; la modificación de actitudes debe tomarse en cuenta, particularmente en el entrenamiento en servicio.

Usualmente, tanto el cliente que contrata la capacitación (el participante) así como el instructor necesitan poder medir la eficiencia de la capacitación. Naturalmente, se espera que la educación básica produzca eficiencia y calidad. Se espera que las persona calificada sea competente en su profesión y que tenga actitudes positivas adecuadas, habilidades y conocimiento para desarrollar su trabajo.

El liderazgo en el entrenamiento en servicio puede ser comparado con la administración de empresas más que con el liderazgo de instituciones de educación básica, aunque las diferencias están relacionadas, principalmente, con el financiamiento y la duración de la capacitación.

El entrenamiento en servicio debe ser un producto competitivo en precio, calidad y eficiencia. El entrenamiento en servicio está asociado a la idea ingreso – egreso, tanto desde el punto de vista de la institución como del cliente; en otras palabras, es necesario mostrar el retorno para la inversión realizada. La capacitación tiene que demostrar un cambio en el trabajo diario de las personas capacitadas. Aunque, puede ser la sociedad la que está invirtiendo en la capacitación, la idea ingreso – egreso es más evidente en el entrenamiento en servicio. El mismo concepto es inherente, por supuesto, a la educación básica, pero ello no se hace manifiesto tan claramente.

Desde el punto de vista del líder, el entrenamiento en servicio requiere de mucha atención, ya que los resultados de una capacitación no exitosa son, frecuentemente, difíciles de remediar; esto significa que aquellas personas que han participado en programas de capacitación no exitosos, no están dispuestas a regresar a otro curso de la misma institución, ya que pueden contar con otras opciones disponibles. Por otro lado, el entrenamiento en servicio también forma actitudes concernientes a la educación básica.

El "liderazgo estratégico" de una institución educativa está vinculado con el curriculum y los programas de capacitación utilizados en el entrenamiento en servicio de períodos cortos. Es posible que los líderes definan su visión a través del proceso, lo que también permite clarificar las metas generales de la institución educativa. Lo mejor es que el diseño de un curriculum es un proceso continuo a través del cual se definen las metas generales de la institución.

El ambiente instruccional de una institución educativa está formado por las relaciones profesionales entre el personal docente así como por las relaciones de éstos con la administración y con los estudiantes. El ambiente instruccional está ligado a la organización instruccional y, a largo plazo, ambos están relacionados con los resultados del aprendizaje.

2 EL LIDERAZGO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

2.1 El Reconocimiento de los Factores que Inciden en tu Liderazgo

En este capítulo se examinan los factores derivados de los antecedentes del líder y de la institución que pueden ser modificados a través de su reconocimiento y de la capacitación. Las partes del esquema relacionados con los antecedentes del líder y de la institución educativa son mostrados en la Figura 2. Este capítulo se concentra, por consiguiente, en las posibilidades que los líderes pueden tener al evaluar sus capacidades.

Cuando se intenta dar una definición general de liderazgo en una institución educativa, ésta podría ser la siguiente:

- El liderazgo consiste en realizar sugerencias para construir nuevas estructuras, fijando nuevas metas y objetivos e implementando los mismos.
- El liderazgo consiste en el proceso de dirigir las actividades de una organización en concordancia con las metas establecidas y la implementación de las mismas.

Los factores centrales que afectan el liderazgo son:

1. Comunidad
2. Educación y experiencia del líder
3. Contexto Institucional

Estos son factores con los cuales el líder, la institución educativa y el personal tienen que tratar; pueden ser vistos como estructuras restrictivas así como estructuras de apoyo. En primera

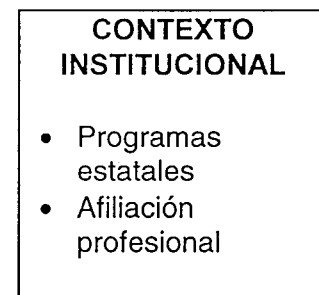
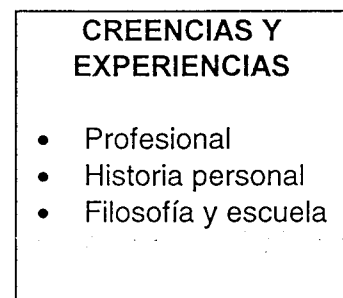
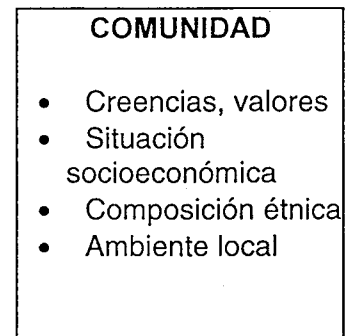


Figura 2. Factores que afectan el trabajo de un líder de una institución educativa (Barnett 1986, Jarvinen)

instancia, son las acciones del líder las que determinan cómo el personal reacciona a los diferentes factores.

2.2 La Necesidad de Trabajar en tu Liderazgo

La posición de un líder en una organización es un tema complejo. Aunque la posición incluye automáticamente cierto status, esto no garantiza, necesariamente un liderazgo verdadero. El liderazgo verdadero ha que adquirirse a través del trabajo.

La dificultad del liderazgo se ilustra claramente en casos donde el líder ha sido seleccionado de entre los profesores de la misma institución educativa. En el peor de los casos, el logro del liderazgo real puede tomar años y requiere la remoción parcial del cuerpo docente. Por otro lado, cuando un nuevo líder llega a una organización, el o ella es comparado con su antecesor. Esto es indicativo de la cultura en la institución educativa y de lo extremadamente difícil que es cambiarla. Los factores centrales que afectan el logro del liderazgo verdadero son la educación del líder, su experiencia previa y sus cualidades personales.

Asimismo, la organización de una institución educativa tiene sus propias creencia y experiencia, las que han determinado lo que se conoce como la cultura de una institución educativa. Cuando los líderes aprenden a conocer la cultura de sus instituciones, pueden usarla para el desarrollo de sus organizaciones. La cultura, no necesariamente obstaculiza el funcionamiento de una institución, también puede ser una fortaleza.

Cuando en los años treinta y cuarenta se buscaba identificar las cualidades de los buenos líderes y como ellos diferían de sus subalternos, se descubrió que los líderes tenían características que eran comparables con las de su personal y que tenían cualidades adicionales necesarias para el liderazgo.

Sin embargo, no existía un rasgo específico de la personalidad que pudiera explicar las cualidades requeridas en un líder o que pudiera ayudar a predecir el éxito de una persona como líder. Lo mismo puede ser dicho de un buen líder como de un buen profesor y ambos pueden tener muchas cualidades personales diferentes. De la misma manera, no existe una manera perfecta de liderar una institución educativa. Sin embargo, la investigación ha demostrado que existen algunos factores que están presentes en el liderazgo de instituciones educativas exitosas.

Algo central para el liderazgo son los métodos de trabajo utilizados, en otras palabras, cómo es logrado el efecto. Los métodos de trabajo de los líderes son influenciados por su educación, el tipo de institución educativa que dirigen, las comunidades aledañas y, principalmente, por las creencias adquiridas a través de su experiencia de trabajo y posiblemente a través de la educación. Liberarnos de creencias requiere el reconocimiento de las mismas, para después, conscientemente, modificar nuestra forma de pensamiento.

Los factores culturales o comunitarios, regulan, en gran medida, el liderazgo de una institución educativa. Los límites del liderazgo y, parcialmente, también los métodos de trabajo usados son determinados por la comunidad. El involucramiento de la comunidad en las actividades no debe ser subestimada ni evitada. Sin embargo, el desarrollo en el liderazgo de una institución educativa, parece, estar cambiando de lo nacional hacia parámetros más globales.

Uno de los puntos centrales de un liderazgo exitoso es el reconocimiento de uno mismo y el uso de este conocimiento. Sin embargo, es difícil conocerse uno mismo. Es común, por ejemplo, oír a líderes decir que no desearon llegar a ser la cabeza de una institución, sino que

lo son en contra de su voluntad. Sin embargo, los investigadores son de la opinión de que no es posible llegar a ser un líder contra la propia voluntad. Ser líder frecuentemente implica un largo período de trabajo y lleno de propósitos, lo que puede ser un proceso parcialmente no reconocido. Lo mismo se aplica a las otras cualidades del liderazgo. Solamente por el auto-análisis uno aprende a conocerse a sí mismo.

Qué métodos existen para el auto-análisis? Existen medios a través de los cuales uno puede examinarse a sí mismo en comparación con la evaluación de su propio personal. El auto-análisis puede ser una actividad interesante, pero requiere de una buena prueba que evalúe confiablemente y que sea suficientemente versátil. En este capítulo se anexa una prueba que puede ser utilizada para este propósito. Cuando se examinan los resultados de la prueba se debe recordar, sin embargo, que no existen respuestas correctas o incorrectas; el propósito de la prueba es simplemente llegar a conocerse uno mismo.

EJERCICIOS

1. Da una corta descripción de tus principales tareas como un líder de una institución educativa.
2. Pregunta a tus subalternos cuáles piensan ellos que son tus principales tareas como líder de una institución educativa.
3. Compara los resultados

En los ejercicios 1 y 2 puedes usar la clasificación de tareas de liderazgo que se presenta a continuación y evaluar las diferentes áreas en forma tal que la que requiere mayor trabajo sea la primera.

Después puedes solicitar a tu personal que haga lo mismo.

Áreas de tareas:

- Desarrollo de Programas (currículum, liderazgo instruccional)
- Personal (evaluación, asesoría, conferencias, reclutamiento)
- Administración de la escuela (calendarización semanal, oficina, presupuesto, correspondencia, memorándums, asuntos cotidianos)
- Actividades estudiantiles (reuniones, supervisión, planificación, relaciones sociales)
- Autoridades (reuniones, misiones de trabajo, reportes, etc.)
- Vida comunitaria y laboral (asesoría de grupos, conferencias a padres de familia, redes externas)
- Planificación (anual, largo plazo)
- Desarrollo profesional (lecciones, conferencias)
- Conducta estudiantil (disciplina, asistencia, reuniones)

4. Evalúa tus propias características. En tu opinión, cuáles características apoyan tu liderazgo?

5. Adjunto encontrarás dos cuestionarios. Uno de ellos es para ser completado por el líder y el otro por todo el cuerpo docente. Comparando los resultados es posible generar conclusiones acerca de tu propio liderazgo, por un lado cómo te miras tu mismo y por el otro lado como te ven los otros.

PRUEBA DE ESTILO DE LIDERAZGO

Por favor contesta cada pregunta dividiendo cinco puntos entre las alternativas A y B, asignando más puntos a tu método operativo más típico. Por ejemplo: A 0, B 5 ó A 1, B 4 ó A 2, B 3 o lo contrario A 5, B 0, etc. No asignes fracciones. Por favor nota que una alternativa debe siempre tener más puntos que la otra.

1. Como un superior, mis tareas incluyen
 - A ____ Mantener a mis subalternos con buenos ánimos ya que de esa forma ellos se desempeñan mejor.

 - B ____ Mantener a mis subalternos bajo un estricto control, de otra manera nada puede hacerse

2. Mi forma usual de operar es
 - A ____ Planear yo mismo todas las cosas y pedir a mis subalternos que implementen mis planes

 - B ____ Planear junto con mi personal para que ellos estén comprometidos con la implementación de los planes

3. Si existen desacuerdos entre mi personal
- A___ Usualmente manejo la situación para mejorar su humor mediante bromas
- B___ Intento encontrar las causas de sus disputas y los Motivo a resolver los problemas por sí mismos.
4. Si alguno de mis subalternos no está de acuerdo conmigo con respecto a algunos temas
- A___ Cambio mi posición para estar en buenas relaciones de trabajo con ellos
- B___ Mantengo mis opiniones
5. Combato la resistencia durante el proceso de cambio mediante
- A___ Incluir al personal en el proceso desde las etapas de planificación
- B___ Hablarle a mi personal acerca de los aspectos positivos del cambio
6. Mientras evalúo el trabajo de mi personal
- A___ Les animo y les hago ver lo bien que se desempeñan
- B___ Los censuro cada vez que cometen errores
7. Si mi personal tiene dificultades para cumplir con sus tareas
- A___ Les ayudo completando yo mismo la tarea
- B___ Les animo y les solicito que completen ellos mismos las tareas
8. Si mis subalternos tienen una actitud negativa para terminar una tarea de acuerdo a mis instrucciones
- A___ Hablo con ellos tratando de descubrir las causas de sus actitudes
- B___ Dejo que la situación se enfríe por un rato, así ello no Afectará nuestras relaciones

9. Si sostengo reuniones de personal, su principal propósito es
- A___Diseminar información
 - B___Tomar decisiones sobre aspectos que afectan a todos
10. Cuando observo el trabajo de mis subalternos
- A ___Les permito conducirse por ellos mismo, asumiendo que preguntarán si tienen problemas
 - B___Hago observaciones generales y discuto cualquier desviación, debe haber alguna
11. Es mi costumbre
- A___Eliminar argumentos que revuelvan al personal
 - B___Dar al personal un buen o arreglar una salida, si la gente está estresada y comienzan a discutir entre ellos mismos
12. Si algunos de mis subalternos llegan constantemente tarde al trabajo
- A___Les doy un discurso y les solicito corregir la situación
 - B___Hablo con ellos tratando de encontrar las razones para sus tardanzas
13. Si algunos de mi personal se están quejando constantemente sobre cualquier cosa
- A___Les dejo quejarse y trato de escuchar pacientemente, así ellos no se sentirán aún más descontentos
 - B___Les hago callar porque la constante queja es mala para el ambiente general y distrae a otros
14. Es mi costumbre
- A___Diseminar información abiertamente a mi personal
 - B___Informar al personal solamente cuando, en mi opinión, ellos necesitan la información para completar su trabajo.

15. Es mi costumbre

A___ Confiar en mis subalternos, porque así ellos confiarán en mi

B___ Confiar solamente en algunos de mis subalternos ya que no todos son confiables

16. Animo y motivo a mi personal a

A___ Establecerse exigencias razonablemente altas sobre ellos y tratar de influenciar en su cumplimiento

B___ Organizar eventos generales, hobbies y fiestas para reforzar su solidaridad

3 ADMINISTRACION PEDAGOGICA

3.1 Reconoce los Métodos más Importantes que Usas para Influir en la Gente

La Figura 3 muestra el modelo de liderazgo pedagógico. De acuerdo al modelo, el liderazgo pedagógico trabaja en dos vías:

- A través de la organización instruccional
- A través del ambiente instruccional

Este capítulo se centra en los elementos básicos de liderazgo pedagógico que permiten a los directores llegar a reconocer sus posibilidades para liderar una organización educativa basados en el concepto de liderazgo pedagógico.



Figura 3. Liderazgo Pedagógico de una Institución Educativa. (Barnett 1986, Järvinen)

3.2 Los Principios más Importantes del Liderazgo Pedagógico

Es difícil definir el liderazgo pedagógico de una institución educativa porque, conceptualmente y también en la práctica, éste se traslapa con las funciones administrativas.

Específicamente, la administración incluye la planificación de actividades centradas en el cliente, procesos de toma de decisiones, implementación de las decisiones, organización y coordinación de las actividades de la institución educativa, así como la evaluación de su eficiencia.

El liderazgo, por otra parte, tiene que ver específicamente con el manejo de relaciones humanas y con el hecho que una escuela es una organización social que define sus fortalezas en base a las capacidades de su personal y sus acciones conjuntas para el logro de las metas definidas en forma común.

El liderazgo pedagógico puede ser analizado dividiendo las actividades del líder en áreas específicas (Smith y Andrews, 1989):

El Director como un planificador y proveedor de recursos

- A: El Director como un recurso instruccional
- B. El Director como un canal de información, como un comunicador y mediador
- C. El Director como una presencia visible

La clasificación demuestra claramente la naturaleza social del liderazgo pedagógico.

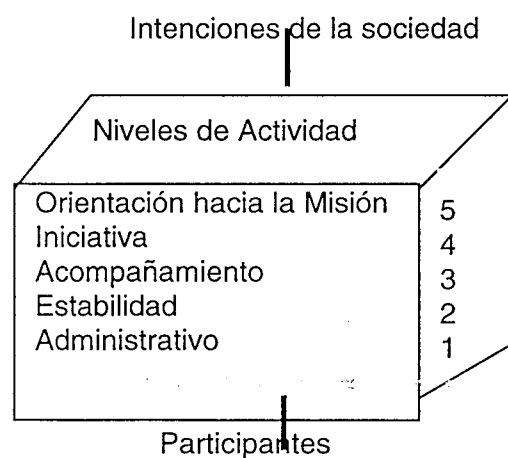


Figura 4. Liderazgo Pedagógico (Ståhlhammar, 1994)

Ståhlhammar (1994) describe el liderazgo pedagógico usando un modelo construido de diferentes niveles de actividades de liderazgo como es mostrado en la Figura 4.

El primer nivel es el administrativo, en el cual el director reconoce la relación entre el logro de los objetivos de la organización, la programación y los resultados. Las decisiones relacionadas a la organización, administración y finanzas contenidas en el curriculum son también parte del liderazgo pedagógico. Es responsabilidad de los líderes liberarse de las rutinas administrativas.

El segundo nivel es la estabilidad; es una tarea de los líderes pedagógicos crear una imagen positiva de la institución educativa que ellos dirigen. La creación de una identidad y una cultura que incluya el potencial para los constantes cambios es una de las tareas más importantes de un líder. La estructura social de una institución educativa requiere de una identidad dinámica preparada para el cambio pedagógico.

El acompañamiento forma el tercer nivel del liderazgo. En este nivel, el líder provee apoyo personal a los profesores ayudándoles a mejorar y desarrollar su trabajo; ellos necesitan hacer las preguntas correctas y estar conscientes de los elementos básicos del trabajo de un profesor. Lo más importante, el líder debe reconocer las necesidades individuales de los profesores junto con su potencial para el desarrollo; un líder motivador ve oportunidades e iniciativas para todo su personal. En este nivel, el líder pedagógico está interesado en los individuos y en su desarrollo profesional.

El cuarto nivel incluye la habilidad del líder para tomar decisiones; los directores crean un ambiente donde el personal siente que ellos quieren comunicar y discutir sus ideas. En este nivel se llevan a cabo los ensayos y se da el desarrollo profesional; el líder asegura que la estructura organizacional y financiera de apoyo son las correctas. Las acciones del líder son planificadas y no impulsivas. En este nivel los objetivos están en función de desarrollar un mejor aprendizaje. Todas las áreas de evaluación pertenecen a este nivel.

El quinto nivel es la orientación hacia la misión de la institución. En este nivel le corresponde al líder clarificar, interpretar, convencer e informar a todos los involucrados acerca de las metas de la escuela. Los directores pueden y tienen la obligación de ver las actividades con "vista de pájaro". Ellos necesitan poder explicar las metas generales de la escuela y poder lograrlas, mientras que los profesores se fijan objetivos para áreas o clases específicas. Los líderes pedagógicos son individuos con visión que tienen la habilidad de combinar las actividades cotidianas de la institución en armonía con sus metas generales. El personal de la institución debe poder ver la conexión entre las metas fijadas y los resultados.

Stålhammar resume el liderazgo pedagógico de la siguiente manera: "el liderazgo pedagógico es la habilidad del líder para guiar profesionalmente una organización de tal forma que las actividades estén lo mejor posible en concordancia con las metas".

EJEMPLO

Un estudio finlandés se orientó a diagnosticar cómo los directores experimentaban su trabajo y sus expectativas de ser líderes pedagógicos. De una muestra, 62% representaron directores de escuelas primarias, 22% de secundaria básica, 11% de secundaria superior y 5% de escuelas especiales o nocturnas. Solamente 14% de los directores fueron mujeres. La edad promedio de los directores de la muestra fue de 44 años, 7% eran menores de 37 y 35% eran mayores de 50 años. Solamente tres de ellos habían sido directores por menos de un año; por otro lado, 65% de ellos habían sido directores por más de cinco años. A la pregunta de cómo los directores finlandeses describen su trabajo como líderes y qué clase de factores ellos incluyen en su trabajo, la información reveló que la primera dimensión del liderazgo, Director como Proveedor de Recursos (incluyendo planificación y organización), fue la más frecuente de sus respuestas. El número de temas en el sistema de categorías fue de 14. Esta dimensión fue la mayor mencionada por el 61% de los directores. La segunda dimensión mayormente mencionada fue la del Director como un Comunicador (incluyendo también manejo de conflictos), la que fue dominante en el 23% de las respuestas. La tercera dimensión mayormente mencionada fue la del Director como un Recursos Instruccional, predominante en el 16% de los directores. La cuarta dimensión, el Director como una Presencia Visible fue muy escasamente mencionada. Ningún director tuvo ésta como una dimensión dominante.

EJERCICIOS

1. En cuáles aspectos pedagógicos de tu organización puedes influir
 - a) en la educación básica
 - b) en entrenamiento en servicio
2. Cómo divides tu tiempo entre el manejo administrativo y el liderazgo pedagógico?
3. Cómo divides tu tiempo (en porcentaje y con un 10% de exactitud) entre las cuatro dimensiones mencionadas en el ejemplo anterior?
4. Te gustaría tener diferentes prioridades en sus tareas?
5. Cuáles son las razones que te impiden hacer los cambios necesarios en las prioridades, como señalaste en tu respuesta anterior.

4 ORGANIZACION EN EQUIPO

4.1 Organización de tu Institución Educativa

No puede garantizarse que la reorganización de una institución educativa conducirá necesariamente a una mayor eficiencia y mejores resultados. Primero que todo, una institución educativa está siempre ligada al contexto cultural y no es posible decir que un modelo organizacional exitoso para una institución, necesariamente conducirá a buenos resultados en otra. Sin embargo, es evidente que los métodos de organización abierta son aplicables en diferentes áreas. No existen modelos organizacionales o modelos de liderazgo que puedan ser aplicados íntegramente a la reorganización administrativa de instituciones educativas.

Quizá una de las mayores dificultades relacionadas con el liderazgo en instituciones educativas es la falta de cooperación entre los miembros del personal. Los grupos, en la actualidad, conocen muy poco acerca de las actividades de los otros y normalmente se involucran sólo superficialmente en la discusión sobre asuntos comunes. Si existe una discusión, ésta se limita a la defensa de opiniones; lo que significa que los temas son abordados, frecuentemente, a un nivel emocional y nunca son tratados seriamente. No existe compromiso para las decisiones tomadas y, por consiguiente, las mismas no son implementadas. La definición colectiva del rumbo de una institución y la posibilidad de realizar cosas de manera conjunta no pueden concretizarse.

Son muy escasas las instituciones educativas donde no se establezcan grupos de trabajos para resolver ciertos problemas o desarrollar nuevos métodos de trabajo. La mayoría de los grupos de trabajo y particularmente sus métodos de trabajo están muy lejos del actual modelo de organización en equipo. Uno de las características que distingue a estos grupos de trabajo es el hecho de que han sido establecidos por órdenes superiores o de manera repentina en las reuniones de profesores. En estos casos, raramente se alcanzan las condiciones de una organización en equipo, que serán discutidas al final del capítulo.

La organización en equipo y su liderazgo incluye algunos elementos de la organización abierta y su aplicación en las instituciones educativas parece ser promisoria. La aplicación de la organización en equipo, particularmente en la industria y comercio, ha sido generalmente orientada hacia el cliente; en esta orientación, es condicionante conocer al cliente.

Los clientes de las escuelas forestales y de industrias forestales son los estudiantes juntamente con los participantes que asisten a la capacitación comercial, así como los comisionistas. Frecuentemente la información de los clientes que se usa es muy superficial; en las instituciones educativas, el servicio centrado en el cliente debe usar información confiable obtenida a través de entrevistas o a través de encuestas. Es, por ejemplo, difícil obtener información útil a través de cuestionarios aplicados a los estudiantes al final de una sesión de capacitación.

4.2 Desarrollo de una Organización en Equipo

El desarrollo de una organización en equipo frecuentemente comienza cuando se manifiestan exigencias externas de cambio. Esta percepción de la necesidad de mejoramiento de una institución es muy importante y la administración debe fomentarla lo más que se pueda.

La administración debe asegurar, asimismo, que las oportunidades y facilidades para el desarrollo sean las adecuadas. Esto es posible, por ejemplo, al estructurar la retroalimentación de los clientes en un formato que muestre las exigencias de desarrollo que interesan al personal. Otra forma es preparar capacitaciones sobre organización en equipo para algunos de los miembros del personal y de esa forma introducir la idea del cambio a los otros. En cualquier caso, la organización en equipo nunca, o muy raras veces, se logra por órdenes superiores.

El punto de partida es, por consiguiente, que los equipos que han sido formados trabajen conscientemente para planificar sus actividades desde el punto de vista de la clientela. La evaluación constante de las actividades es, de nuevo, parte del trabajo en equipo.

El equipo consiste de grupos de menos de diez personas, con objetivos claramente establecidos y con actividades definidas dentro de cierta área. Los miembros del equipo tienen una clara comprensión de sus metas, es decir, las metas han sido previamente definidas por los miembros del equipo; las metas deben ser de corto plazo y alcanzables.

Las actividades del equipo son realizadas de acuerdo a reglas concertadas; estas reglas no son preestablecidas, sino que son formuladas en la medida que se avanza en el trabajo. Generalmente, no es recomendable tener reglas escritas ya que ello hace recordar los viejos procedimientos jerárquicos. El equipo debe, sin embargo, ser lo suficientemente flexible para cambiar las reglas no escritas y los métodos de trabajo cuando sea necesario.

El equipo trabaja normalmente junto y todos los miembros deben participar. Dependiendo de los objetivos del equipo, se establecen reuniones semanales, quincenales o por lo menos cada tres semanas.

El liderazgo en el equipo no es jerárquico, cada miembro debe tomar responsabilidades para el liderazgo del equipo, aunque al comienzo puede escogerse colectivamente un líder. El equipo tiene la libertad y la responsabilidad de operar independientemente, dentro de los límites acordados, en todas las áreas operativas de la institución educativa.

El hecho de que entre los miembros existan, entre otras, diferencias de carácter y habilidades, es una ventaja que debe utilizarse hasta donde sea posible. Esto significa que todas las actividades del equipo son una responsabilidad colectiva, que son realizadas en conjunto y que el equipo no está dividido en pequeños grupos de acuerdo a formación y calificación.

Cuando un equipo (A) es comparado con otro (B), pueden encontrarse las siguientes diferencias y similitudes:

EQUIPO A	EQUIPO B
Las actividades son dirigidas por metas comunes claramente definidas y alcanzables.	Las metas comunes no son claras o totalmente indefinidas.
El trabajo del equipo está basado en la autonomía	Los objetivos son definidos desde arriba.
El trabajo del equipo es un proceso durante el cual el mismo planifica, implementa, evalúa y desarrolla sus operaciones.	El equipo trabaja en base a instrucciones externas y reporta avances después de cada tarea. Personal externo al equipo evalúa su operación y resultados.
Las reuniones regulares del equipo garantizan la continuidad del proceso.	Las reuniones son tradicionales, por ejemplo, reuniones de profesores periódicas durante el año escolar.
Colaboración planificada.	Acción colectiva sin una planificación intencional.
La interacción dentro del equipo ayuda al aprendizaje.	La interacción es frecuentemente desorganizada o basada en la jerarquía.
Los miembros del equipo son muy diferentes entre sí.	Los miembros han sido seleccionados según departamento, naturaleza de trabajo o formación académica.
La función del líder está basado en la igualdad.	La responsabilidad del liderazgo recae en el superior.
El equipo es responsable por los resultados de su trabajo.	El superior es responsable por los resultados del trabajo del equipo.

Como se mencionó anteriormente, el trabajo en grupo raramente califica como un trabajo en equipo. El trabajo en equipo puede desarrollarse, poco a poco sin tener necesariamente una estructura rígida. Cuando se analiza la forma en la que el trabajo en grupo gradualmente cambia a trabajo en equipo, existen varias similitudes que pueden ser útiles de conocer a fin de ahorrarse problemas y evitar posibilidades de la desintegración del equipo.

El proceso de desarrollo de un equipo puede ser dividido en cinco fases:

La primera es la fase de formación del equipo. El equipo no es formado por otros "tu perteneces a este equipo el cual tiene la tarea de ... para tal y tal fecha..." Durante la fase de formación, las personas se sondean unas a otras, están frecuentemente indecisas y generalmente en guardia. Esta etapa debe ser animada y apoyada por el líder. Los equipos pueden ser formados mediante la capacitación de grupos claves. Sin

embargo, no cuesta nada, que estos grupos claves puedan incluir a otros miembros menos activos de la institución. La fase de formación del equipo es también un período en el cual las personas aprenden a colaborar entre sí.

La segunda fase es un estado de caos cuando la gente se resiste y cuestiona toda la actividad y no puede todavía funcionar como un grupo. Este es también un tiempo en el cual la gente no está receptiva y nadie escucha a nadie. Es posible que el equipo se desintegre. Se requiere que el líder, particularmente, muestre apoyo y ánimo durante este período.

Durante la tercera fase el caos se transforma en armonía. El equipo genera sentimientos de seguridad y consenso a lo interno. En esta etapa el rol del líder es el de un escucha y de alguien que proporciona retroalimentación positiva a los miembros del equipo. Su función ha cambiado de un líder que brinda apoyo directo a alguien que apoya a través de su involucramiento e interés.

La cuarta fase es un período de actividad productiva. Es en esta fase cuando se logran los niveles más importantes del trabajo en equipo, i.e. iniciativa, cooperación y responsabilidad colectiva. El líder reconoce la importancia del grupo, por ejemplo, al poner en práctica algunas de las ideas del equipo.

Durante la quinta fase, el equipo puede desintegrarse, en vista de que su tarea ha sido completada o puede reorganizarse agregando o cambiando miembros y continuar desarrollando la tarea que ha sido seleccionada por el mismo.

Los elementos básicos del trabajo en equipo están incluidos el método de trabajo cooperativo y son los siguientes: interdependencia positiva, habilidades sociales y aprendizaje de las actividades del equipo.

La interdependencia positiva incluye la consciencia colectiva de las metas del equipo; en otras palabras, cada miembro del equipo tiene, aproximadamente, la misma comprensión de las metas y propósitos del equipo. Cada uno de los miembros del equipo de trabajo cooperativo es responsable de su propia contribución y al mismo tiempo de la de los otros miembros del equipo para el logro de las metas comunes. La fortaleza del equipo radica en el hecho de que sus miembros poseen una variedad de habilidades más que en el hecho de que todos tienen una limitada experiencia sobre un tema dado. Estas diferencias deben ser reconocidas para que el equipo no comience a trabajar para el beneficio de pequeños grupos de acuerdo a sus propios orientaciones de trabajo. Un buen ejemplo de ello es un equipo deportivo. Cada miembro del equipo tiene una diferente función, pero todos tienen las mismas metas, lograr los mejores resultados a partir de la mejor cooperación. El líder es un entrenador que presta apoyo en los tiempos difíciles y celebra los logros. Un equipo deportivo tiene diferentes formas de fortalecer su identidad de equipo, por ejemplo, mediante el entrenamiento, banderas, logotipos, colores, uniformes, etc.

Como segundo elemento clave del trabajo cooperativo están las habilidades sociales. Esto consiste de la interacción entre los miembros del equipo más que en los discursos unilaterales que normalmente se dan en las reuniones de personal. Los métodos de trabajo cooperativo incluyen herramientas del trabajo en grupo.

Cuando las personas trabajan juntas necesitan información sobre cómo las demás personas ven el tema en consideración. Formarse una percepción general de un asunto, requiere cuestionar, escuchar, colocarse en la situación del otro, así como retroalimentación de los otros

miembros del equipo. Las habilidades del trabajo en grupo deben ser aprendidas, quizá mediante ensayo y error. Ningún equipo está, en ese sentido, completamente preparado al principio de su existencia.

La primera herramienta requerida para el trabajo en grupo es la creación, o mejor, la formación del grupo. El segundo requisito es la asistencia a las reuniones. No es suficiente, por sí mismo, ser un miembro de un grupo; es necesario el concepto de apoyar y animar a otros en el inicio del grupo. Los miembros del grupo pueden abiertamente exponer sus puntos de vista y opiniones y ponerlos a la disposición del grupo entero. En otras palabras, el trabajo debe progresar en base a la transparencia.

El aprendizaje a partir de nuestro propio trabajo ocurre a través de las actividades e interacciones dentro del grupo. El cumplimiento puede ser evaluado, por ejemplo, identificando si las metas han sido logradas, qué acciones han sido exitosas y donde se necesita mejorar.

La premisa básica del liderazgo en equipo es la confianza entre los miembros del equipo. El líder necesita estar convencido de la capacidad del equipo para trabajar eficiente y responsablemente, ya que se le ha dado la autoridad y las facilidades para sus acciones. Las instituciones educativas donde opera la organización en equipo, necesitan de un líder, a pesar de que los equipos se dirigen por sí solos. El líder entrena al equipo para trabajar cada vez más independientemente usando la autoridad que le ha sido concedida.

Los equipos no se inician por decisiones o acuerdos, por el contrario, con frecuencia son el resultado de procesos de crecimiento. Al principio, las responsabilidades del equipo pueden ser algo limitadas e ir creciendo gradualmente con el tiempo. Asimismo, el estatus del líder varía constantemente; cuando la organización en equipo funciona bien, las funciones del líder cambian hacia el adiestramiento y la capacitación, para mejorar las condiciones de trabajo del equipo. La función del líder tiene un énfasis diferente en los distintos niveles de desarrollo del equipo.

EJERCICIOS

1. El capítulo contiene una descripción de un modelo de organización clásica (A) y un modelo teórico de sistema abierto (B) aplicados a instituciones educativas (cuadro siguiente). Examina tu institución pregunta a pregunta y determina a cual grupo pertenece.
2. Considera cuáles áreas en tu institución educativa pueden ser desarrolladas a través de la formación de equipos de miembros del personal. Basa tu consideración en la retroalimentación de la clientela que puede ser obtenida, o que podría estar basada en tu propio conocimiento de la situación.

3. Considera que miembros del personal, con diferentes formaciones, podrían pertenecer a cada equipo.

4. Quizá la forma más fácil de crear las condiciones para el trabajo en equipo es seleccionar una función que es nueva para la institución, por ejemplo, entrenamiento en servicio, y crear un equipo para planificar e implementar la nueva tarea. Piensa acerca de la clase de grupo que podría formarse como un equipo en tu institución educativa.

5. Planifica un día de capacitación en el que grupos claves recibirían capacitación en trabajo en equipo.

	Modelo de Organización Clásica A	Modelo de Sistema Abierto Modelo	
1	La clasificación de empleados y responsabilidades son jerárquicas	Cadenas de acción constante dentro y entre secciones	
2	Autoridad centralizada	La autoridad ha sido delegada a las secciones, las que deben separar e integrar sus funciones.	
3	Las actividades se orientan por metas formales	Las actividades son orientadas por los requerimientos y necesidades de las poblaciones vecinas.	
4	La comunicación se da a través de canales oficiales.	La comunicación es amplia y la información acerca de las actividades de cada sección es transmitida a las otras.	
5	El control se basa en reglas	El control se basa en las eficientes relaciones entre secciones y entre la comunidad y el sistema.	
6	El líder lidera subalternos	El sistema de liderazgo es uno de los sistemas de las secciones y funciona de acuerdo a sus necesidades.	
7	Deben evitarse los conflictos	Los conflictos son necesarios como una base para nuevas acciones.	

8	Existe solamente una manera de lograr los mejores resultados	Existen varias formas de lograr resultados satisfactorios.	
9	La organización tiene que funcionar	Es necesario encontrar formas de hacer funcionar la organización.	
10	Las relaciones son estáticas	Las relaciones son dinámicas.	
11	El líder tiene la autoridad final	El líder es frecuentemente requerido para intervenir en situaciones que no son su responsabilidad y que están fuera de su control.	
12	La organización y sus actividades son dirigidas por reglas y definiciones.	Un balance entre la comunidad y el sistema orienta a la organización y sus acciones.	

5 EL CURRICULUM

5.1 El Curriculum Como una Herramienta de Liderazgo

En este capítulo se discute el curriculum principalmente en relación a la educación básica. El objetivo del curriculum es el desarrollo integral y a largo plazo de un individuo. El establecimiento de metas en relación al curriculum es, por consiguiente, más difícil y desafiante que planificar los programas de entrenamiento en servicio. El entrenamiento en servicio está basado en las necesidades inmediatas de capacitación que se detectan en las labores diarias como resultado de las nuevas tecnologías, herramientas, productos o normas. Un ejemplo típico es la capacitación en tecnología de la información.

La necesidad de entrenamiento en servicio puede ser definida en cooperación con las organizaciones empresariales y comerciales. Esto requiere de una continua interacción con expertos del área empresarial, organizaciones comerciales y el sector público. Es posible planificar cursos de entrenamiento en servicio en función del mercado; por consiguiente, las necesidades inmediatas de los clientes orientan las actividades de una institución educativa.

El entrenamiento en servicio puede, asimismo, brindar a los directores y profesores valiosas experiencias e información relacionada con la actualización de la educación básica. Una buena solución es emplear profesores tanto para el entrenamiento en servicio como para la planificación de la educación básica. Aunque los objetivos, los métodos de trabajo y el financiamiento del entrenamiento en servicio difieren de los de la educación básica, no es ninguna ventaja tratarlos como entidades totalmente separadas.

El diseño curricular en la educación básica debe estar basado en la visión, misión y estrategias de la institución educativa. La visión corresponde a los enfoques alternativos en relación a los cambios en el ambiente operacional; estos cambios demandan necesidades educativas variables que son tanto cuantitativas como cualitativas. En este contexto, la misión se refiere a la función de una institución para la implementación de tales cambios. Una institución educativa no debe ser solamente un observador pasivo, sino que por el contrario, debe

influenciar activamente en el desarrollo. Las estrategias abarcan los planes de la institución educativa para cumplir su Misión.

Las fortalezas y debilidades de la institución deben ser analizadas juntamente con las amenazas y los desafíos impuestos por el desarrollo externo. El aprovechar las fortalezas y superar las debilidades debe ser la base de las operaciones de una institución. Para ello se requiere el desarrollo del personal, el reclutamiento cuidadoso de nuevo personal, el inicio de proyectos de desarrollo y, frecuentemente, la asignación o aumento de recursos.

5.2 Cómo Analizar el Curriculum

Existen dos enfoques en relación a la naturaleza de un curriculum. De acuerdo a uno de ellos, el llamado Enfoque Lehrplan, el curriculum transmite las metas desde arriba hacia el nivel escolar. En el otro, el llamado Enfoque Curricular, la función del curriculum es planificar las experiencias de aprendizaje para los estudiantes. En este último modelo, los métodos son más importantes que el contenido o las metas. El primero es un curriculum centralizado, el último es un curriculum descentralizado.

El curriculum descentralizado ejerce grandes demandas sobre el liderazgo pedagógico de una institución educativa. La enseñanza debe ser planificada y las metas orientadas, a pesar de la falta de liderazgo administrativo, ya que no se puede confiar solamente en la experiencia.

Existen profesores que subestiman la importancia del curriculum. Este puede verse como un documento teórico que no apoya el trabajo de enseñanza práctica (Atjonen 1993). El curriculum moderno, sin embargo, es principalmente un medio a través del cual se garantiza la calidad de la institución educativa. El curriculum escolar debe ser una útil herramienta en la creación de la cultura de una escuela (Syrjalainen 1995). Los que contratan la capacitación tienen el derecho de esperar que el aprendizaje en una institución educativa se desarrolle metódicamente y que se base en principios y valores establecidos.

El curriculum tradicional tipo Lehrplan puede ser implementado con un standard de liderazgo pedagógico razonablemente modesto (Figura 4); éste puede involucrar nada más el nivel administrativo.

Por otro lado el tipo de curriculum escolar requiere niveles mínimos de apoyo e iniciativa y, lo mejor, orientación hacia las metas. No es suficiente crear una buena organización instruccional, el líder debe crear también un buen ambiente instruccional.

Las actividades a nivel administrativo incluyen, por ejemplo, la formación de grupos de enseñanza y la planificación de horarios en los que se tomen en consideración aspectos financiera y pedagógicamente apropiados. Estas tareas administrativas relacionadas con la implementación del curriculum deben ser desarrolladas de manera conjunta entre el líder y los profesores y, otra vez, debe considerarse la opinión de los estudiantes. Frecuentemente, sin embargo, los líderes débiles permiten que sean los intereses personales de los profesores, en lugar de los intereses de los clientes de la institución, los que influyan en sus decisiones.

5.3 Hacia un Aprendizaje Cooperativo

La pedagogía no ha sido muy atendida en la capacitación vocacional. Una idea aceptada ha sido que un buen profesional puede también ser un profesor. Es asimismo, común que en la capacitación vocacional se presenten diferentes culturas profesionales y que se destaquen sus características especiales.

De acuerdo al americano Weber (1988), está ocurriendo un cambio fundamental en el pensamiento actual en relación a la capacitación vocacional. Algunas de las consideraciones son, por ejemplo, el cambio del énfasis en métodos prediseñados basados en tareas de análisis y cambios en comportamiento exactos, hacia el aprendizaje cooperativo que enseña a los estudiantes a cuestionar y desarrollar sus propias herramientas de aprendizaje. En este caso el énfasis está cambiando del contenido a los procesos.

Las metas de capacitación vocacional que han estado basadas tradicionalmente en las necesidades de los empleadores y de la sociedad, ahora están tomando en consideración las necesidades de desarrollo de los estudiantes y atendiendo a los requerimientos de su educación general. Varios estudios han demostrado que los empleadores valoran, particularmente, las habilidades iterativas, la capacidad y el deseo de aprender nuevas cosas tanto como la puntualidad y la exactitud. En la vida laboral, las innovaciones diseminadas rápidamente pueden cambiar los requisitos prácticos de las habilidades profesionales, éstas son una parte esencial del profesionalismo. En esta situación, los profesores de educación vocacional, se vuelven más pedagogos y menos expertos en sus propias disciplinas, aunque las buenas habilidades profesionales son, obviamente, un requisito básico para cualquier profesor de educación vocacional.

5.4 El liderazgo Escolar y la Calidad del Aprendizaje

El liderazgo pedagógico de una institución educativa es una de las tareas más importantes de un líder en un sistema descentralizado y es, asimismo, una de las tareas más difíciles del liderazgo. Algunos estudios acerca del trabajo de un director han demostrado que los profesores no necesariamente quieren que el director se involucre en los aspectos pedagógicos. Los profesores desean enfatizar sus propias posiciones como expertos autónomos en sus áreas de especialidad (Eratuuli y Leino, 1993; Stalhammar, 1994). Sin embargo, una de las características de una buena escuela es que la enseñanza y el aprendizaje son considerados lo más importante y la calidad de la enseñanza es tomada en serio (Bolam 1995).

En el proceso de diseño e implementación del curriculum escolar, el director debe ser capaz de organizar la colaboración entre profesores de tal forma que sus habilidades y conocimientos estén al servicio de la visión y de las metas definidas. El líder tiene que ser capaz de promover el desarrollo profesional y pedagógico de los profesores basados en los principios de aprendizaje para toda la vida. Los directores tienen que crearse los espacios en la vida laboral relacionada con sus especialidades y motivar a los profesores a que hagan lo mismo.

Se requiere que el director establezca un sistema funcional de evaluación que incorpore la retroalimentación de los clientes en el curriculum y en los resultados del aprendizaje. Al mismo tiempo, el líder debe respetar la autonomía de los profesores como expertos en sus propias especializaciones. Los modelos tradicionales de liderazgo jerárquico no son aplicables en el liderazgo pedagógico, éste se basa en la equidad entre colegas expertos. La tarea particular de un líder en esta situación es organizar la colaboración entre especialistas de alto nivel más que actuar como un experto en la enseñanza de asignaturas. No es posible para un líder ser un experto en todas las asignaturas. Existen muchos ejemplos de directores que se concentran demasiado en sus propias asignaturas y descuidan el resto.

5.5 Considerando a los Clientes

Una de las características especiales del liderazgo pedagógico en la capacitación vocacional es el hecho de que una escuela vocacional puede ser una organización más abierta que otras instituciones educativas. La razón para ello es que en la vida profesional, en general, debe tenerse en cuenta tanto a los clientes de la educación vocacional como a los estudiantes.

El desarrollo profesional así como el mantenimiento de los contactos en el mercado laboral son responsabilidad de cada uno de los profesores de una escuela de capacitación vocacional. Es tarea del director crear las condiciones adecuadas para este desarrollo espontáneo. Los profesores pueden mantener contactos con el ámbito laboral a través de varias formas, por ejemplo, perteneciendo a una entidad profesional, realizando trabajos a tiempo parcial durante su tiempo libre. Sin embargo, ningún trabajo adicional debe tener efectos adversos en el trabajo a tiempo completo de un profesor. Por el contrario, estos trabajos deben ser constructivos, por ejemplo, para atraer clientes para el entrenamiento en servicio. En todo caso, las actividades que los profesores realicen fuera de la escuela no deben competir de ninguna manera con las actividades de la escuela.

También vale la pena considerar la formación de comités asesores con representación tanto de la institución educativa como de la industria, los que pueden servir como foros de discusión sobre el contenido del entrenamiento en servicio, desde el punto de vista de los empleadores. Muchos representantes de industrias estarían contentos de formar parte de tales paneles de expertos, sin costos adicionales para la escuela. Muchos proyectos y ejercicios relacionados con la capacitación vocacional pueden ser iniciados en conjunto con empresas locales.

La capacitación no resuelve todos los problemas relacionados con las habilidades. El entrenamiento en servicio puede servir a las necesidades inmediatas de la vida laboral, mientras que la educación formal tiene que considerar el desarrollo de un individuo a largo plazo.

Un problema común en el diseño del curriculum es, frecuentemente, la falta de tiempo, en general y específicamente tiempo que los profesores puedan pasar juntos. El líder necesita instrumentos organizacionales para arreglar tiempo para su personal. Es su tarea establecer una atmósfera creativa y de apoyo donde el trabajo en el diseño del curriculum sea considerado como un objetivo importante. Ellos también necesitan, por todos los medios el reconocimiento de los buenos resultados. Es posible superar los obstáculos burocráticos si existe la voluntad.

5.6 El Proceso de Desarrollo del Curriculum

El curriculum no es solamente un documento que establece las metas a ser logradas, es un proceso de desarrollo que busca definir una dirección común para el aprendizaje y la cultura de la escuela. El curriculum puede dividirse en escrito, implementado y experimentando.

El aprendizaje es una experiencia subjetiva para cada estudiante en particular; por consiguiente varios métodos de seguimiento, como los diarios, pueden no producir los resultados deseados. Una vieja práctica ha sido, asimismo, la supervisión de clases por los directores. Usado sistemáticamente, este puede ser un método de evaluación útil, suponiendo, por supuesto, que el mismo incluya una discusión de retroalimentación. Los profesores pueden tener ciertas reservas sobre la práctica. Implementada apropiadamente, la supervisión de clases por parte de los directores representa una presencia visible de los mismos, lo que es valorado por los profesores así como por los estudiantes. La supervisión sistemática y las subsiguientes

discusiones sobre aspectos pedagógicos, representan una mejor manera de que el director se mantenga en contacto con los aspectos más importantes de las actividades de la institución, en lugar de dedicarse a la enseñanza, lo que solamente le provee una limitada información de las actividades de la institución.

5.7 Evaluando la Implementación del Curriculum

Los buenos resultados del aprendizaje pueden ser utilizados como criterios para evaluar los efectos de un curriculum. En la educación vocacional puede existir una prueba profesional o un examen al final del período de estudios, lo que constituye el único método usado para evaluar los resultados del aprendizaje. En este caso existe el grave peligro de que la enseñanza sea orientada hacia los requisitos de la prueba y el aprendizaje se vuelva solamente una preparación para el examen final y se olvida el proceso natural de aprendizaje.

En la capacitación vocacional pueden definirse ciertas habilidades y conocimientos básicos que son necesarios en una profesión dada; sin embargo, la ejecución de una labor profesional requiere de habilidades iterativas, capacidad de aprender y cuestionar así como capacidad de resolver nuevos problemas. Esta clase de habilidades son difíciles o imposibles de medir en una prueba o un examen final. Un buen examen, por consiguiente, debe verse solamente como una parte de la calidad del aprendizaje.

La evaluación de los estudiantes representa un área de la organización instruccional de una institución educativa. Es en esta área en la que los profesores, frecuentemente, encuentran dificultad. Los resultados académicos del trabajo de los estudiantes no deben ser utilizados solamente como una suma de los logros de todos los alumnos, sino también como una retroalimentación que debe formar parte de la base para mejorar la calidad de la enseñanza y por consiguiente los resultados. Es tarea de un director ayudar a los profesores en los problemas de la evaluación de estudiantes y en el desarrollo de métodos de evaluación.

Algunos estudios han demostrado que las propias experiencias de los estudiantes con relación al aprendizaje son una buena base para predecir los resultados del aprendizaje. Por consiguiente, el director debe crear un sistema regular de retroalimentación a través del cual los estudiantes puedan evaluar sus propias experiencias de aprendizaje.

El sistema de retroalimentación le provee al director información en cuanto al clima instruccional de la institución educativa. Tal sistema de retroalimentación es utilizado más frecuentemente en la evaluación del entrenamiento en servicio que en la educación formal. Es importante también en la educación formal, en la cual los alumnos pasan más tiempo y, por lo tanto, es posible remediar cualquier problema durante su tiempo en la escuela. Ya existen cuestionarios que pueden ser usados para la retroalimentación de los estudiantes, pero también son fáciles de elaborar por uno mismo. Sin embargo, en el cuestionario ampliamente usado los estudiantes evalúan las siguientes áreas de la enseñanza:

- ◆ Apreciación del curso
- ◆ Entusiasmo del profesor
- ◆ Estructura y claridad de la enseñanza
- ◆ Interacción en situaciones de enseñanza
- ◆ Flexibilidad en la enseñanza
- ◆ Profundidad de la enseñanza
- ◆ Relaciones profesor – estudiante
- ◆ El alcance y cobertura del curso

- ◆ Examen final/evaluación
- ◆ Ejercicios/literatura
- ◆ Energía/dificultad

Los profesores pueden, inicialmente, tener reservas acerca del uso del sistema de retroalimentación. El propósito no debe ser la comparación de profesores, sino dar a cada profesor una herramienta de evaluación con la cual evaluar y mejorar su propia enseñanza. Una posibilidad es que el profesor mantenga todos los formatos de evaluación y haga el reporte al director es sus discusiones de desarrollo. En este caso el sistema de retroalimentación se vuelve una especie de autoevaluación para el profesor.

La primera retroalimentación puede ser una difícil experiencia para los profesores; en este caso, el director debe apoyar al profesor. El efecto de la evaluación no debe ser desmoralizante, debe conducir al desarrollo profesional mediante el reconocimiento de las propias debilidades y fortalezas. Los resultados de la evaluación pueden, asimismo, ser utilizadas como una base de discusión cuando el personal tiene sus reuniones de desarrollo.

En la capacitación vocacional los directores son los responsables de organizar el registro de empleos de los estudiantes recientemente graduados, como parte del sistema de evaluación de la institución. Si el empleo de los estudiantes es más bajo que en otras escuelas, debe buscarse las razones en el contenido de la enseñanza, en la relaciones con el mercado laboral o en el hecho de que los estudiantes no hayan recibido suficiente ayuda en la búsqueda de posibilidades de empleo. Usualmente, la razón radica, sin embargo, en la situación general de empleo.

El curriculum puede ser revisado para incluir asignaturas completamente nuevas con las que la escuela no ha tenido previa experiencia. Es tarea de los directores encontrar un miembro del personal que podría estar interesado en adquirir la experiencia necesaria y organizar la capacitación. Esta es una situación donde fácilmente el director puede encontrar resistencia al cambio. Las nuevas situaciones demandan compromisos de los profesores que, debido a las sobrecargas de trabajo, pueden perder la motivación para cualquier cambio. El aprendizaje efectivo está basado en las metas generales que tengan los profesores y la escuela. El entrenamiento en servicio subsidiado o financiado por el empleador para los profesores debe servir a las necesidades de desarrollo tanto de los profesores como de sus instituciones educativas.

EJERCICIOS

1. Pregunta a tus profesores cuán importantes consideran ellos el curriculum cuando planean e implementan sus propios cursos. Pide respuestas escritas y analiza los resultados estableciendo conclusiones acerca de la importancia de un curriculum en tu institución educativa.

2. Examina un área de tu curriculum y trata de definir como ésta corresponde a tu visión como cabeza de tu institución educativa. Al mismo tiempo, trata de clarificar cómo el curriculum, en realidad, apoya el trabajo de los profesores.

3. Cuando los estudiantes hayan comenzado una materia en particular dales una sección importante del curriculum y pídeles que evalúen cómo progresa su aprendizaje desde el punto de vista del curriculum.

6 MANEJO DE PERSONAL

6.1 Definiendo el Punto de Partida para el Desarrollo de la Organización

El desarrollo de una organización depende, principalmente, del manejo del personal y la estructura de la organización. La administración de personal exitosa en una organización especializada, como una escuela forestal y una escuela de industria forestal, puede basarse en el siguiente modelo:

1. Todos los miembros de una organización especializada desean tener éxito en sus trabajos.

2. Los miembros de una organización especializada tienen la voluntad para desarrollarse profesionalmente.

3. Todos los miembros de una organización especializada tienen talento en algún área y generalmente, voluntad para desarrollarse.
4. La precondition más importante para el desarrollo individual es la satisfacción del trabajo y el suficiente reto.
5. Los miembros de las organizaciones especializadas son capaces de evaluar sus propios logros.

Porqué, entonces, es particularmente difícil desarrollar una institución educativa? Casi sin ninguna excepción, el asunto está relacionado con el cambio en la cultura establecida en una institución. Históricamente, la mayoría de las reformas han sido implementadas sin el reconocimiento de las dificultades involucradas en el cambio de cultura. La mayoría de las reformas viven o mueren en base al alcance y calidad del apoyo dado a los reformadores durante el proceso de cambio.

Algunos llamados elementos críticos del entrenamiento en servicio de profesores han sido definidos al identificar los nexos entre la enseñanza y el progreso de los estudiantes. Por ejemplo Stallings establece que los profesores están más gustosos a cambiar sus prácticas y desarrollar continuamente sus ideas si se cumplen los siguientes criterios:

1. Las necesidades de desarrollo se identifican en base a la evaluación de sus propios métodos de trabajo.
2. Los profesores dan un compromiso escrito para experimentar con nuevas ideas en sus clases.
3. Los profesores modifican las ideas a través de cursos de capacitación para adecuar su propia enseñanza.
4. Los profesores observan y analizan la enseñanza de los otros.
5. Los profesores comparten unos con otros sus éxitos y fracasos.
6. Los profesores prueban nuevas ideas y subsecuentemente evalúan los resultados.
7. Los profesores discuten entre ellos sus problemas relacionados con los alumnos o acerca de las materias que ellos enseñan.
8. Los profesores necesitan una variedad de métodos de inducción: demostración, simulación, observación, revisión de videos, participación en cursos de entrenamiento, etc.
9. Los profesores aprenden continuamente a establecer sus propias metas para el desarrollo profesional.

Las piedras angulares del desarrollo del personal son:

10. Enlace entre los nuevos conocimientos y habilidades con el conocimiento base existente
11. Aprendizaje a través de la reflexión y la resolución de problemas
12. Aprendizaje en una atmósfera de apoyo
13. Compartir experiencias de problemas y éxitos

Por ejemplo, Joyce, por otro lado, identifica los siguientes obstáculos para las reformas:

14. Tendencia a recurrir a modas y soluciones instantáneas
15. Continua falta de apoyo

16. Intención de hacer mucho con insuficientes recursos
17. Intención de dirigir proyectos desde arriba
18. Limitado conocimiento sobre implementación de proyectos y la falta de reconocimiento de tales limitaciones
19. Cambio de personal durante un proyecto
20. Exceso de compromiso de los participantes de un proyecto
21. Incapacidad de considerar las diferencias cuando se comparan los resultados de una institución educativa con los de la propia institución

6.2 Manejando Personal

En los capítulos anteriores, se discutieron las posibilidades y obstáculos para el desarrollo de una organización especializada. En el siguiente capítulo se examinan los modelos que pueden utilizarse en el desarrollo de una institución educativa, son modelos basados en las relaciones humanas en una organización.

El punto de partida para este enfoque es, como muchos otros, el análisis de la situación actual. Esto significa "mapear o inventariar" el punto de vista de cada uno de los miembros del personal. Sea positiva o sea negativa la visión que el personal pueda tener, ello da una buena indicación de las relaciones en la organización y de cómo está funcionando la institución. Además, un buen diagnóstico revelará la habilidad de los miembros del personal para evaluarse ellos mismo y su trabajo.

Es frecuente que los miembros del personal no puedan, sin ayuda externa, evaluar sus propias actividades. Deben emplearse expertos externos, particularmente, para analizar la información recolectada, si existen temores de que la situación se está volviendo inmanejable.

Es importante, en el desarrollo del personal, tener en mente que los problemas son raramente debidos a las actitudes de unos pocos miembros del personal, sino que los problemas son usualmente institucionales y relacionados con la cultura de la institución. Con estos antecedentes, es prudente incluir a todo el personal en un proceso de desarrollo.

Otro elemento importante de recordar es que el cambio en la cultura de una institución educativa es un proceso de largo plazo. No se pueden esperar resultados reales antes de tres años. El cambio de una vieja cultura es un proceso laborioso y que toma tiempo. Un enfoque creativo puede ser adoptado en base a la actitud de la que las cosas buenas pueden mejorarse y que siempre hay oportunidad de mejorar.

Por otro lado, desde el punto de vista de los individuos, el objetivo más importante es hacer el trabajo más aceptable. Esto significa una mayor satisfacción en el trabajo y mejores relaciones humanas dentro de la organización. Ello también significa mayor diversidad de situaciones de cambio y nuevas experiencias de éxito.

Un programa de desarrollo de dos años puede parecer un proceso largo, pero ya se sabe que los resultados permanentes son obtenidos solamente a través de procesos de largo plazo. Por consiguiente, es razonable avanzar a través de etapas intermedias. Esto hace posible que los individuos tengan experiencias de éxito a través de pequeños cambios en sus patrones de vida diaria. Generalmente, la tarea más difícil es empezar, particularmente si el ambiente institucional es tenso y el personal tiene escasa capacidad de asimilar cambios.

No puede tenerse éxito en ningún programa de desarrollo sin el apoyo de la administración de la escuela. El director debe tener una visión que pueda ser vendible y transformada en metas

alcanzables. Es también tarea del director motivar y apoyar así como organizar los recursos. El programa de desarrollo no debe, sin embargo, verse mucho como el proyecto personal del director ya que ello puede molestar a algunos de los miembros del personal. La función más útil del director es, de nuevo, la de orientar. Muchos estudios han demostrado que el desarrollo de una escuela depende principalmente del director y que cualquier actitud negativa de su parte puede extinguir cualquier plan de desarrollo que el personal pueda tener.

Es frecuentemente más fácil iniciar el programa de desarrollo utilizando apoyo externo; este apoyo puede ser bien una capacitación y/o una consultoría. Sin embargo, al utilizar un consultor externo para iniciar el programa se requiere, definitivamente, un diagnóstico de la situación actual de la institución. Existen varios ejemplos de programas de desarrollo que han sido implementados completamente con el apoyo de una organización externa.

6.3 La Función de las Discusiones Director -Personal

En este capítulo se analiza uno de los medios utilizados para el desarrollo del personal y sus relaciones, el cual puede también ser usado para analizar la situación actual de la institución antes de involucrarse en un proyecto de desarrollo. La herramienta en discusión puede tener varios nombres pero todos ellos enfatizan diferentes aspectos del método. "Discusiones Director – Personal", "Discusiones de Desarrollo" o "Discusiones de Consejería" son nombres comunes para las discusiones sostenidas entre la cabeza de una institución educativa y su personal docente. El propósito de estas discusiones es el de revisar el trabajo realizado por los profesores y hablar acerca de sus planes futuros.

Algunas personas piensan que el término Discusión Director – Personal enfatiza la falta de igualdad entre las dos personas involucradas. El término Discusión de Desarrollo, por otro lado, da la impresión que la situación actual no es satisfactoria y que hay siempre la necesidad de mejorar. El término "Discusión de Consejería", de nuevo, supone falsamente que el director es un consejero sabelotodo dando consejo al profesor. Las discusiones son, sin embargo, útiles para dar al director una variedad de información acerca de la organización que él dirige, su situación actual y sus necesidades de desarrollo. En las discusiones, que aquí son mencionadas como discusiones administrador – personal, se evalúan el trabajo de los profesores y los métodos de trabajo, nunca las personalidades de los profesores mismos ni de otros miembros del personal. Tanto el Director como el profesor se dan uno al otro retroalimentación, poniendo atención a los aspectos que pueden ser usados para el desarrollo de los individuos y a través de ellos la operación de la institución.

Las discusiones Director – Personal son una excelente herramienta, por varias razones. Primero que todo, los líderes llegan a conocer a los miembros de su personal, las metas profesionales que ellos se han fijado y quizá, también los problemas relacionados con su trabajo. Las discusiones no son reuniones casuales donde se habla acerca de asuntos de trabajo, sino que son conferencias pre-arregladas. Es posible, durante la discusión, por ejemplo, concentrarse en la planificación del futuro y la evaluación del pasado. De nuevo, las metas de largo plazo de los individuos pueden ser discutidas, así como los problemas actuales que puedan ocurrir. El director tiene la oportunidad de expresar sus ideas y expectativas en relación al subalterno, en otras palabras, el tiene la oportunidad de vender su propia visión, la cual ha podido orientar hacia las metas de la institución.

Para resumir, las discusiones Director – Personal, desde el punto de vista del liderazgo, constituyen una tarea interesante y un reto para ambos participantes. Generalmente, las discusiones son necesarias aunque la institución pueda tener una organización en equipo establecida. Las situaciones de equipo complementan las discusiones entre dos personas. Las

discusiones deben ser vistas como una herramienta que el líder usa para mejorar el nivel de logros de ambas partes. Además ellas sirven como un medio para extender el conocimiento, comprensión y cooperación entre los directores y los miembros de su personal. De nuevo, el valor informativo de las discusiones no debe ser subestimado.

6.3.1 Desarrollando tu Propio Modelo de Discusión Administrador – Personal

La preparación es la primera etapa de la discusión, y esto se aplica a ambos participantes. La preparación es necesaria debido, entre otras cosas, a que ello permite a ambas partes suficiente tiempo para discutir los temas que ellos consideran importantes. Esto puede lograrse, por ejemplo, cuando el director le da a los profesores la tarea de revisar, antes de la reunión, las actividades de entrenamiento en servicio de años anteriores. Han sido logradas las metas o todavía quedan metas no realizadas? Cómo han obtenido sus conclusiones los profesores? Han sido suficientes los recursos financieros? Ha habido una necesidad de entrenamiento en servicio adicional? Han tenido los profesores suficiente apoyo de los colegas y del director? Qué cambios deben hacerse en el futuro?

Los profesores pueden encontrar difícil poner sus actividades bajo revisión y en este caso la pregunta "Qué cambios deben hacerse en el futuro?" sirve para el mismo fin. Es importante para el director darse cuenta que las discusiones no solo conciernen a la situación actual, sino que deben también discutirse los planes a largo plazo, quizá para el próximo año escolar.

Planificar el futuro es la segunda más importante área de discusión, partiendo del año escolar anterior. Sin embargo, la planificación del futuro es imposible para los profesores a menos que ellos estén familiarizados con las expectativas relacionadas a la institución educativa como un todo. Antes de las discusiones, debe brindarse información a los profesores acerca de la visión futura de la institución. Esta información adelantada puede ser brindada colectivamente mediante, por ejemplo, la distribución de un documento a todos los miembros del personal.

Al discutir los planes futuros, se les brinda a los profesores la oportunidad de presentar algunas de sus metas de trabajo, por ejemplo, planes para desarrollar su enseñanza durante el siguiente año escolar. Es importante recordar que las metas deben ser suficientemente altas y desafiantes.

Puede ser razonable, en este punto, definir las áreas en las que los profesores necesitan apoyo. El director y el profesor tratarán de enfrentar otros obstáculos de manera conjunta.

Las discusiones también deben incluir los planes de desarrollo personal de los profesores en relación al conocimiento y las habilidades requeridas en sus profesiones. Esto es importante en términos de la asignación de recursos financieros para atender posibles capacitaciones.

Siempre es buena práctica permitir que los profesores presenten sus ideas primero. La preparación previa de los profesores para las discusiones facilita seguir este principio. Asimismo, si el director ha preparado sus preguntas, es más fácil apegarse al tema en discusión. La confianza y confidencialidad son muy importantes. Las discusiones no deben referirse nunca a otras personas y quedan completamente fuera de las discusiones los aspectos relacionados con las personalidades. Es también importante que el director ponga claro que la intención es discutir asuntos relacionados con los dos participantes y no involucrar a otros miembros del personal. Se anotan las decisiones y en la siguiente discusión se revisa su implementación.

Puede ser que existan factores que invaliden los resultados útiles de las discusiones. Es útil recordar que el valor de las discusiones está relacionado a la información adquirida durante las mismas, la capacidad de los participantes para comunicarse en igualdad de condiciones y su nivel de compromiso para las decisiones tomadas. La discusión por sí misma es un proceso en el que dos personas tratan aspectos comunes y planifican el logro de metas comunes.

6.3.2 Peligros Inherentes a las Discusiones Director – Personal

Es imperativo para los resultados exitosos de las discusiones, que el superior conozca lo más posible sobre el proceso. La preparación para las discusiones puede hacerse a través de la lectura de literatura adecuada o solicitándole a algunos colegas experimentados sus comentarios acerca de su forma de conducir las discusiones Director – Personal. Sin embargo, la manera más fácil de obtener información es a través de la capacitación, lo que permite a los participantes practicarse en la conducción de discusiones.

Algunas organizaciones han desarrollado cuestionarios base para las discusiones Director – Personal; el subalterno completa el formulario y lo entrega al superior con suficiente anticipación a la reunión. Se requiere, sin embargo, que los superiores realmente se familiaricen con los cuestionarios mucho antes y no solamente durante la discusión. Alternativamente, los subalternos deben, por supuesto, llevar el cuestionario a la discusión. En este caso, los participantes revisan el formulario juntos y la discusión gira en torno a las preguntas del mismo.

Un cuestionario orientado a profesores de instituciones educativas, puede, por ejemplo, cubrir los siguientes temas:

- ◆ Metas, del año anterior y del presente año
- ◆ Estimación acerca del logro de las metas
- ◆ En qué se basa la estimación
- ◆ Obstáculos para el logro de las metas
- ◆ Que cambios son deseables
- ◆ Cuales son las áreas que necesitan desarrollarse

El punto de partida para las discusiones por parte de los subalternos son sus evaluaciones de actividades recientes, sus planes futuros y los hechos que sustentan sus enfoques. Muchos profesionales de la educación no han ni siquiera pensado antes acerca de evaluar su trabajo anterior o hacer planes de largo plazo para el futuro. Lo mismo aplica a líderes que pueden estar en la misma situación, no haber analizado el pasado o no haber hecho planes de largo plazo par el futuro.

En el mejor de los casos, los resultados de las discusiones iterativas representan una valiosa retroalimentación relacionada con las actividades anteriores y la situación actual. Las discusiones sobre el futuro deben desarrollarse dentro de una productiva sesión de planificación basada en dos puntos de vista. Como resultado, se registran los planes para el período inmediato, los que en conjunto forman el plan de desarrollo, o al menos la visión, para la institución educativa.

Desde el punto de vista de los directores, las discusiones son valiosas porque proveen de una amplia retroalimentación concerniente al trabajo de su personal docente, clarificando, al mismo tiempo, aspectos de su propio trabajo como líderes. Desde el punto de vista de los profesores, las discusiones ofrecen una oportunidad para considerar su propio trabajo y quizá una oportunidad para ver el trabajo del director desde una perspectiva diferente. Las discusiones

Director – Personal bien conducidas ofrecen la posibilidad de incrementar la interacción natural y confidencial entre los líderes y su personal.

Puede ser apropiado concluir con algunos puntos prácticos para que un líder de una institución educativa planifique las discusiones con su personal:

1. Usa tus preguntas para enseñar a los miembros de tu personal a analizar su trabajo tanto en forma escrita como en voz alta.
2. Aprende a escuchar, no es solo estar quieto
3. Apoya e interésate genuinamente en las opiniones y aspiraciones de tu personal
4. Asegúrate que las discusiones se desarrollen con equidad
5. Ten cuidado de implementar las decisiones que has tomado

6.3.3 Modelo de Discusiones Director – Personal

Las preguntas que serán discutidas se distribuyen con anticipación al personal, se programan las discusiones y se le informa al personal del tiempo asignado para cada discusión. El formato adjunto ha sido utilizado como una base para las discusiones en instituciones educativas; su propósito es asistir al proceso de discusión y puede, y debe, ser modificado para ajustarse a los propósitos de cada institución.

Las siguientes preguntas pueden ser representativas de las áreas cubiertas en las discusiones y deben ser entregadas al personal antes de las discusiones:

1. ¿Cuáles son tus áreas de excelencia en tu trabajo?
2. ¿Qué aspectos de tu trabajo te gustaría desarrollar más ampliamente?
3. ¿Qué aspectos de tu competencia profesional permanecen subutilizados en tu actual trabajo?
4. ¿Te gustaría cambiar los términos de tu trabajo?
5. ¿Sientes que existen expectativas sobre ti, de los clientes por ejemplo, que tu no puede cumplir?
6. Familiarízate con las metas contenidas en el curriculum. ¿Te consideras capaz para influir en sus logros?
7. ¿Cuáles es tu opinión sobre la operación de la institución? ¿Cómo te gustaría desarrollarla?
8. ¿Cuál es tu opinión del ambiente de la institución?
9. ¿Cómo te gustaría desarrollar el liderazgo de la institución?
10. ¿Cómo puede mejorarse la satisfacción de tu trabajo?

Acuerdos relacionados con el año escolar inmediato:

1. ¿Qué áreas profesionales estás planeando desarrollar durante el próximo año escolar?
2. ¿Qué metas tienes para el próximo año escolar?

Al firmar y fechar el documento se le da un valor adicional.

EJERCICIOS

En el cuestionario hay 27 declaraciones relacionados con el estado actual de una organización (Anttila 1989). Determina el estado actual de tu organización y escríbelo como un resumen que puede ser presentado a los profesores si es necesario.

Totalmente de Acuerdo/ de Acuerdo/ No puedo opinar/ En Desacuerdo/
Totalmente en Desacuerdo

1. Las relaciones entre el personal son buenas en mi organización.
2. En mi organización los colegas tienen confianza unos con otros.
3. El ambiente en mi organización es abierto y no es complicado.
4. Me llevo bien con mis colegas.
5. En mi organización, no se ocultan los conflictos, sino que son discutidos abiertamente.
6. Mi superior no se molesta sin un subalterno está en desacuerdo con el o ella.
7. Es posible discutir con mi superior otras cosas no relacionadas con el trabajo.
8. Mi superior trata a sus subalternos de manera amable.
9. No existe maltrato psicológico en mi trabajo.
10. En mi organización los grupos de personal cooperan unos con otros.
11. Considero que mi trabajo es importante.
12. Los términos de mi trabajo me motivan a comportarme bien.
13. De manera general, estoy contento en mi trabajo.
14. La creatividad y la actividad innovativa son reconocidas en mi organización.
15. En mi organización se llevan a cabo evaluaciones rápidas sobre los logros y eficiencia.
16. Mi organización aprecia el buen comportamiento.
17. En mi organización existen reglas que requieren un estricto cumplimiento.
18. En mi organización solamente se pone atención al trabajo y no se atienden los aspectos humanos.
19. Los empleados de mi organización son capaces de planear su trabajo con una orientación general de los líderes
20. Tuve suficiente inducción cuando comencé mi presente trabajo.
21. La planificación y la programación de trabajo crean problemas en mi organización.
22. Las áreas de responsabilidad son claramente definidas en la toma de decisiones.
23. Estoy plenamente consciente de mis áreas de responsabilidad.
24. Estoy contento con el grado de influencia que tengo en las decisiones que afectan mi trabajo.
25. En mi organización se observa una clara división del trabajo.
26. Recibo a tiempo la información necesaria para mi trabajo.
27. De manera general, la información es fluida y abierta/espontanea en mi organización
28. Modifica, de acuerdo a tus propios propósitos, el anterior cuestionario usado en discusiones Director – Personal.

7 DIMENSIONES DE LA REFORMA DEL TRABAJO DE UN LÍDER DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y EL PROCESO DE REFORMA

Fullan (1994) presenta ocho principios presentados por el paradigma del cambio en el trabajo de un líder de una institución educativa:

1. No es posible definir con anticipación qué es lo significativo en el manejo del cambio.
2. El cambio es un proceso, no una fotocopia
3. Los problemas son nuestros amigos
4. El tiempo para la visión y las estrategias de planificación llega después.
5. El individualismo y el colectivismo deben tener el mismo status.
6. La centralización por sí sola no es muy útil, ni la descentralización tampoco.
7. Los contactos con las comunidades circundantes son importantes.
8. Cada quien puede actuar como un agente de cambio.

Los consejos/guías/instrucciones están orientadas a un líder de una institución educativa y pretenden describir el proceso de cambio y las diferentes situaciones problemáticas que se enfrentan a través de las diferentes etapas. Los ocho puntos de Fullan (1992) representan ejemplos de los resultados de varios estudios y su propósito es demostrar que durante el proceso de cambio pueden encontrarse problemas en estas áreas en particular.

Algunos estudios sobre el proceso de cambio han demostrado que éste es multidimensional. Ya se ha mencionado que no es posible predecir todas las relaciones iterativas (Senge 1990) que resultan del proceso y manejo del cambio.

Las apreciaciones sobre lo multidimensional y lo complejo del proceso son de por sí suficientes para reducir el estrés del líder y de las personas involucradas en el cambio. Por consiguiente, un examen detallado de los ocho puntos mencionados anteriormente, será de mucha utilidad en el manejo del cambio. Esto ayudará también a tener una actitud más relajada frente a los problemas cuando éstos ocurran.

De acuerdo a Fullan (1991), solamente es posible regular cosas relativamente simples, aquellas cosas que son fácilmente implementadas y aquellas que pueden ser controladas mediante monitoreo.

De acuerdo al **primer principio** la prueba crucial para una organización es si ellos pueden desarrollar las habilidades y conocimientos requeridos en la nueva situación. Cambios relativamente simples requieren nuevas habilidades y conocimientos así como un entendimiento de la situación, por lo que es imposible establecer leyes desde arriba. El líder tiene la oportunidad de manejar el cambio cuando se requiere que él cree una situación donde la visión individual y colectiva puede ser tomada en consideración, lo cual ofrece la oportunidad de practicar su implementación de largo plazo.

El **segundo principio** "El cambio es un proceso, no una fotocopia" abarca las siguientes ideas: el cambio es un proceso dinámico, de muchas dimensiones y que no tiene fin; puede ser comparado con la expresión "proceso a lo desconocido". Como el cambio es impredecible por naturaleza, este debe ser tomado como un viaje en el que el viajero solamente descubre la ruta y el destino final en la medida que el viaje progresa. De acuerdo a Stacey (1992), la clave

para triunfar cuando se enfrentan cambios impredecibles es la capacidad de crear nuevos planes. Esto requiere de asumir riesgos y generalmente un ambiente positivo.

El **tercer principio** "Los problemas son nuestros amigos" abarca la idea de que solamente concentrándose en los problemas que nos llegan a través del proceso de cambio, encontramos soluciones creativas. Esto significa que las organizaciones eficientes buscan las áreas problemáticas y se concentran en resolver tales problemas.

Louis y Miles (1990) han estudiado instituciones educativas exitosas y no exitosas. A las instituciones exitosas no les faltaban problemas, pero ellas buscaban las soluciones activamente. Si no habían problemas, ello era generalmente un indicador de que la institución no estaba tratando de lograr mucho. La falta de problemas cuando la institución se sumerge en un proceso de cambio, siempre indica que solamente se están vislumbrando cambios superfluos o artificiales.

La visión es esencial para los efectos del cambio. Sin embargo, la visión, más que ninguna otra cosa, ha sido con frecuencia incorrectamente entendida y aplicada. La visión generalmente surge de la acción en lugar de precederla. La visión es constantemente desarrollada a través del proceso dinámico de la organización. A pesar de que la visión como concepto es conocido por la mayoría de las organizaciones, generalmente representa la opinión de una persona en lugar de la de la organización completa. Este tipo de visión no se apoya en compromisos de otros ya que no está basada en sus propias opiniones. La importancia no está en la visión como tal, sino en el hecho de que puede ser modificada una y otra vez. El punto es que cada miembro de una organización tenga un entendimiento común de las metas y objetivos del programa de desarrollo aunque tales objetivos pueden ser modificados por cada individuo en la medida que el proyecto avanza.

El **quinto principio** "El individualismo y el colectivismo deben tener igual status" enfatiza la necesidad de que los individuos salgan de su posible aislamiento, sin sucumbir ante el pensamiento colectivo. De acuerdo a varios investigadores, las instituciones educativas que están comprometidas a la acción colectiva son más exitosas que aquellas sustentadas en las tradiciones de individualismo. No debe olvidarse que una operación basada en el colectivismo incrementa el lado positivo del individualismo, por ejemplo, la capacidad de pensar por uno mismo y trabajar independientemente. Las ideas de los procesos son siempre individuales, ellas pueden ser simplemente aceleradas por procesos grupales. Se ha dicho también que el grupo seguirá más fácilmente la moda que las personas individualmente. En medio de un cambio fuerte, un individuo, con frecuencia, detecta las situaciones problemáticas más rápidamente que un grupo.

El **sexto principio** "La centralización por sí sola no es muy útil, ni la descentralización tampoco" comprende las siguientes ideas: Senge (1990) establece que un continuo problema en instituciones educativas es como supervisar sin supervisar. No se logran resultados al cambiar de una administración centralizada a una descentralizada. Existe una necesidad de un nuevo tipo de relaciones continuas de doble vía que estén basadas en la negociación. Esto incluye el simultáneo flujo de información en doble vía, de arriba hacia abajo y viceversa.

El **séptimo punto** "Los contactos con las comunidades circundantes son importantes" tiene el siguiente mensaje: existen, después de todo, más pensamientos e ideas fuera de la organización que dentro de la misma. Las organizaciones exitosas deben estar conscientes del ambiente comunitario; deben, asimismo, trabajar activamente para darse a conocer en la comunidad.

El octavo principio "Cada quien puede actuar como un agente de cambio" es particularmente adecuado a las instituciones educativas donde todos los miembros del personal tiene una buena educación. Las diferencias en la educación y personalidad de los individuos trae una variedad de perspectivas al proceso de cambio y al mismo tiempo lo profundiza y alarga. Es valioso también, decir que son solo los profesores los que pueden desarrollarse a sí mismos; los grupos tienen solamente una función de apoyo. El director debe reconocer que la necesidad de cambio es sentida por los individuos y que es solamente a través de los individuos que una institución educativa puede desarrollarse.

8 PLANIFICACION Y COMERCIALIZACION DE CURSOS DE ENTRENAMIENTO EN SERVICIO

8.1 El Primer Paso para la Planeación de Educación/Entrenamiento en Servicio es una Evaluación de las Necesidades

Las organizaciones deben considerar constantemente las necesidades de entrenamiento en servicio en sus respectivas áreas profesionales. Las instituciones educativas por lo tanto, necesitan contar con personal calificado y con experiencia que este al día en el desarrollo profesional.

El ejercicio de la evaluación de las necesidades debe basarse fundamentalmente en la recopilación de datos e información simultánea de diferentes fuentes. Los grupos claves son obviamente los que utilizan el entrenamiento en servicio. Por ejemplo, la demanda actual de entrenamiento junto con una retroalimentación de los cursos anteriores proveen información sobre las necesidades de entrenamiento de los clientes. Alternativamente se puede aprovechar que los clientes pueden ser consultados a través de cuestionarios escritos o, alternativamente, es posible obtener información manteniendo una red con personas claves que representen a las organizaciones clientes. De esta manera se puede obtener información actualizada de las necesidades de entrenamiento en servicio.

El objetivo del entrenamiento en servicio es servir a las necesidades de desarrollo de una profesión dada, las que no son usualmente detectadas cuando solamente se evalúan las necesidades de clientes individuales. Las personas encargadas de planificar deben observar los cambios que se están dando en el entorno ocupacional, políticas educativas en lugar de autoridades educativas. Ellos deben asimismo, poder evaluar cómo tales cambios se reflejan en la oferta de entrenamiento en servicio en sus profesiones. Por otra parte las personas no solo necesitan entrenamiento en servicio, sino también buenos contactos con organizaciones de investigación y de desarrollo de productos. Las personas que se encargan de planificar los cursos de entrenamiento en servicio deben también establecer redes con personas claves que estén involucradas en el desarrollo de las diferentes áreas. La colaboración exitosa beneficia a ambas partes, ya que el entrenamiento en servicio llevado a cabo cuidadosamente, puede tener un efecto crucial en la realización de los planes de desarrollo.

La demanda de entrenamiento es un importante indicador para las necesidades de entrenamiento. Para asegurar la continuidad y el desarrollo, el planificador necesita poder evaluar la situación actual desde una amplia perspectiva. Una buena organización del entrenamiento en servicio debe ofrecer al mismo tiempo diferentes tipos de cursos de entrenamiento. Además de los cursos que tienen una demanda actual, la institución debe ofrecer cursos experimentales orientados a futuro, lo cual no necesariamente será económicamente productivo. La experimentación y desarrollo de proyectos llevados a cabo por las organizaciones aseguran que cuando la demanda se incrementa, se tendrán productos

competitivos y terminados que ofrecer. La evaluación de las necesidades de capacitación basadas solamente en la demanda actual significa que podemos invertir en una capacitación sin importancia. El peligro es mayor particularmente cuando el financiamiento viene de fuentes diferentes a la de los clientes mismos.

8.2 Vale la pena Invertir en la Planificación de Cursos de Entrenamiento

Un requisito básico para un planificador en educación, es tener un amplio conocimiento profesional, tanto teórico como práctico. Es necesario que tenga el conocimiento de los métodos de entrenamiento en servicio, la habilidad de mantener la red de contacto, así como la habilidad de elaborar los planes de financiamiento y controlar el presupuesto.

Un grupo de planificación se forma cuando después de que el tema a tratar de un curso de entrenamiento ha sido determinado. El grupo de planificación debe incluir representantes de los participantes, además de las personas responsables de la capacitación. El grupo de planificación debe decidir sobre la estructura del curso (curso corto, programa de entrenamiento a largo plazo, etc.), los objetivos básicos, el contenido y métodos de trabajo, así como también el grupo meta definido.

La planificación será más exitosa si los instructores principales que actúan como directores del curso forman parte del grupo. El reclutamiento de los instructores principales es crucial para el éxito del curso. Los mejores resultados han sido obtenidos cuando los instructores tienen buenos contactos, conocimientos en habilidades prácticas, así como en investigación y en desarrollo de productos. La habilidad de utilizar los conocimientos de los participantes es posible únicamente si el grupo es capaz de trabajar de manera conjunta.

El éxito del entrenamiento en servicio conduce a un cambio en las prácticas de trabajo de los participantes. Una capacitación es más eficiente si además del conocimiento teórico, se enseña a los participantes a planificar aplicaciones prácticas en sus trabajos. Se trata más que todo de metodología. La pregunta clave que debemos hacernos es, Qué es lo que el participante está haciendo durante el entrenamiento o después del mismo para el desarrollo de sus propios trabajos y qué métodos están usando para maximizar los recursos usados?. La Figura 5 puede ser usada para el análisis metodológico.

De acuerdo al modelo en la Figura 5 hay tres perspectivas que son usadas para analizar métodos de entrenamiento en servicio:

1. Programas de capacitación y guías organizados por un experto externo
2. Apoyo en resolución de problemas, dentro de la organización.
3. Desarrollo de su propio trabajo.

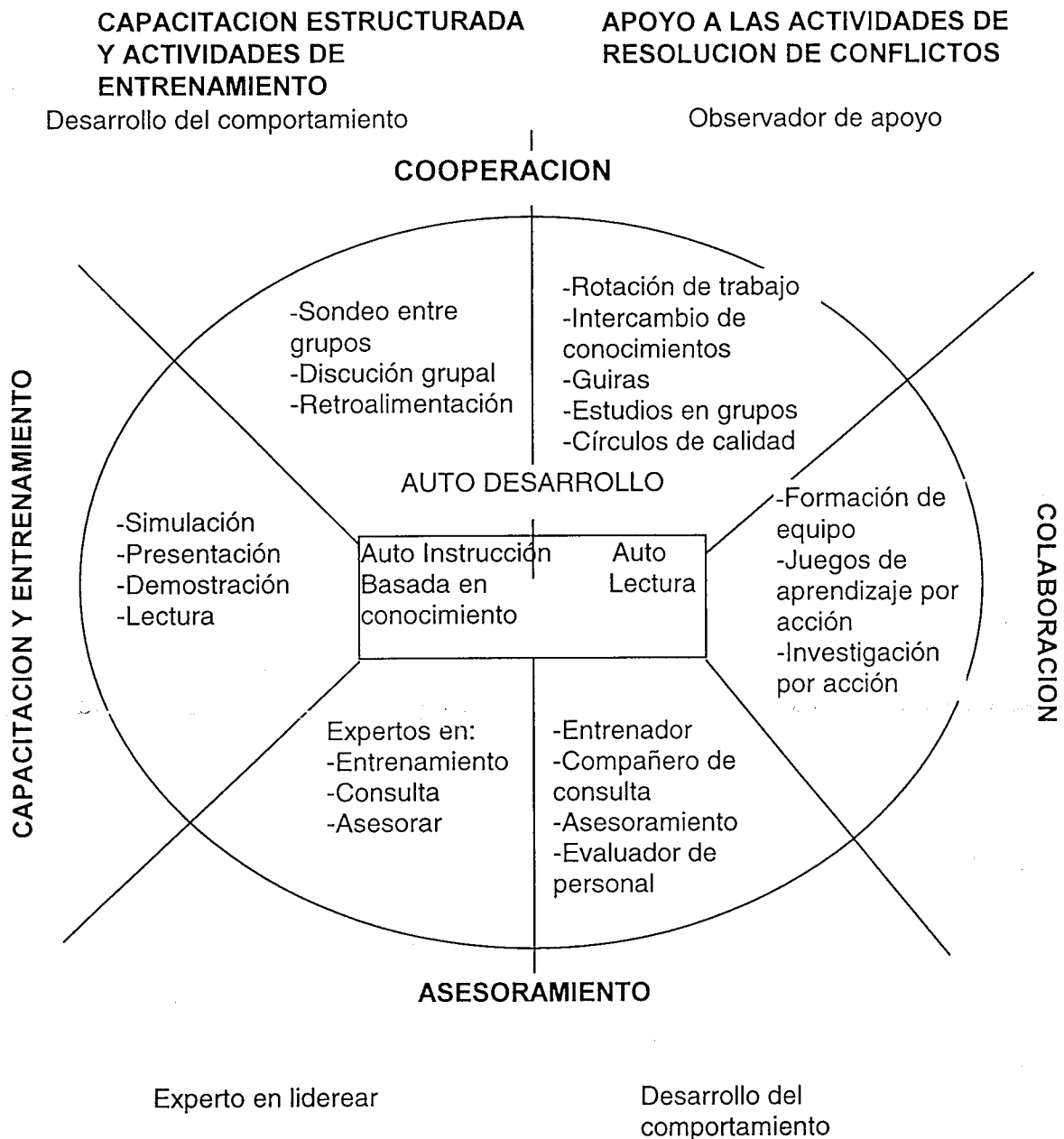


Figura 5. Los Parámetros metodológicos para Entrenamiento en Servicio (Oldroyd 1995)

En el entrenamiento organizado por expertos externos, los participantes normalmente tienen un contacto directo con sus capacitadores en situaciones fuera de sus centros de trabajo. Los métodos para impartir la información más reciente incluye lecciones y materiales impresos. Un material impreso ayuda al aprendizaje cuando está apoyado por ejercicios prácticos. El progreso de los participantes se asegura a través de demostraciones de aplicaciones prácticas, nuevas habilidades aprendidas a través de simulaciones de trabajo. Con la ayuda de los métodos de aprendizaje cooperativo (grupos de discusión, charlas grupales, etc.) los participantes aprenden a aplicar los conceptos teóricos en su propia experiencia de trabajo. El método de aprendizaje cooperativo también facilita las posibilidades de retroalimentación

personal. Adicionalmente, un experto externo puede también incluir consultas y entrenamiento práctico como parte de sus funciones. Esto es posible a través de materiales preparados por sus participantes o de visitas a los lugares de trabajo, las visitas tienen que permitirle a los participantes observar la aplicación de nuevas habilidades y retroalimentarse.

El segundo planteamiento incorpora métodos a través de los cuales el "aprender haciendo" puede ser apoyado por la resolución de problemas dentro de la organización. Los métodos tradicionales en busca de nuevas perspectivas dentro del propio trabajo han incluido: rotación de personal, intercambio de trabajo por períodos predeterminados y como un análisis recíproco y como un ejercicio de entrevistas. Estas son implementadas por observaciones individuales entre colegas que tienen trabajos similares, tomando notas y luego entrevistando a sus homólogos de acuerdo a las mismas. Al final del período de trabajo debe hacerse una descripción de los métodos empleados por los colegas y algunas características especiales observadas. El método conocido como compañero observador ayuda en el desarrollo del punto de vista autocrítico sobre el trabajo del mismo, así como aumentar las herramientas del trabajo cooperativo.

Además, el llamado método del compañero observador puede ser utilizado en el aprendizaje de nuevas habilidades en el lugar de trabajo. Los estudiantes pueden observarse unos a otros en situaciones donde se aplican nuevas habilidades y luego comunicar sus observaciones a los demás participantes. En algunos estudios el método ha sido reconocido como más eficiente que el uso de expertos exteriores como instructores. Sin embargo, es importante observar que el método no tiene nada que ver con la evaluación del trabajo de los compañeros. El punto es que trabajando en parejas se desarrollan habilidades para la autoevaluación, ya que el individuo se siente seguro y tiene el apoyo completo de sus compañeros.

Es posible extender parte del trabajo para los grupos de investigación cuando los investigadores son ellos mismos participantes activos de sus propios proyectos (un instructor como investigador). Es posible aumentar significativamente la habilidad de personal para apreciar los problemas relacionados a su trabajo objetivamente, a través de investigación de métodos y cultura de trabajo. Un aprendizaje para toda la vida se apoya por equipos de trabajos o grupos de calidad que incluyen miembros de diferentes áreas de la organización.

Los términos de referencia para el desarrollo del trabajo propio combina los dos enfoques arriba mencionados y proveer una excelente base para el entrenamiento efectivo. Todos los participantes de los programas de entrenamiento en servicio aportan su propio conocimiento profesional y necesidades de desarrollo al contenido y la metodología de enseñanza de los cursos. El entrenamiento en servicio exitoso combina las nuevas ideas con el desarrollo del trabajo propio.

Los cursos de entrenamiento que son dirigidos por expertos extranjeros, deben emplear una variedad de métodos para asegurar que las aplicaciones prácticas de nuevas ideas sean combinadas con los proyectos de desarrollo de las organizaciones de los participantes. Práctica, reflexión, teoría y acciones forman la esencia de cualquier proyecto de desarrollo. Una de las más importantes responsabilidades de los instructores es dar apoyo y estimular a los participantes en sus situaciones como participantes activos. Buenos resultados han sido obtenidos, por ejemplo, invitando de 2-4 personas de una organización a tomar parte en el mismo programa de entrenamiento. Usando ejercicios intermediarios, ellos han sido asistentes para resolver problemas relacionados al trabajo como un grupo.

Solamente después de elaborar preliminarmente un programa de entrenamiento y reclutar los principales instructores, es posible preparar un presupuesto para el programa. Dicho presupuesto debe incluir los siguientes gastos:

1. Honorarios de Instructores: Estos deben incluir gastos por conferencias con costo adicional, honorarios para planear las reuniones y gastos para realizar ejercicios.
2. Gastos de viaje
3. Gastos relacionados para facilidad de entrenamiento y recursos materiales.
4. Gastos relacionados para planificación y apoyo secretarial.

Los gastos de conferencias varían de organización en organización y deben ser negociados por aparte. Los impuestos de salida, posiblemente deben ser incluidos.

Cuando los gastos han sido calculados, las entradas por pagos de honorarios del curso pueden ser registrados. Los costos del curso son calculados, restando un posible subsidio de la suma total de las salidas y dividiendo esto por un número mínimo de participantes. Vale la pena determinar el número mínimo de participantes tan bajo como sea posible para cubrir los costos en caso de una posible cancelación.

Un problema en la práctica es que los honorarios del curso representan uno de los más importantes factores de comercialización. Cualquier subsidio extranjero (del Estado, por ejemplo) debe ser considerado particularmente cuando se trata de un programa de capacitación para el cual aún no existe demanda.

8.3 Un Exitoso Programa de Capacitación es una buena Herramienta de Comercialización

La definición del Grupo Meta para el programa de entrenamiento en servicio es un buen punto de partida para la comercialización de éste. Muchas organizaciones de capacitación preparan folletos generales que describen los cursos actuales de la institución, programas de oferta, cursos planificados y principios de operación de organización. Estos incluyen cursos cortos, seminarios, programas de capacitación, proyectos de desarrollo, asistencia técnica y proyectos de investigación. Las actividades de mercadeo directo puede incluir envíos por correo, mercadeo vía teléfono y contactos directos con clientes potenciales. La comercialización más eficiente se realiza a través de contactos directos, donde los programa exitosos de capacitación juegan un papel importante.

La implementación de las estrategias de mercadeo depende de si son programas generales o cursos especializados. Representantes tanto de los participantes como de la organización de capacitación deben ser incluidos temprano en las negociaciones con la organización cliente. Una planificación cuidadosa y la creación de una imagen correcta son importantes para el compromiso de participantes al programa de capacitación.

La capacitación se inicia llegando a un acuerdo con los clientes, sobre los principales objetivos de la capacitación, el contenido del curso y donde se llevará a cabo el curso. Es importante que se mantengan los acuerdos siempre y cuando sea posible. Interrogantes de cómo implementar los cursos, por ejemplo, qué parte de la capacitación debe ser organizada en forma residencial, depende mucho de las consideraciones financieras; sin embargo, son muy importantes para el éxito de una capacitación planificada. Los cursos deben ser implementados de manera que anime a los participantes a asistir. Por otro lado, las tareas adicionales que los participantes

tienen que realizar, deben ser planificadas realísticamente. Los siguientes factores son importantes en la implementación de los programas de capacitación.

- ◆ El aprendizaje es promovido por una preparación cuidadosa previa junto, cada vez que sea posible, con tareas que los participantes deben completar antes del inicio del programa.
- ◆ La capacitación debe ser bien estructurada, pero, lo suficientemente flexible para adaptarse a una evaluación intermedia durante el programa.
- ◆ El programa deberá estar basado en el análisis de la experiencia de trabajo, la conclusión de los ejercicios junto con el trabajo práctico. Si es posible deben emplearse métodos activos de aprendizaje, investigación, retroalimentación y entrenamiento en trabajo.
- ◆ También debe ofrecerse un intensivo período de capacitación incluyendo los proyectos experimentales tanto durante el curso como durante el entrenamiento en servicio.
- ◆ Deben emplearse consultores independientes si fuese necesario.
- ◆ El consejo y apoyo son requeridos después de la capacitación a fin de integrar la aplicación de las ideas aprendidas con la práctica.

La lista anterior prolonga la duración de aún los cursos cortos hacia programas considerablemente bastante largos. Entre más grandes son los cambios, más tiempo se requiere para lograrlo. El período de entrenamiento en trabajo, tiene que ser como mínimo de dos años. Seguir esta guía es un reto para los planificadores y capacitadores de programas de entrenamiento. Para que los capacitadores puedan comprometerse a proyectos largos y diversos, es necesario el reclutamiento de un grupo de capacitadores a tiempo completo. El grupo puede complementar su experiencia mediante la contratación de capacitadores involucrados en la investigación o desarrollo de productos.

EJEMPLO:

Propuesta para un Programa de Capacitación Implementado en la Universidad de Helsinki, Vantaa Centro de Educación Continua

Objetivo:

Líderes eficientes y profesionalmente responsables, con autoestima y conocimientos de sus limitaciones, así como de sus posiciones. Líderes que tienen tanto la voluntad como la energía para el desarrollo de ellos mismos, su personal y sus instituciones de educación.

Implementación:

El programa de entrenamiento tomará lugar en las facilidades de la Universidad de Jyvaskyla, durante 1995-1997.

Opción I

Períodos de enseñanza en contacto de 8 x 3 días = 24

Opción II

Períodos de enseñanza en contacto de 8 x 2 días = 16

Contenido:

- Análisis de las operaciones de la escuela, los impactos de interacción y otros factores sobre ésta.
- Desarrollo de habilidades interactivas.
- Métodos de capacitación eficientes
- Examinar el método de dinámica de grupo y aprender a aplicarlo en el contexto de toda la escuela, incluyendo padres de familia.
- Examinar asuntos relacionados a asesoramiento en el trabajo y liderazgo.

Además la Opción I:

Analizar y perfeccionar el liderazgo (con un compañero observador) 4 x ½ día.
El desarrollo de la escuela hacia la organización de auto-aprendizaje.
Trabajo en equipo como parte de su propio trabajo y como apoyo al liderazgo.

Métodos:

El logro de las metas a través de un proceso personal de crecimiento a largo plazo.

La problemática del trabajo propio es examinada usando métodos de trabajo en consenso.

Las propias experiencias de los participantes, habilidades y resolución de problemas son utilizadas durante se practican las habilidades aprendidas.

Los participantes son animados a crear redes de apoyo entre los compañeros durante la capacitación.

Las teorías de liderazgo e informes de investigación son analizados.

El tiempo se planifica conjuntamente con los participantes.

Se consideran diferentes temas de discusiones en grupos, sesiones de información y ejercicios, de acuerdo a las necesidades y capacidad de grupo.

Se estudia literatura profesional.

Se completan los ejercicios que apoyan las actividades y los proyectos de investigación de los participantes.

Cada sesión de capacitación tiene dos instructores presentes

La oferta es válida hasta ____/____/199____

8.4 Vale la Pena Evaluar el Proceso Completo de Entrenamiento en Servicio

Es necesario ejecutar una evaluación continua sobre la importancia del entrenamiento, mientras la capacitación está en proceso. La evaluación puede ser implementada en forma de sesiones a intervalos convenientes, utilizando las siguientes preguntas como base de discusión:

- ◆ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del entrenamiento?
- ◆ ¿Qué esperan los participantes por parte de los capacitadores?

Haciendo preguntas y una discusión abierta, activa a los participantes y produce una inmediata retroalimentación para los organizadores. Después de unos 6 meses del curso, los participantes pueden preguntarse lo siguiente:

- ◆ ¿Cómo respondió la capacitación a tu expectativa?
- ◆ Elaborar una lista de los temas que fueron considerados durante el entrenamiento y que ya has compartido a otras personas en su organización.
- ◆ Elaborar un listado de decisiones, en los cuales has aplicado los conocimientos adquiridos durante el entrenamiento.
- ◆ ¿Qué impacto ha tenido el entrenamiento en su trabajo?
- ◆ Elabore un listado de factores que surgieron durante su entrenamiento, y que no has podido aplicar en tu trabajo.

La información de evaluación puede ser utilizada como base para la planificación de nuevos cursos. A nivel general la capacitación puede ser evaluada usando los siguientes criterios:

- ◆ Participación, presencia, cumplimiento del curso, motivación de los participantes y relevancia del entrenamiento.
- ◆ El nivel de logros obtenidos en el curso. Es posible evaluarlos solamente si el curso tiene metas bien definidas (por ejemplo: cursos de idiomas) El cumplimiento de ejercicios intermedios también pueden ser usados como indicador.
- ◆ Obtención de certificados de calificación. Existen varios certificados en entrenamiento vocacional los cuales se han oficializado y además tienen una valiosa

importancia para los participantes (por ejemplo: entrenamiento en servicio certificados y diploma de postgrado).

- ◆ Monitoreo del desarrollo de la carrera profesional. El desarrollo de la carrera y la aplicación de nuevas habilidades durante largos programas de capacitación, pueden ser monitoreados.
- ◆ Educación continua. Participación en cursos de entrenamiento adicionales y otra capacitación aparente.
- ◆ Voluntad para obtener más educación.
- ◆ El grado de logros de metas particulares de los participantes. Es importante monitorear los avances profesionales y éxitos en la vida particular y profesional de los participantes.
- ◆ El grado de satisfacción de los participantes. Un criterio importante es la retroalimentación recibida de los participantes inmediatamente después del curso o posteriormente.
- ◆ El grado de satisfacción de la organización patrocinadora del entrenamiento (por ejemplo: el empleador) y su viabilidad económica. Uno de los criterios más importantes es la retroalimentación recibida de los clientes y organizaciones patrocinadoras de cursos especializados.

El criterio de una capacitación exitosa puede ser ilustrado a través de evaluar el programa de entrenamiento con la ayuda de la encuesta adjunta. En la evaluación puede también incluirse una orientación hacia el cliente de las organizaciones de capacitación. Por ejemplo: inscripción en los cursos, mantenimiento de los datos del estudiante y flujo de información son una parte muy importante en la administración del curso y en la satisfacción de los clientes, así como en el trabajo de la organización misma. También las facilidades físicas utilizadas para el entrenamiento tienen efecto en la satisfacción del cliente.

Es difícil evaluar la eficiencia de cursos de capacitación, ya que hay otros factores que apoyan u obstaculizan el logro de las metas. Los criterios de evaluación arriba mencionados son determinados por el entendimiento que está ligado a la eficiencia de la capacitación.

REFERENCIAS

- ◆ **Anttila, T. 1989.** Organisaatioilmapiiri ja tyytyväisyys sekä eräät muut työpaikkakuvaan liittyvät tekijät Helsingin kaupungin suomenkielisissä ja lukioissa vuonna 1988. Työyhteisön kehittämisprojekti. Kyselytutkimus. Helsingin kouluvirasto.
- ◆ **Atjonen, P. 1993.** Kunnan opetussuunnitelma koulun hallinnollisen ja pedagogisen kehittämisen kohteena ja välineenä. Kajaanin opettajankoulutuslaitos. University of Oulu.
- ◆ **Barnett, B. & Long, C. 1986.** Peer-assisted Leadership: Principals Learning From Each Other. In: Phi Delta kappan. May 1986, pp. 672-675.
- ◆ **Bolam, R. 1995.** In: Making School Improvement Happen. Hämäläinen, K., Oldroyd, D., Haapanen, E.(eds.) Department of Teacher Education. Studia Paedagogica 7. University of Helsinki.
- ◆ **Erätuuli, M. 1995.** Teacher's expectations for school leadership, In: Hämäläinen, K., Oldroyd, D. And Haapanen, E.(eds.) Making School Improvement Happen. Studia Paedagogica 7. University of Helsinki.
- ◆ **Fullan, M. 1991.** The New Meaning of Educational Change. London. Cassel.
- ◆ **Fullan, M. 1992.** Successful School Improvement. Buckingham, UK. Open University Press.
- ◆ **Fullan, M. 1994.** Muutosvoimat. Koulunuudistuksen perusteiden pohdintaa. Painatuskeskus. Helsinki.
- ◆ **Oldroyd, D. 1995.** Integrated Staff Development in the Self-developing School. In: Hämäläinen, K. Oldroyd, D. & Haapanen, E.(eds.) Making School Improvement Happen. Helsinki. Yliopistopaino.
- ◆ **Hämäläinen, K. 1993.** Yliopistollisen täydennyskoulutuksen arviointi. Taustaosa. Helsingin yliopiston Vantaan täydennyskoulutuslaitoksen julkaisuja 8.
- ◆ **Louis, K. & Miles M.B. 1990.** Improving the Urban High School: What Works and Why. New York. Teacher's College Press.
- ◆ **Oldroyd, D. & Hall, V. 1988.** Managing professional Development and INSET. Handbook for Schools and Colleges. NDC-SMT, Bristol.
- ◆ **Senge, P. 1990.** The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York. Doubleday.
- ◆ **Smith, W. & Andrews, R. 1989.** Instructional Leadership: How Principals Make A Difference. Alexandria, VA: ASCD.
- ◆ **Stacey, R. 1992.** Managing the Unknowable. San Francisco, CA. Jossey-Bass.

- ◆ **Stålhammar, B. 1994.** Goal-Oriented Leadership in Swedish Schools. *Educational Management and Administration* 22(1).
- ◆ **Syrjäläinen, E. 1995.** Finnish Curriculum Renewal and School Improvement. In: *Making School Improvement Happen*.
Hämäläinen, K. Oldroyd, D., Haapanen, E.(eds.) *Studia Paedagogica* 7, pp. 47-61.
Department of Teacher Education. University of Helsinki.
- ◆ **Weber, J. Puloen, N., Kurth, P., Fish, M. & Schaffner, E. 1988.** The dynamics of Secondary Vocational Classrooms. The National Center for Research the Vocational Education. The Ohio State University. Columbus. Ohio. ERIC Ed. 279090.



**PLANIFICACION Y EJECUCION
DE PROYECTOS**

Olli Salo



¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Proyecto =

una serie de acciones relacionadas entre sí con el fin de alcanzar los objetivos bien definidos en una situación en que se tiende a la solución de problema(s) o al desarrollo de las actividades

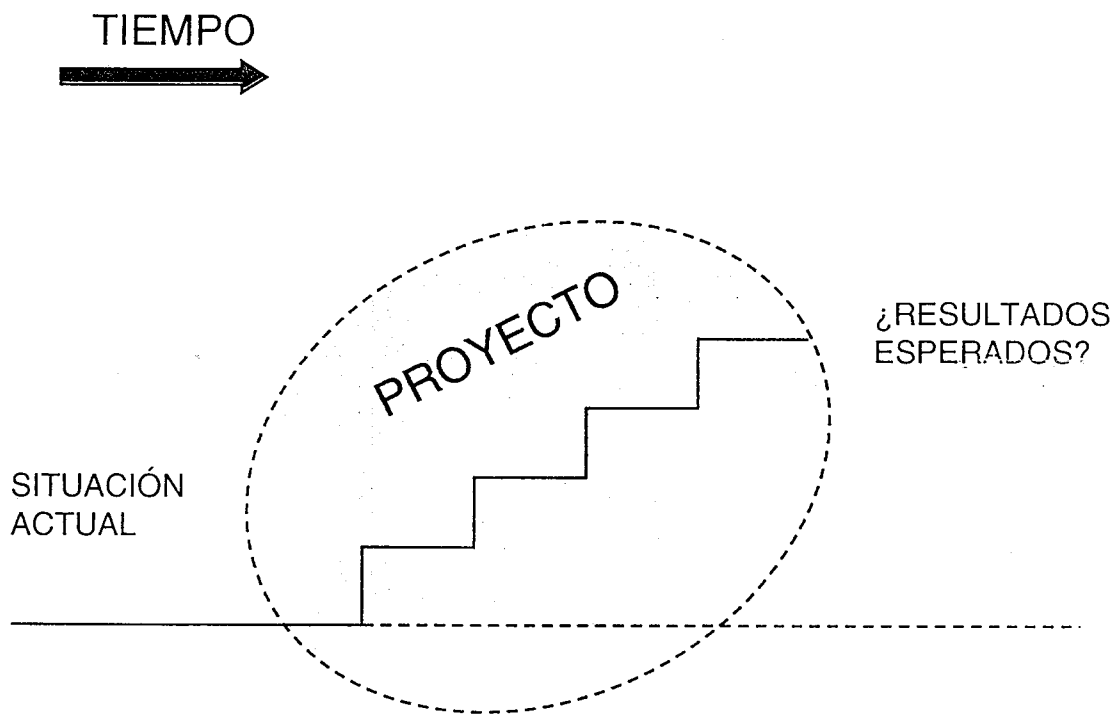
... además el proyecto tiene:

- un límite de tiempo
- recursos específicos
- organización específica

- un grupo(s) beneficiario(s) bien definido(s)
(= grupo(s) meta)



¿QUÉ ES UN PROYECTO?



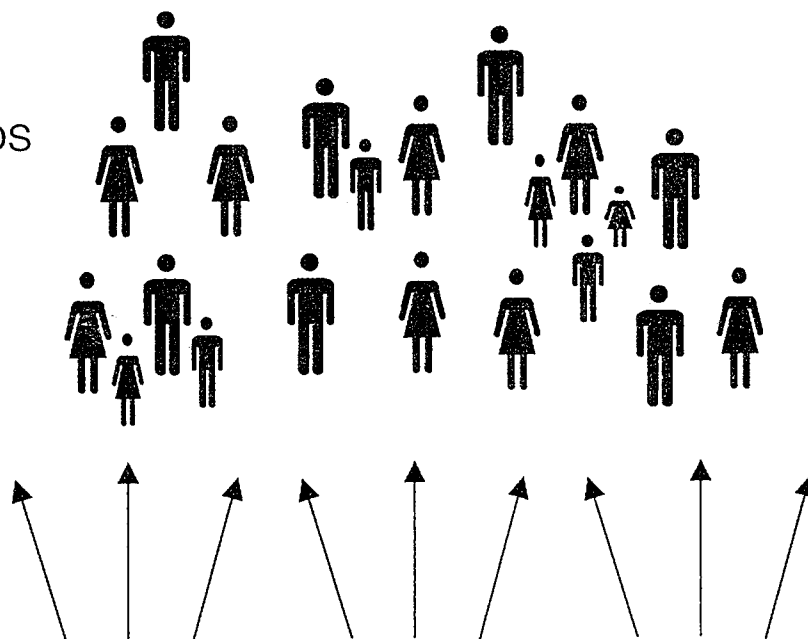
¿RESULTADOS / LOGRO?

- ¿ regreso al punto de partida ?
- ¿ "mantenibilidad" ?
- ¿ sostenibilidad ?

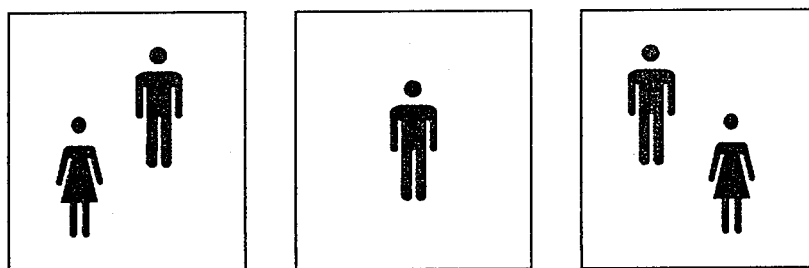


¿PROYECTO DE QUIÉN? LOS BENEFICIARIOS

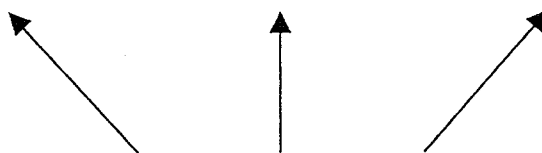
BENEFICIARIOS
FINALES



RECIPIENTES
DIRECTOS



APOYO DEL PROYECTO





CLAVES DE LA SOSTENIBILIDAD

Puntos de partida:



**COOPERACIÓN CON LOS
RECIPIENTES Y BENEFICIARIOS EN
LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE
PROYECTOS**



**ENFOQUE AL FUTURO, TIEMPO
DESPUÉS DEL PROYECTO:**



¿Qué posibilidades y recursos tienen los
recipientes para mantener y desarrollar
los sistemas establecidos durante el
proyecto y mediante los insumos del
mismo?

...



...

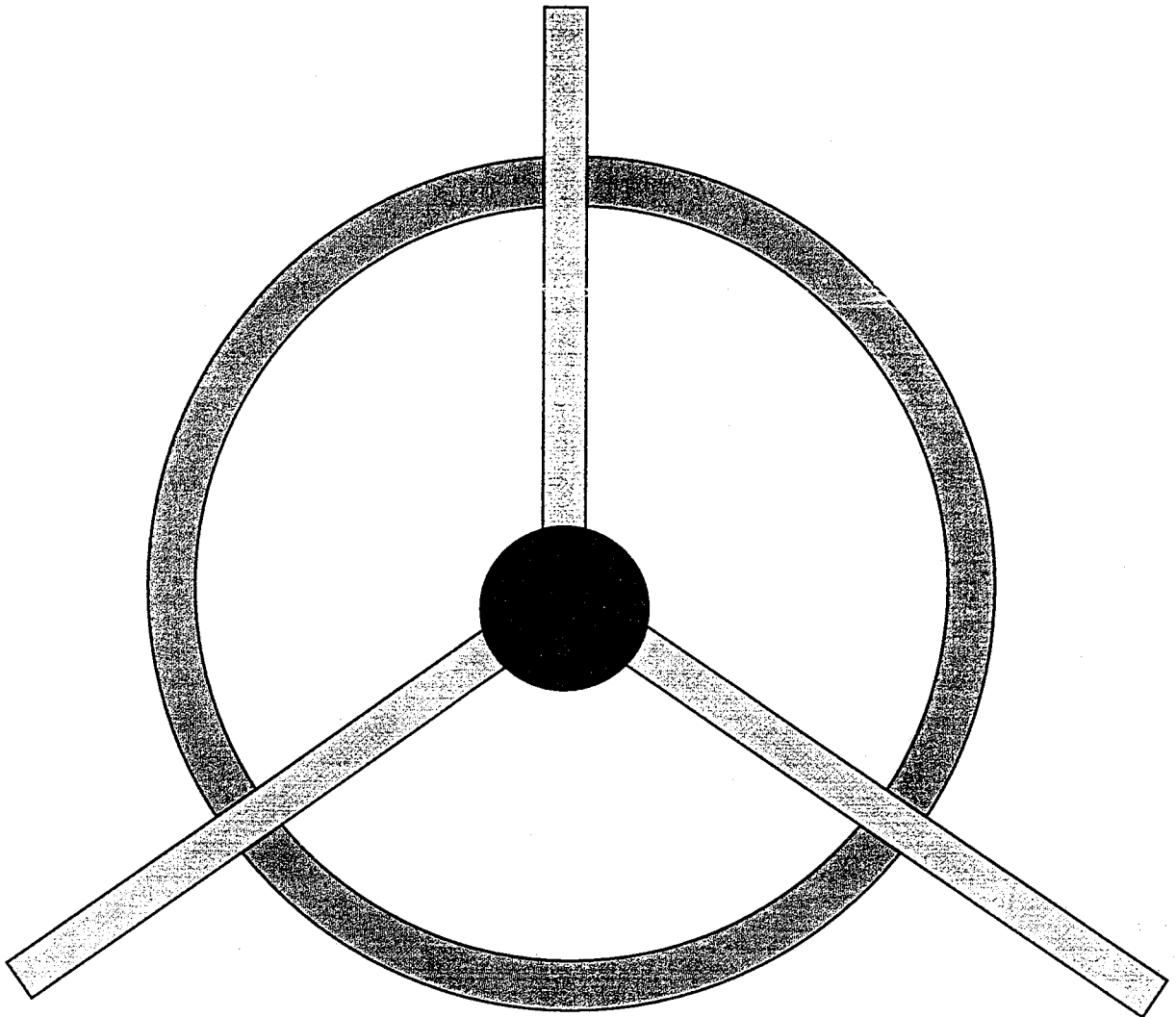
Planificación y ejecución de proyectos:

- ♦ planteamiento de problemas y requerimientos
(primero **por qué?**  luego **¿cómo?**
 luego **¿con qué insumos?**
- ♦ evaluación de los recursos del grupo meta
(evaluación financiera, utilización de los recursos locales)
- ♦ selección y sostenibilidad de la tecnología apropiada (repuestos, mantenimiento, nivel de costos)
- ♦ impactos ambientales
- ♦ impactos sociales y culturales
- ♦ arreglos institucionales



“VOLANTE ” DEL PROYECTO

OBJETIVOS

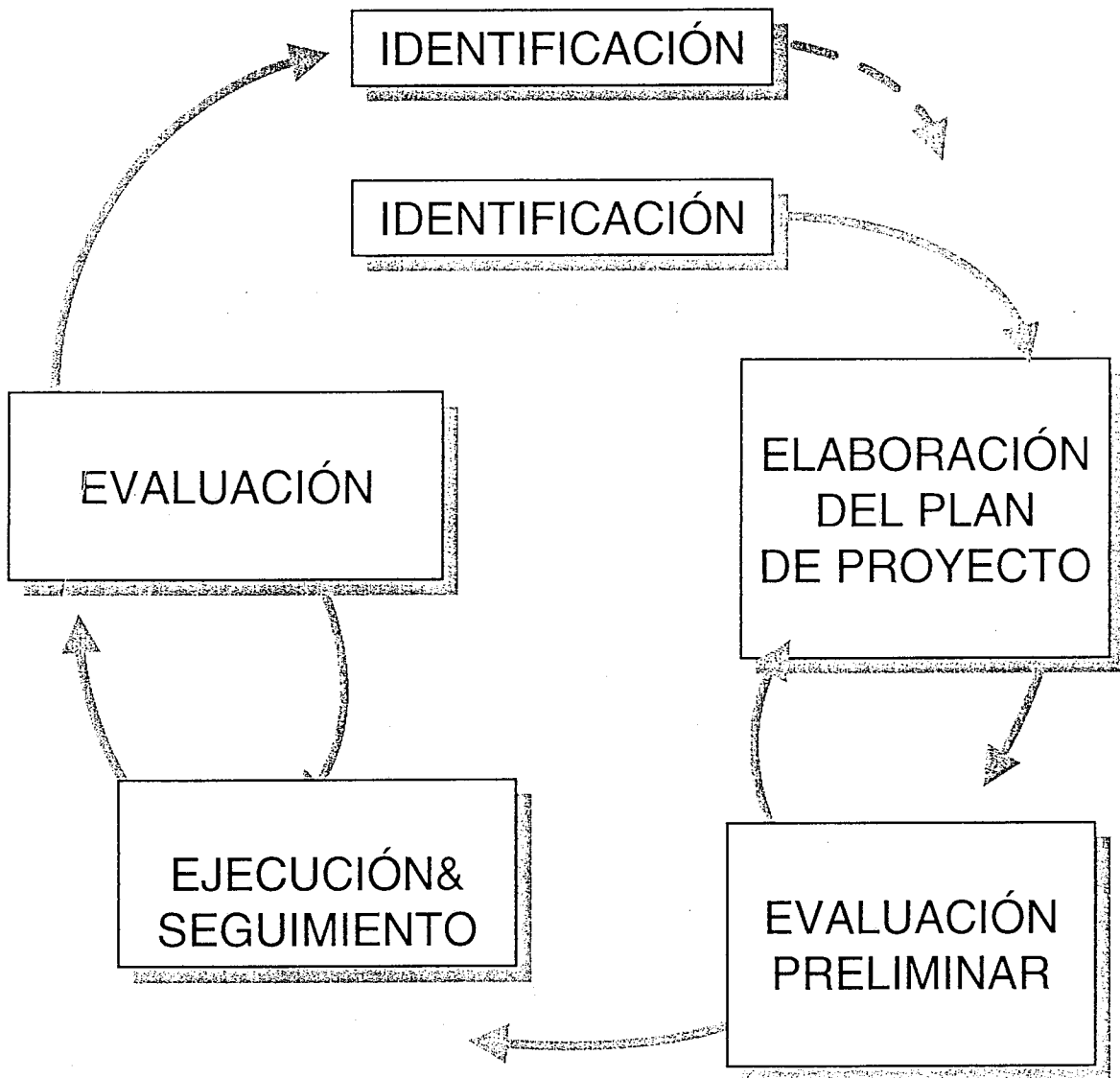


RECURSOS

TIEMPO



CICLO DEL PROYECTO





IDENTIFICACIÓN

Objetivo:

producción de las ideas de proyecto y preselección de las ideas a desarrollarse

Etapas:

- generación de las ideas de proyecto
 - principios y prioridades a través del sistema de planificación (arriba-abajo)
 - información concreta de problemas, necesidades y oportunidades de desarrollo del grupo beneficiario (abajo-arriba)
- análisis preliminar del problema
 - enfoque del problema desde diferentes puntos de vista
 - relación causa-efecto entre los diferentes problemas
- fijación de los objetivos preliminares
- presentación de una idea de proyecto



PROPUESTA DE PROYECTO



ELABORACIÓN DEL PLAN DE PROYECTO

Objetivo:

producir una descripción integral,
detalladamente analizada del proyecto
para ser utilizada:

- en la toma de decisión sobre el financiamiento
- como base para la planificación complementaria durante la ejecución del proyecto

Etapas:

- preparación
 - recolección y análisis de los antecedentes
 - definición de los objetivos y estrategias
- elaboración del plan
 - presentación del plan para conseguir los objetivos de una manera lógica y sistemática




PLAN DEL PROYECTO



EVALUACIÓN PRELIMINAR

- análisis independiente del plan de proyecto
- estimación de la lógica y del contenido del proyecto propuesto

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- plan  realidad
- seguimiento interno y autoevaluación como parte integral de la ejecución

EVALUACIÓN

- equipo independiente de evaluación
- el proyecto, ¿ha conseguido alcanzar los objetivos - y por qué ?
- evaluación de la pertinencia de objetivos establecidos



LOGICA DEL PROYECTO

¿QUIÉN necesita el proyecto
y POR QUÉ?

**PROBLEMAS
BENEFICIARIOS**

ESTIMACIÓN DE RECURSOS

¿Cuál es el objetivo del
CAMBIO?
CÓMO SE MIDE el cambio?

**OBJETIVOS
INDICADORES**

CUÁLES son los
RESULTADOS concretos?

RESULTADOS

CÓMO se llega a los
resultados ?
(QUÉ HACER ?)

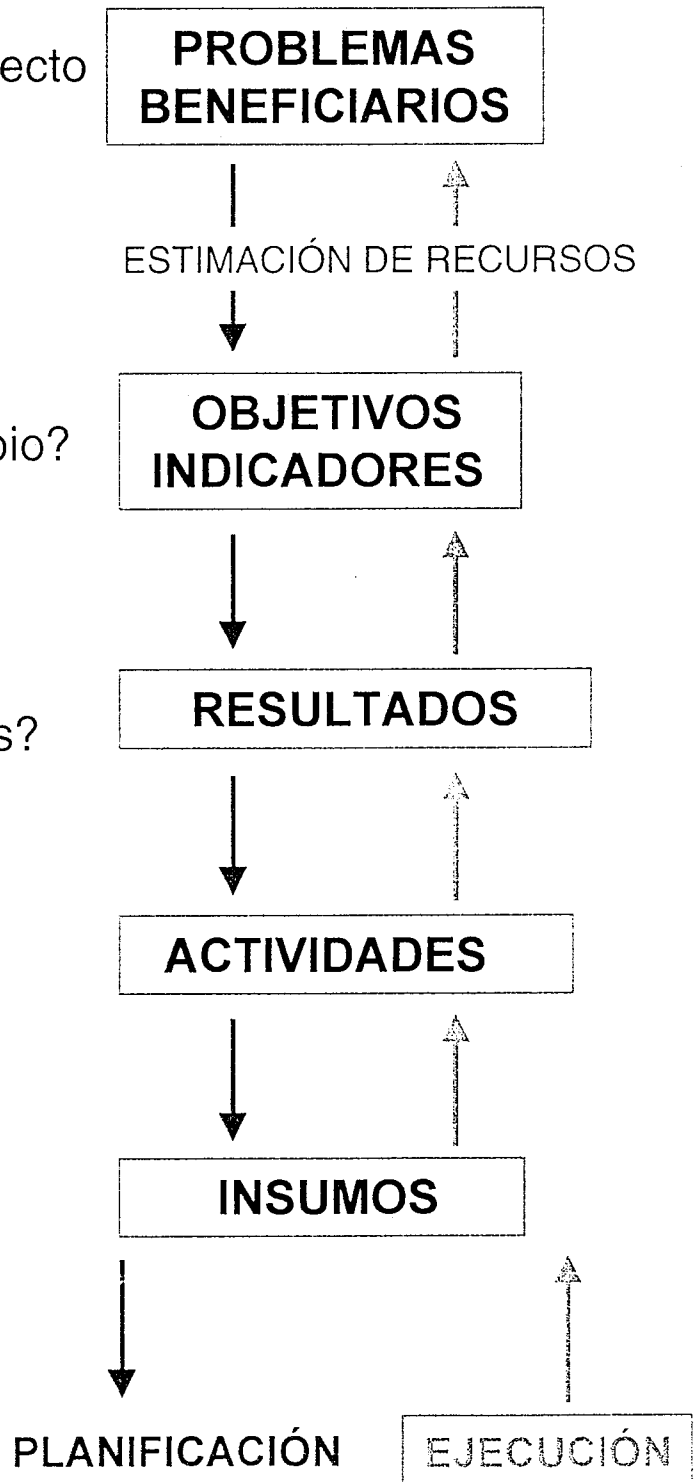
ACTIVIDADES

QUÉ RECURSOS
se requieren ?

INSUMOS

PLANIFICACIÓN

EJECUCIÓN





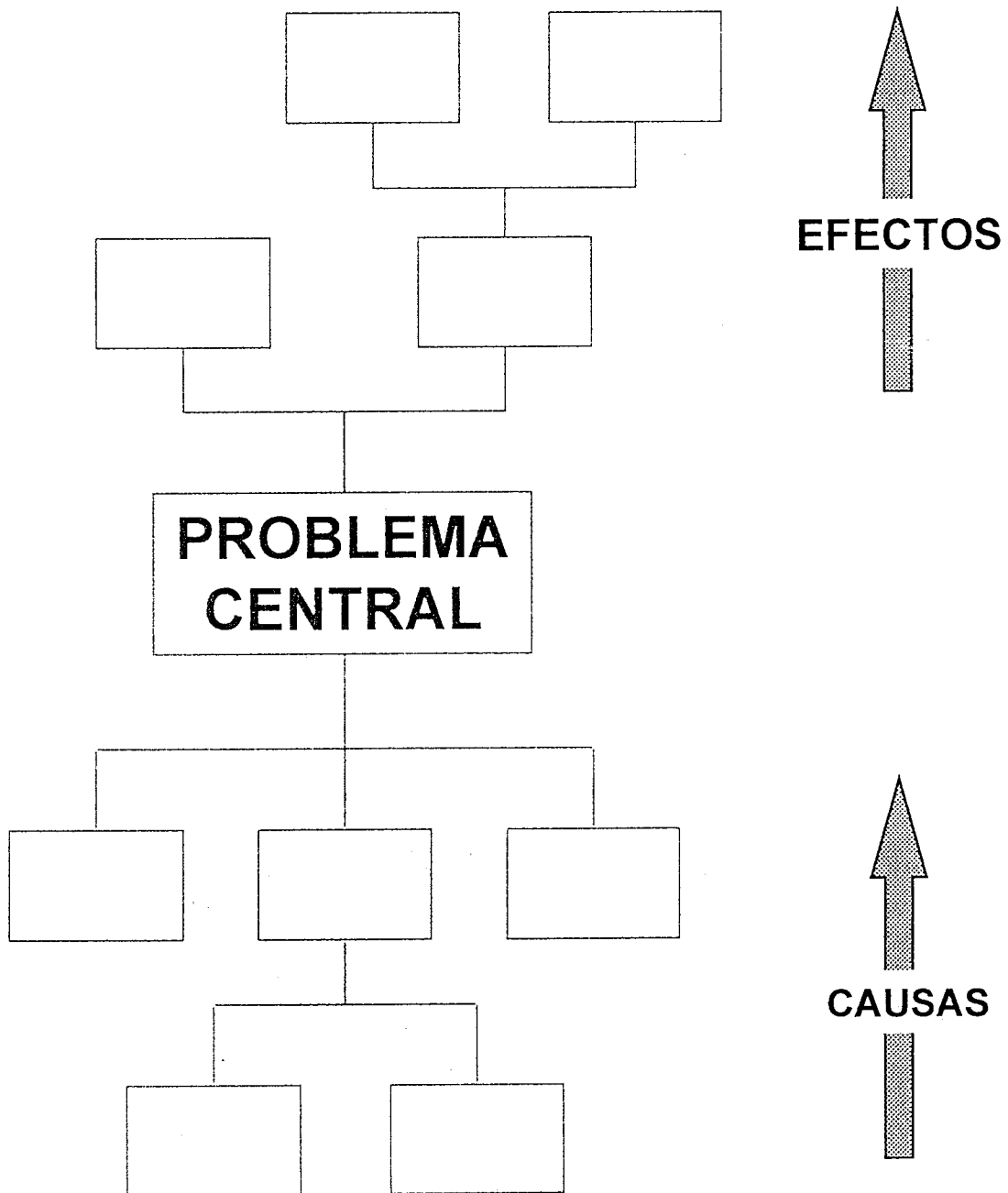
ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Etapas:

- enfoque del problema desde diferentes puntos de vista
 - técnico
 - económico
 - social
 - institucional
 - ecológico
 - etc.
- identificación del problema central así como sus causas y efectos
- presentación de los problemas en un diagrama causa-efecto (= “árbol de problemas”)

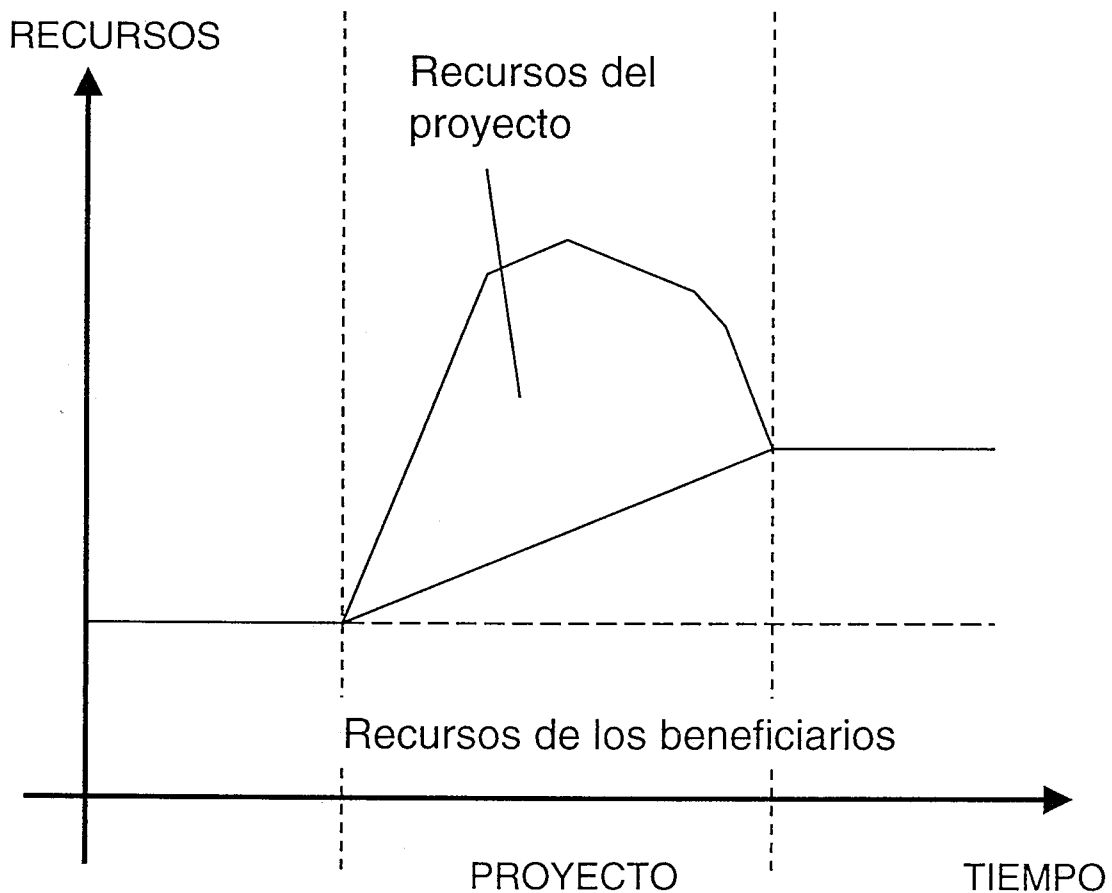


“ÁRBOL DE PROBLEMAS”





ANÁLISIS DE RECURSOS



RECURSOS HUMANOS Y RECURSOS DE LAS INSTITUCIONES

- recursos humanos
- recursos económicos
- recursos técnicos
- recursos naturales
- etc.



DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES

- basado en el análisis del problema, que responde a la pregunta: ¿POR QUÉ ?
- definición del objetivo responde a la pregunta: ¿QUÉ ES EL CAMBIO PRODUCIDO POR EL PROYECTO ?

Objetivos de desarrollo - indicadores de desarrollo:

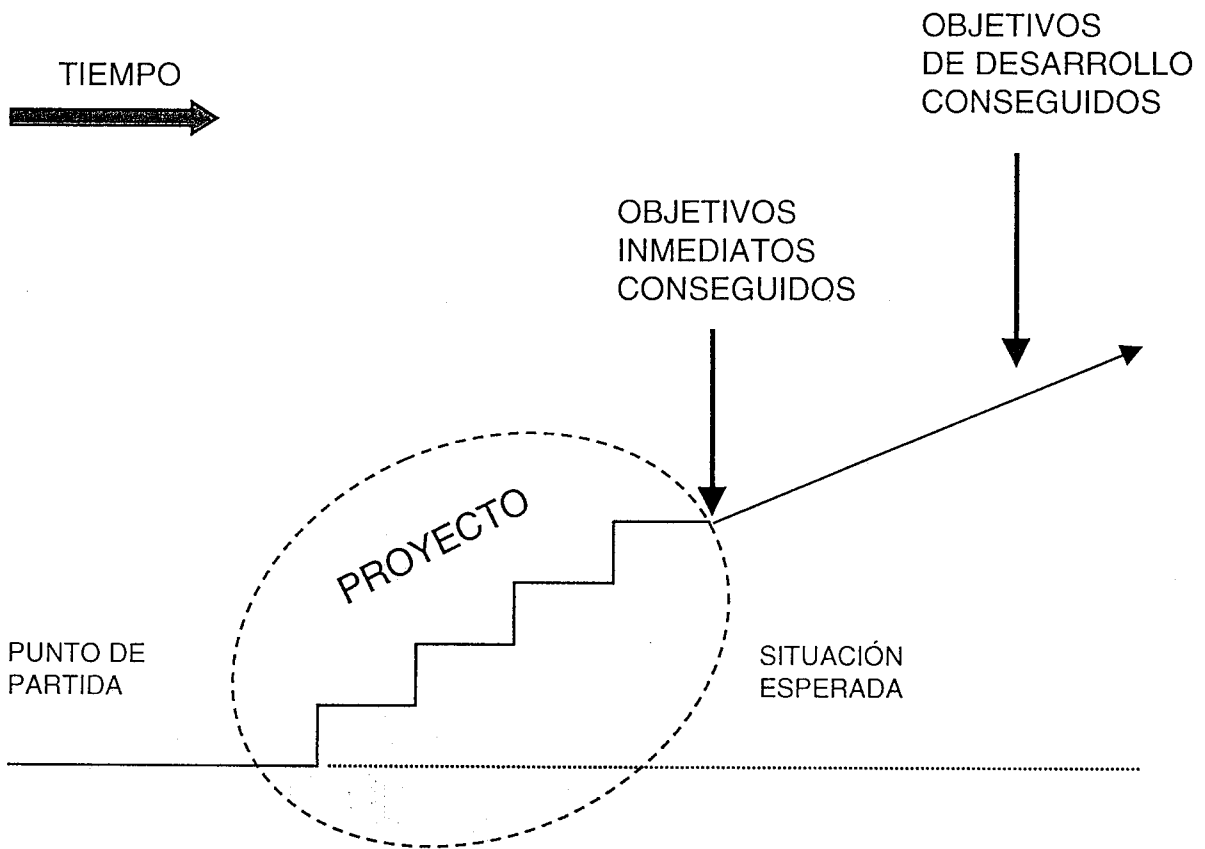
- objetivos a largo plazo a los cuales el proyecto contribuye
- generalmente no se consiguen mediante un sólo proyecto

Objetivos inmediatos - indicadores de logro:

- indican qué tipo de cambio el proyecto producirá durante su ciclo
- lógicamente relacionados con los objetivos de desarrollo



OBJETIVOS





FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

- indica cambio, efecto, desarrollo
 - aumentado. . .
 - mejorado . . .
 - consolidado. . .
 - reducido. . .
 - minimizado. . .

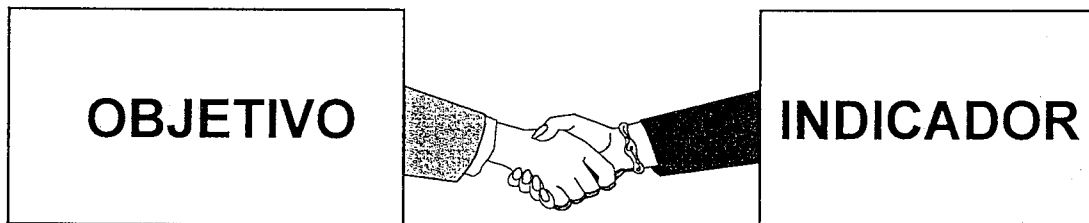
- se expresa en la forma que permite medición o por lo menos observación

- realístico = puede ser conseguido dentro de los límites de tiempo, dinero y recursos humanos del proyecto



INDICADORES

Indicador = cifra cuantitativa o descripción cualitativa que permite la verificación de los logros de los objetivos



Objetivo de desarrollo Indicador de desarrollo

Objetivo inmediato Indicador de logro



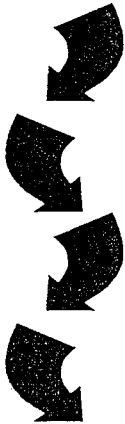
USO DE LOS INDICADORES

En la planificación del proyecto:



- descripción de la situación actual a ser utilizada como base del seguimiento y de la evaluación

Durante la ejecución del proyecto:



- ¿estamos dirigiéndonos hacia los objetivos fijados?
- ¿la eficiencia en la ejecución, conduce también a la efectividad ?

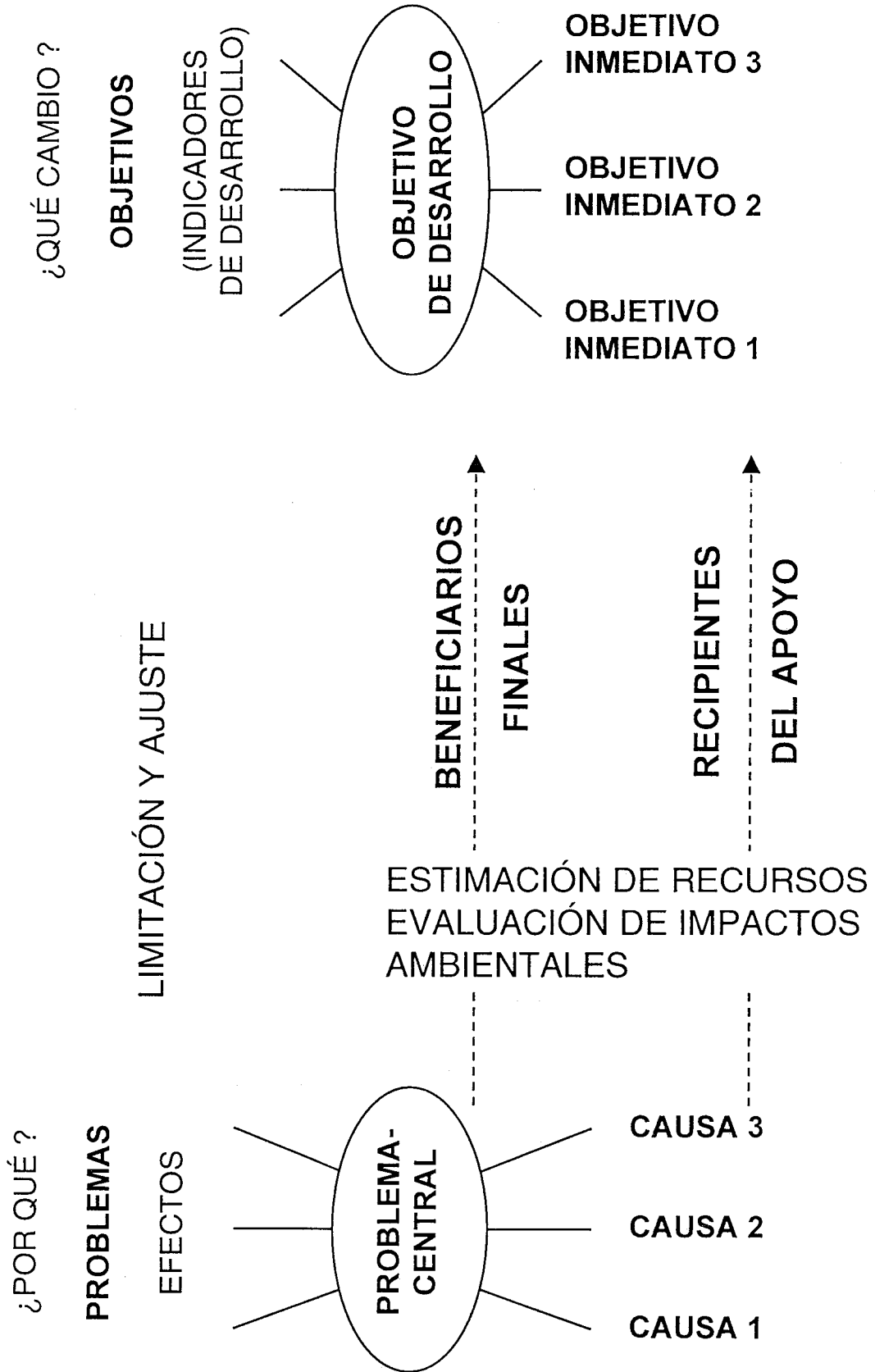
Después del proyecto:



- ¿tuvo éxito ?
- ¿se ha realizado el cambio / efecto ?
(puede ser medido / observado)?



DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS





¿QUÉ RESULTADOS
CONCRETOS?

RESULTADOS

- definidos a base de objetivos inmediatos
- ¿ cuáles son los resultados y productos concretos y medibles ocasionados por el proyecto para producir el cambio esperado?
 - cantidad de días de capacitación
 - cantidad de plantas producidas
 - hectáreas plantadas
 - cantidad de bombas montadas
 - cantidad de manuales producidos

Propiedades:

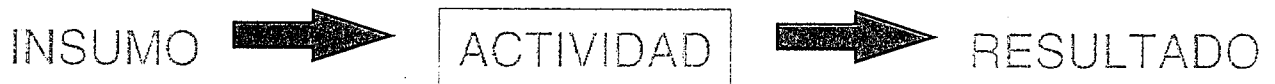
- suficientes para alcanzar los objetivos inmediatos
- definidas cuantitativamente
- relacionadas al tiempo



¿CÓMO?

ACTIVIDADES

- las actividades concretas a ser ejecutadas para alcanzar los resultados

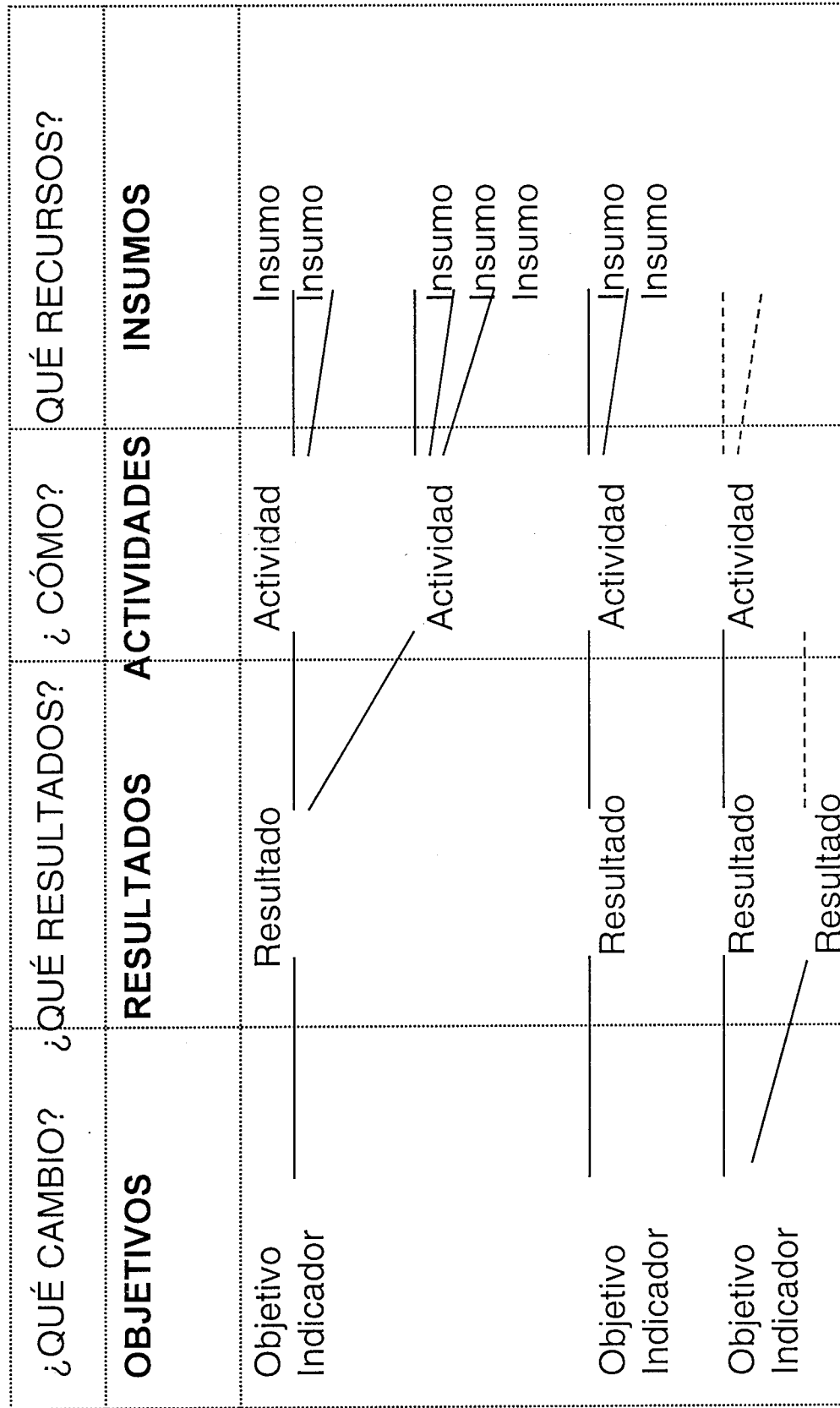


¿QUÉ RECURSOS?

INSUMOS


- meses/años de trabajo
 - tierra
 - maquinaria, equipos, herramientas
 - materiales
 - vehículos
-
- calidad, origen, valor

LÓGICA DEL PROYECTO



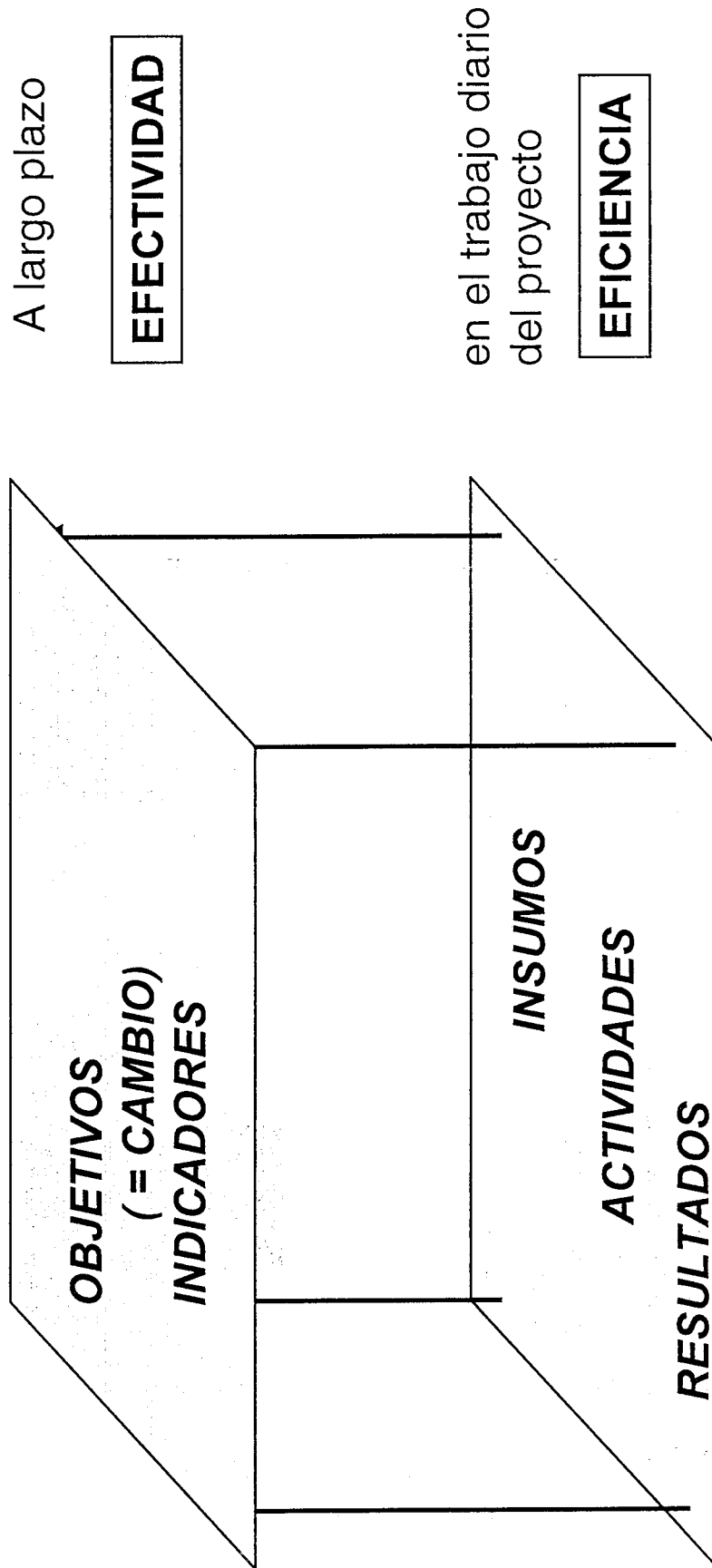


PRESUPUESTO

RESULTADO	ACTIVIDAD	INSUMO	PRESUPUESTO 								
<p>Componente 1:</p> <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td style="border-right: 1px dotted black; width: 25%;"></td><td style="border-right: 1px dotted black; width: 25%;"></td><td style="border-right: 1px dotted black; width: 25%;"></td><td style="width: 25%; text-align: right;">→ \$</td></tr><tr><td style="border-right: 1px dotted black;"></td><td style="border-right: 1px dotted black;"></td><td style="border-right: 1px dotted black;"></td><td style="text-align: right;">→ \$</td></tr></table>							→ \$				→ \$
			→ \$								
			→ \$								
<p>Componente :</p> <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td style="border-right: 1px dotted black; width: 25%;"></td><td style="border-right: 1px dotted black; width: 25%;"></td><td style="border-right: 1px dotted black; width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr></table>											
TOTAL											



ORIENTACIÓN CON OBJETIVOS EN EL TRABAJO DE PROYECTO





ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

SUPERVISIÓN

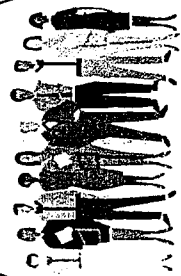
- principios y estrategia de la ejecución
- aprobación de planes de trabajo y de presupuestos
- seguimiento basado en los informes

COORDINACIÓN

- responsabilidad para la ejecución
- gestión del proyecto
- recopilación de planes de trabajo, presupuestos e informes

EJECUCIÓN

- ejecución del proyecto de acuerdo con los planes aprobados
- participación en la planificación y seguimiento





PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO

Proyecto:

Año:

Objetivos:

¿Qué será cambiado
o desarrollado antes del fin
del año?

Indicadores:

¿Cómo verificar
(= medir, observar)
el cambio/desarrollo
al final del año?

RESULTADO+ PROGRAMACIÓN	ACTIVIDAD + RESPONSIBILIDAD +PROGRAMACIÓN	INSUMO
Componente 1:		
Componente 2:		



LA GERENCIA EN LAS INDUSTRIAS FORESTALES

UN PANORAMA

Resumen

Börje Kyrklund

LA GERENCIA EN LAS INDUSTRIAS FORESTALES

La presentación tiene seis partes:

- Introducción con conceptos generales;
- La gerencia general con un panorama de sus objetivos y métodos;
- La gerencia funcional con ejemplos, responsabilidades y instrumentos;
- Como llevar a cabo el cambio;
- Trabajo en grupo – para sondear la opinión de los participantes;
- ¿Que es lo que quieren y necesitan? – un sumario de los componentes de la gerencia

En la introducción se introduce algunos conceptos generales. Entre los insumos de la gerencia se puede aprender el uso de métodos y instrumentos, pero para que se tenga iniciativa y liderazgo, el gerente necesita una personalidad adecuada. Hay también una diferencia entre la gerencia general, que se ocupa con la gerencia de la empresa en su totalidad, y la gerencia funcional. Mientras la gerencia general tiene como enfoque las estrategias, las políticas y los resultados de la empresa, la gerencia funcional tiene una clara definición y delimitación de las responsabilidades y de la autoridad del gerente.

La gerencia general usa principalmente métodos de gerencia para que se logre a sus objetivos, mientras la gerencia funcional usa instrumentos que son más prácticos para la planificación y la evaluación de sus funciones.

Además, se presenta brevemente las cuatro culturas principales de la gerencia:

- Poder - con un liderazgo fuerte y autoridad decisiva. Esta cultura sirve para nuevas empresas en crecimiento pero puede incluir uso abusivo del poder y nepotismo;
- Rol – típica para burocracias y empresas muy grandes. En esta cultura, la estructura crea orden y estabilidad y controla la gente, pero puede también crear ineficacia;
- Logro – que está basada en la competencia y cada uno de los empleados trabaja intensivamente hacia los objetivos de la empresa. Al otro lado, hay un riesgo de demasiado enfoque en la intensidad del trabajo en vez de en la calidad. No hay tiempo para hacer planes porque hay demasiado trabajo.
- Apoyo – que está basada en las relaciones entre la gente en un grupo en la empresa. Los miembros del grupo se apoyan o protegen. Este tipo de cultura es útil en equipos entre la organización, pero normalmente no sirve para la creación de una empresa competitiva.

En realidad, todas empresas tienen una mezcla de estas culturas, pero la distribución varía mucho y depende de los objetivos de la organización. Por esto, en el contexto de la planificación estratégica, hay que chequear si la cultura es apta para los objetivos a los cuales la empresa quiere llegar.

La gerencia general maneja los recursos hacia los resultados, establece las estrategias y las políticas y implementa las estrategias y los planes. La selección de los métodos de la gerencia depende de la mezcla de las culturas empresariales y los usan para el logro de los resultados. Para la evaluación del funcionamiento de la empresa se utilizan instrumentos, como en la gerencia funcional. Como ejemplos de los métodos hay

- La gerencia de la calidad total;
- La gerencia por objetivos;
- La gerencia por resultados;
- La gerencia del cambio;
- La planificación estratégica.

El enfoque central en la gerencia general es en la visión y la misión de la organización. En todas actividades de la empresa, se tiene en mente

- La ideología central que liga la totalidad de la organización mientras crece;
- Los valores y objetivos centrales – es decir, la misión de la organización;
- En un claro desafío para el futuro como un punto focal unificador para los esfuerzos.

La misión responde a las preguntas

- ¿Que? – los productos y los servicios;
- ¿Quien? – los clientes;
- ¿Como? – las actividades, la tecnología y el mercadeo;
- ¿Por que? - la pregunta central y la razón de la existencia de la empresa.

En la formulación de la misión hay que evitar la miopía de negocio para que no se ponga límites no deseables para el desarrollo futuro de la organización. Hay también que definir las estrategias y la organización de la empresa para llegar a los objetivos definidos en la misión. Sin embargo, el control del funcionamiento y la compatibilidad de las actividades con la misión incluye evaluaciones de los distintos aspectos de los resultados y de la situación actual. También, la gerencia general tiene que de vez en cuando evaluar las actividades para que se vea como son compatibles con la misión y identificar el negocio principal de la empresa. Así se puede evitar expansión en áreas no deseables o actividades no factibles.

En la planificación estratégica hay que tomar en cuenta así los factores internos como los externos que puedan influir el resultado de las actividades. Siempre se empieza con la formulación de la misión de la organización. Además, se desarrolla plantillas estratégicas del negocio, se evalúa los modelos, se integra los planes de acción y planifica para las contingencias antes de implementar el plan. En la evaluación de las plantillas de negocio se empieza normalmente con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y al fin, se hace una evaluación financiera.

Para que se obtenga el capital para la inversión necesaria hay que establecer la razón entre los préstamos y el capital social, tomando en cuenta el apalancamiento y el ambiente económico de la empresa, así como la tasa de interés sobre la deuda. El estudio de la factibilidad se hace normalmente como el inicio para negociaciones con los bancarios y otros financieros. Así pueden ver si el proyecto sea factible según normas financieras. Como el segundo paso, se prepara un plan del negocio. Este incluye

- Una descripción de la empresa y su funcionamiento hasta ahora;
- Perfiles y nombres de los gerentes de la empresa. Este es quizás la parte más importante del plan;
- Una descripción del proyecto y el capital requerido;
- El funcionamiento financiero previsto;
- Los riesgos.

En la gerencia general hay dos conceptos muy importantes:

- La calidad total* que significa hacer la cosa justa, correctamente, la primera vez. Esto es uno de los más importantes métodos de la gerencia en las últimas décadas y la presentación incluye brevemente los principios fundamentales de este concepto;
- La empresa competitiva y verde* es políticamente el concepto más importante para que una industria forestal pueda sobrevivir y incluye un componente de información al público.

La gerencia funcional incluye varias funciones como

- El abastecimiento de la madera y otras materias primas, compra de maquinaria, etc.
- La responsabilidad de funciones que tienen que hacer con el medio ambiente, como el uso sostenible de los recursos naturales, contaminación de los procesos, deshecho de contaminantes, etc. Esta responsabilidad se pone normalmente en un nivel alto en el organigrama;
- La gerencia de la producción que tiene que optimizar el uso de los recursos físicos y humanos a la mejor producción basada en la demanda del mercado: Como instrumento, la gerencia de la producción puede utilizar la economía de la producción;
- La gerencia de la manutención que tiene archivos para la manutención preventiva según el calendario y monitorea el funcionamiento fiable de la maquinaria;
- La gerencia del inventario que mantiene el nivel del inventario en un nivel en equilibrio con los requerimientos de la producción y del mercado;
- La gerencia del personal que se ocupa de la bien más importante de la empresa;
- La gerencia financiera que garantiza el pago de los compromisos en el tiempo previsto, planifica el flujo de caja en corto plazo, recauda efectivos según el requerimiento y evalúa el funcionamiento financiera de la empresa;
- La gerencia del mercadeo que garantiza que se vende el producto justo al precio justo y busca activamente a los mercados. Además, provee servicios a los clientes y retroalimentación de información a la producción.

En el contexto de la producción hay tres tipos principales de flujo. El flujo sencillo con depósitos, sistemas del empujo en el cual se manda los productos al próximo paso en la cadena, y sistemas del tiro. El último tipo es lo más interesante. Los clientes, internos o externos, vienen a llevar los productos cuando los necesitan. El ejemplo más importante de este tipo se llama apenas (o justamente) en tiempo (Just in Time) o AET. Según este sistema, el cliente recibe siempre el producto en tiempo pero no antes y los inventarios se mantienen al nivel mínimo. Este requiere un plan adecuado de la producción y específicamente la introducción de la calidad total en la empresa.

El instrumento de la economía de la producción convierte la producción en unidades monetarias y sirve para la determinación del costo de la producción para cada uno de los productos así como sus precios deseables. Sirve también para la optimización de la contribución financiera de una mezcla de productos al resultado de la empresa.

Para que *se lleve a cabo el cambio* en la operación de la empresa hay que tomar en cuenta que hay siempre resistencia al cambio, por parte de los empleados pero también por parte de los accionistas. En el caso de los empleados puede ser miedo de la superfluencia o de la democión y los accionistas pueden tener miedo de los riesgos financieros. A veces entra también el envidia. Normalmente lo que se necesita es información adecuada sobre el cambio y lo que significa para cada uno del personal y de los accionistas.

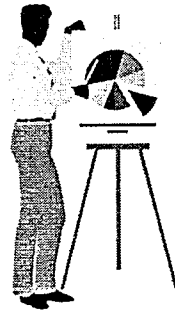
En la introducción del cambio el trabajo en equipo juega un papel extremadamente importante. El equipo tiene que tener una composición que refleja los grupos que van a ser afectados del cambio con una participación balanceada. Del inicio del trabajo del equipo, cada uno de los miembros tiene que conocer bien todos los procedimientos de decisión y los objetivos del trabajo.

Para la gerencia del cambio hay que aclarar los requerimientos y definir los resultados previstos y producir un plan para implementar el cambio. Sin embargo, se encuentran problemas en la fase inicial. Por esto hay que dejar tiempo para el resultado de estabilizarse, antes que se hace una evaluación del proceso.

En la parte sobre el trabajo en grupo en la formación de los instructores se presentan algunas posibilidades como se podría organizar el trabajo durante estos cursos.

Finalmente en ¿Qué es lo que quieren y necesitan? Se presenta un diagrama de las interacciones entre la gerencia general y funcional, la planificación estratégica, factores externos, cambio, calidad total y AET, etc., para que los participantes puedan seleccionar lo que se necesitan en sus proyectos. La selección depende de los requerimientos de la industria, el número potencial de los aprendices, la frecuencia de los requerimientos, la capacidad institucional y de los fondos disponibles.

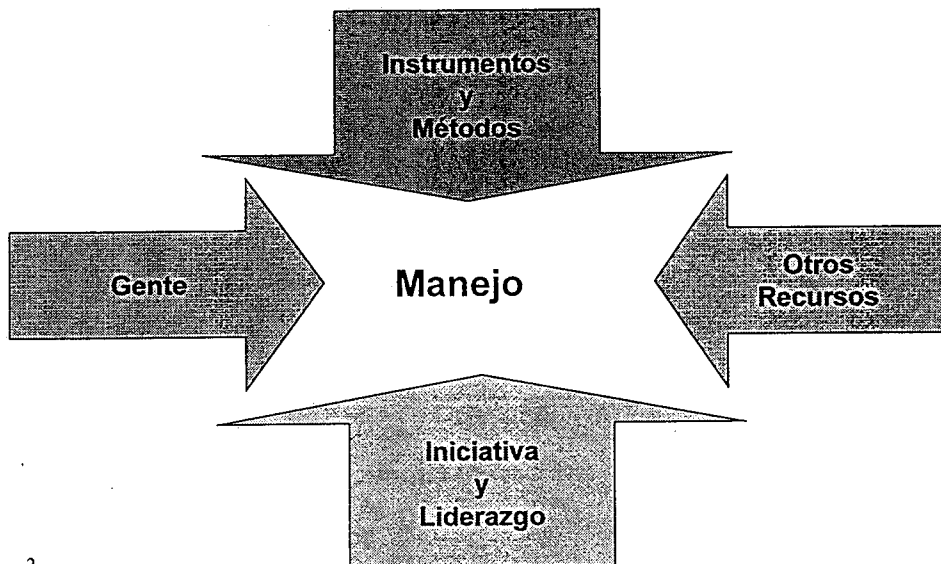
El Manejo en las Industrias Forestales



Un Panorama

B. Kyrklund - 1998

Los Insumos del Manejo



2

¿Que Tipo de Manejo?

- El manejo general - para las estrategias, las políticas y los resultados de la empresa
- El manejo funcional - con clara definición de las responsabilidades y la autoridad



3

Métodos y Instrumentos

- El manejo general usa principalmente métodos (mas abstractos)
- El manejo funcional usa principalmente instrumentos (mas prácticos)



4

La Cultura Empresarial ("Como lo hacemos nosotros")

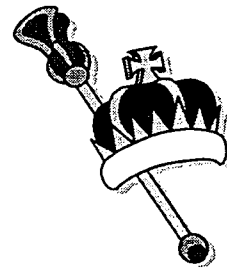
- Poder
- Rol
- Logro
- Apoyo



5

La Cultura del Poder

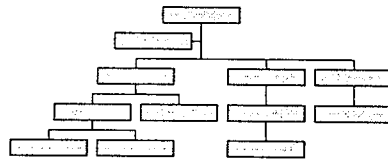
- Basada en un liderazgo fuerte
- Dirección
- Autoridad decisiva
- Determinación



6

La Cultura del Rol

- Basada en la estructura
- Orden
- Estabilidad
- Control



7

La Cultura del Logro

- Basada en la competencia
- Crecimiento
- Exito
- Distinción



8

La Cultura del Apoyo

- Basada en relaciones
- Mutualidad
- Servicio
- Integración



9

El Manejo General



10

El Manejo General

- Maneja los recursos hacia resultados
- Establece las estrategias y las políticas
- Implementa las estrategias y los planes



11

Métodos del Manejo

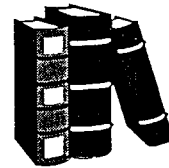
- Basados en ejemplos exitosos
- La selección depende de la mezcla de las culturas empresariales
- Se usan para el logro de los resultados
- Se usan instrumentos para la evaluación del funcionamiento de la empresa



12

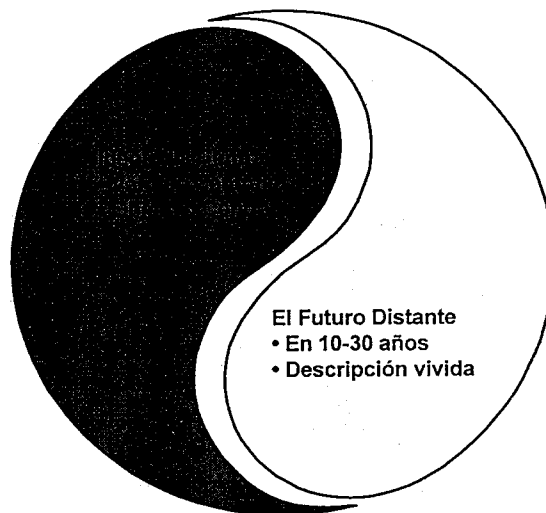
Ejemplos de los Métodos

- El manejo de la calidad total
- El manejo por objetivos
- El manejo por resultados
- El manejo del cambio
- La planificación estratégica



13

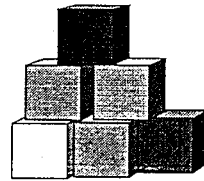
La Visión y la Misión



14

La Ideología Central

- La cola que liga la totalidad de la empresa mientras crece
- Es mas importante saber quien eres que donde vas en un ambiente que cambia



15

Los Valores Centrales (La Misión)

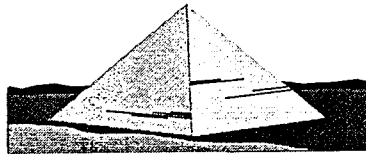
- Debe venir de lo interno de la empresa
- No se cambia, aunque puede tener efectos negativos cuando el ambiente se cambia
- No se cambia los valores pero se puede cambiar el mercado



16

El Objetivo Central (La Misión)

- El razón de la existencia de la empresa
- Refleja la motivación ideológica de la gente para hacer su trabajo en la empresa
- Hacer algo que tiene valor



17

El Futuro Distante

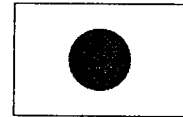
- Un claro desafío para el futuro
- Un punto focal unificador para los esfuerzos
- Catalizador para el espíritu del equipo



18

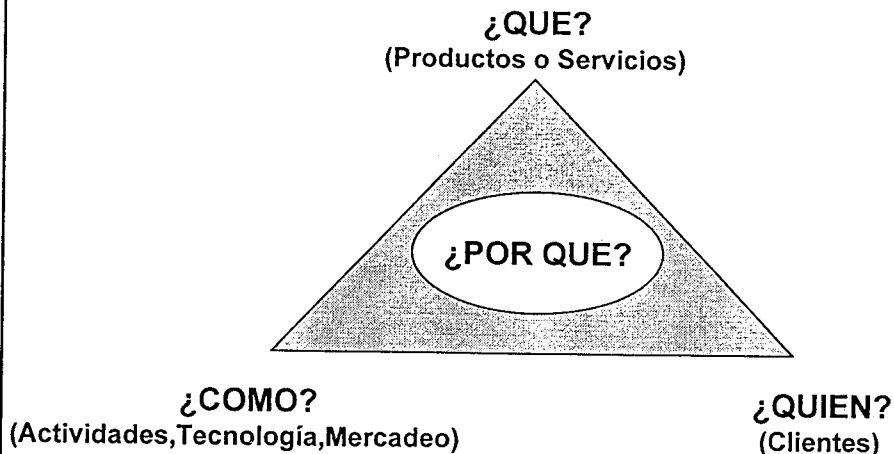
SONY - 1950

- Ser pionero, sin seguir a otros; hacer lo imposible
- Conocer la joya del avance la tecnologico para el beneficio del publico
- Cambiar la imagen de mala calidad de los productos japoneses



19

La Misión



20

La Miopía de Negocio

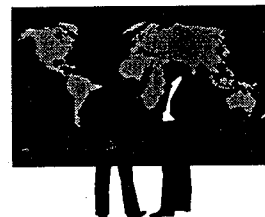
- El negocio de madera aserrada
- El negocio de chapas
- El negocio de contrachapados
- El negocio de tableros de partículas



21

Las Estrategias

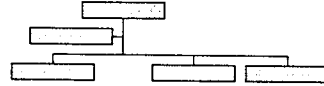
- La selección de los segmentos del mercado
- La selección del tipo de producción
- Como llegar con los productos al mercado
- La organización para alcanzar a los objetivos de las estrategias



22

La Organización

- Esbelta
- Responsabilidad con autoridad
- Evitar conflictos entre las responsabilidades
- Tiene que corresponder a las exigencias de las estrategias



23

¿Está Todo Andando Bien?

- El funcionamiento financiero
- El valor de las acciones
- La calidad de los productos
- La calidad de la operación
- Los mercados justos en la mira

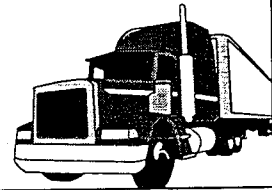


24

Su Negocio Principal

- ¿La ordenación de montes?
- ¿La extracción de trozas o venta de trozas?
- ¿El transporte?
- ¿Los servicios sociales?
- ¿La computarización?
- ¿Los materiales de construcción?

25



La Planificación Estratégica

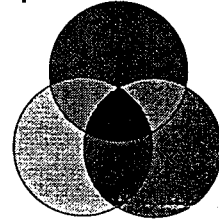
- Formulación de los valores y de la misión
- Desarrollar plantillas estratégicas del negocio
- Evaluar los modelos
- Integrar los planes de acción
- Planificación para las contingencias
- Implementar

26



La Empresa y sus Interacciones

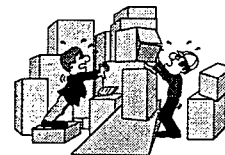
- Los factores que la empresa puede controlar (internos)
- Los factores que la empresa no puede controlar y que pueden afectar la operación de la empresa (externos)



27

Los Factores Internos

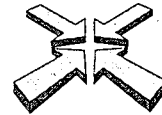
- El manejo
- La gente empleada
- Los recursos físicos
- Las operaciones
- La organización
- Las estrategias



28

Los Factores Externos

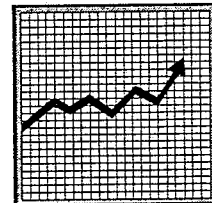
- Gente que vive en el área y grupos políticos
- Servicios externos
- Los dueños
- Las instituciones legales, sociales, infraestructurales y financieras
- Fluctuaciones económicas



29

Las Plantillas de Negocio

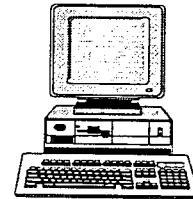
- Empezar con la visión y la misión
- Identificar indicadores del éxito
- Identificar como se llega a la visión
- Determinar la cultura necesaria para el éxito



30

La Evaluación

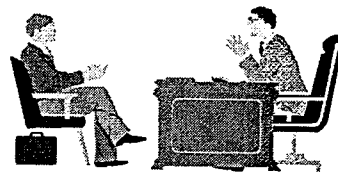
- El análisis FODA
- El análisis del vacío entre el funcionamiento actual y el funcionamiento según el plan
- ¿Los recursos y los habilidades necesarios son disponibles?
- La evaluación financiera



31

El Capital para la Inversión?

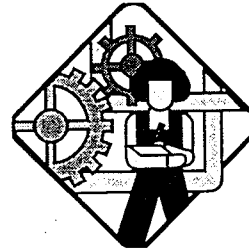
- El estudio de la factibilidad
- Establecer la razón entre préstamos y capital social
- El apalancamiento
- El plan del negocio



32

El Plan del Negocio

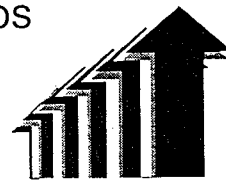
- La empresa y su funcionamiento hasta ahora
- ¿Quiénes son los gerentes?
- El proyecto y su requerimiento de inversión
- El funcionamiento previsto
- Riesgos



33

La Calidad Total

- Haz la cosa justa correctamente la primera vez
- Cumplir los requerimientos de los clientes externos y de aquellos internos
- Disminuir el costo de la calidad
- Crea recursos humanos proactivos



34

La Empresa Competitiva y Verde

- Uso sostenible de los recursos naturales
- Reducción del desperdicio y desecho no contaminante de los desperdicios
- Conservación de la energía
- Restauración ambiental
- Informar al publico



35

El Manejo Funcional

De La Madera
Del Medio Ambiente
De La Producción
De La Manutención



Del Inventario
Del Personal
El Financiero
Del Mercadeo

**Areas de responsabilidad
claramente definidas**

El Abastecimiento de Madera

- Asegurar el abastecimiento sostenible
- Problemas de tenencia de tierras
- Planificación del uso de las concesiones
- Ordenación de montes
- Plantaciones y viveros
- Reforestación
- Explotación y transporte



37

El Medio Ambiente

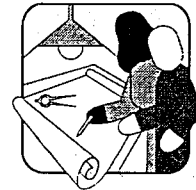
- Minimizar el impacto negativo y aspirar a un impacto positivo
- El uso sostenible de los recursos naturales
- Informar el público
- Responsabilidad en un nivel alto de la organigrama



38

La Producción

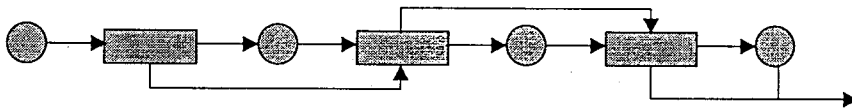
- Optimizar el uso de los recursos físicos y humanos al mejor producción basada en las necesidades del mercado
- Usa la economía de la producción como instrumento



39

La Planificación de la Producción

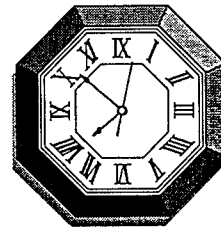
- Sistemas del drenaje de la charca (flujo sencillo con depósitos)
- Sistemas del empujo (se manda al próximo paso)
- Sistemas del tiro (vienen a llevar cuando lo necesitan) como AET



40

Apenas en Tiempo (AET)

- El cliente recibe los productos en tiempo
- Los inventarios son al nivel mínimo para asegurar una entrega en tiempo
- Plan apropiado de la producción
- Requiere calidad total



41

La economía del la Producción

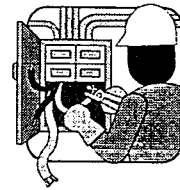
- Convierte la producción en unidades monetarias
- Preparar presupuestos para los gastos
- Determinar costos de los productos
- Determinar los precios de los productos
- Optimizar la mezcla de productos



42

La Manutención

- Garantiza que los bienes físicos están en buena condición operativa
- Tiene archivos para la manutención preventiva según el calendario
- Tiene archivos de la reparación de los equipos y el tiempo fuera funcionamiento
- Tiene inventario de los repuestos
- Sugiere el remplazo



43

El Inventario

- Optimiza el nivel del inventario
- El nivel mínimo para el pedido de compra
- La cantidad a comprar
- Balancea los inventarios de la materia prima, los productos intermediarios y los productos con el requerimiento del mercado



44

El Personal

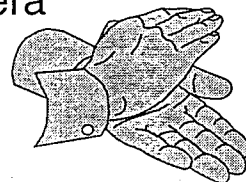
- Se ocupa de la bien mas importante de la empresa
- Compensación adecuada para el trabajo, satisfaciendo los requerimientos
- Esencial que participa en la calidad total
- Promoción del personal eficiente
- Seguridad en el trabajo



45

El Financiero

- Garantiza el pago de los compromisos en el tiempo previsto
- Planifica el flujo de caja en corto plazo
- Recauda efectivos según el requerimiento
- Optimiza la cantidad de efectivos
- Evalúa el funcionamiento financiera



46

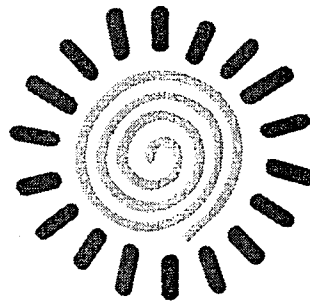
El Mercadeo

- Garantiza que el producto justo se vende al precio justo
- Busca activamente a los mercados
- Usa las ventajas competitivas
- Provee servicios a los clientes
- Provee retroalimentación a la producción
- Promoción del imagen del la empresa



47

Llevar a Cabo el Cambio



48

Resistencia al Cambio

- Miedo de la superfluencia
- Miedo de la democión
- Falta de la información apropiada
- “No fue inventado aquí”
- Miedo de los riesgos financieros



49

Trabajo en Equipo

- Claridad en los objetivos del equipo
- Claridad en el papel que juega cada uno del los miembros
- Participación balanceada
- Conocimiento del proceso del grupo
- Procedimientos de decisión definidas
- Comunicación clara



50

El Manejo del Cambio

- Aclarar los requerimientos
- Definir los resultados previstos
- Producir el plan
- Implementar el plan
- Estabilizar el resultado
- Evaluar el proceso



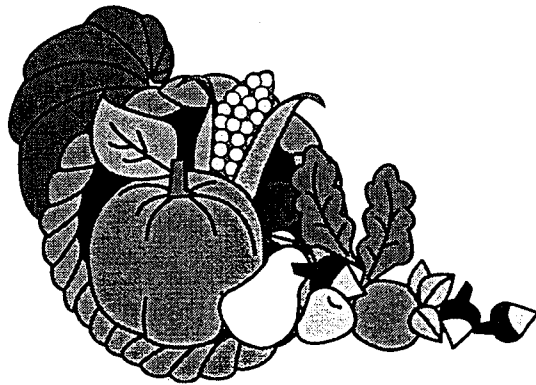
51

Trabajo en Grupo



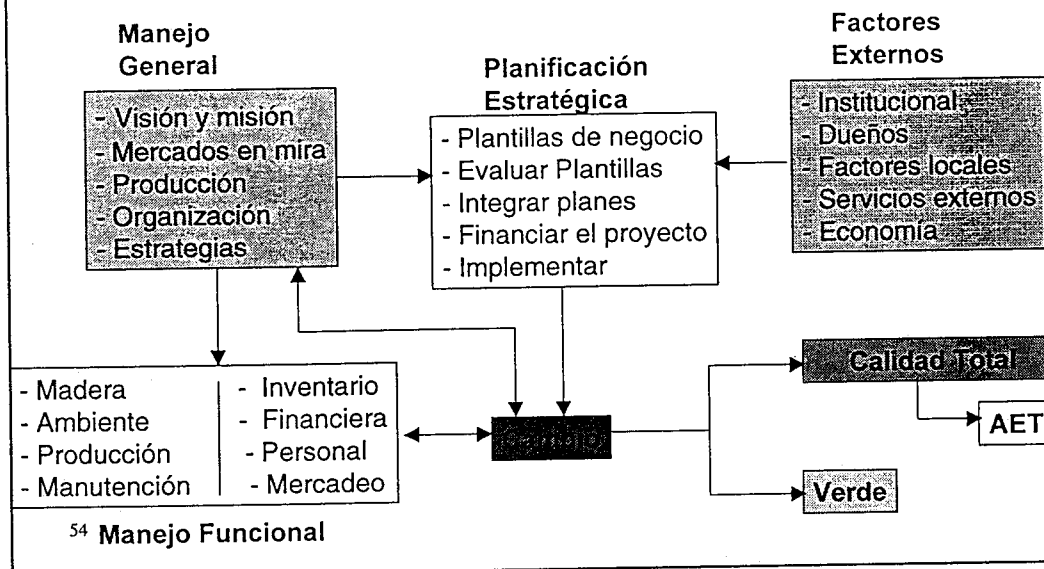
52

¿Que es lo que Quieren y Necesitan?



53

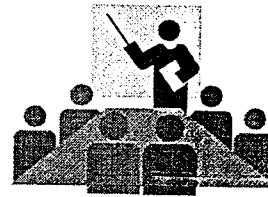
Todo el Complejo



54 Manejo Funcional

La Selección Depende de

- Los requerimientos de la industria
- El numero potencial de los aprendices
- La frecuencia de los requerimientos
- La capacidad institucional
- Fondos



Anexo 1:

LISTA DE PARTICIPANTES





TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO

15 - 23 junio 1998

Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Siguatepeque, Honduras

LISTA DE PARTICIPANTES

ECUADOR

EDGAR VAZQUEZ CORTAZAR
Jefe
Escuela Tecnología de la Madera
CORMADERA
Cuenca
Tel.07- 801 499; Fax: 07-868 723

MANUEL MALDONADO
Jefe
Escuela Tecnología de la Madera
CORMADERA
Quito
Tel. 02-412 192; Fax: 09- 703 683

HONDURAS

JACOBO PAREDES
Escuela Nacional de Ciencias Forestales
Apartado 2, Siguatepeque
Tel. 504-773 0698; Fax: 504-773 0698

MIGUEL MEJIA
Catedrático Tecnología de la Madera
Escuela Nacional de Ciencias Forestales
Apartado 2, Siguatepeque
Tel: 504-773 0011 Fax: 504-773 0300

PANAMA

LUIS HECTOR CORDOBA VERGARA
Ingeniero Forestal
Departamento Manejo de Bosques Naturales
Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables
Apartado Postal 2016, Paraíso Ancón
Tel: 507-232 6619; Fax: 232 5751
E-mail: dirfores@inrenare.stri.si.edu

KIRA SANDOVAL CALDERON
Profesora en Ciencias Forestales y Aprovechamiento Forestal
Universidad de la Paz
Apartado 1507, Balboa Ancón
Tel: 507-261 7930; Fax: 507-228 0050

ERICK RODRIGUEZ RIVERA
Director
Centro de Capacitación CEDESO
Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables
Apartado Postal 2016, Paraíso Ancón
Tel: 507-993 3591; Fax: 507-993 3366
E-mail: cemare@sinfo.net

PERU

MILO BOZOVICH GRANADOS
Profesor en Aprovechamiento y Economía Forestal
Departamento de Industrias Forestales
Universidad Nacional Agraria la Molina
Facultad de Ciencias Forestales
Apartado 456, La Molina, Lima
Tel. 51-1-349 5647 anexo 203; Fax: 51-1-349 2041
E-mail: mbozovich@lamolina.edu.pe

FLORENCIO TRUJILLO CUELLAR
Profesor Principal
Universidad Nacional Agraria la Molina
Facultad de Ciencias Forestales
Apartado 456, La Molina, Lima
Tel: 51-1-349 5647 anexo 203; Fax: 51-1- 349 2041
ftrujillo@lamolina.edu.pe

JOSE ANTONIO ESCOBAR DIAZ
Profesor Principal
Departamento de Manejo Forestal
Universidad Nacional de la Amazonia Peruana
Facultad de Ingeniería Forestal
Aptdo Postal 120, Iquitos
Tel: 51-94-232 272; Fax: 51-94-221 002
E-mail: unapfific@mail.udep.edu.pe

Anexo 2:

PROGRAMA





PD 13/95 Rev. 3 (I) Capacitación de Recursos Humanos en Planificación y Gerencia
de Industrias Forestales en los Países Productores Miembros de la OIMT

TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO

15 - 23 junio 1998

Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Siguatepeque, Honduras

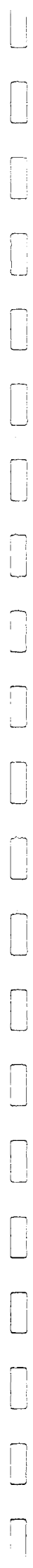
PROGRAMA

OBJETIVOS DEL TALLER:

1. Que los participantes conozcan el proyecto, sus objetivos y actividades.
2. Que los participantes puedan analizar la situación reciente de su instituto desde el punto de vista del enfoque empresarial.
3. Que los participantes puedan identificar todas las dimensiones de manejo de industria forestal.
4. Que los participantes puedan producir un plan de desarrollo en la forma de proyecto para su instituto.

HORARIO DEL TALLER:

- | | |
|-----------|---|
| 14.6. | Llegada de los participantes |
| 15.6. | Mañana: Ceremonias de apertura
Tarde: La presentación del proyecto y del programa,
Olli Salo
Presentaciones de Institutos participantes |
| 16.6. | Desarrollo del instituto de capacitación, enfoque empresarial,
Olli Salo
Manejo en industria forestal, Börje Kyrklund |
| 17.6. | Discusión de las necesidades de capacitación sobre manejo en
industria forestal por representantes nombrados de antemano
por las organizaciones de industria forestal de nacional y por
ESNACIFOR. |
| 18.-19.6. | Planificación de los proyectos usando la situación de los
institutos participantes como caso,
Olli Salo, Börje Kyrklund, trabajo en grupos |
| 20.6. | Presentación de los borradores de los proyectos, representantes
de los institutos |
| 21.6. | Visitas de estudio |
| 22.6. | Se mejora los planes de proyectos. |
| 23.6. | Las presentaciones de borradores de planes de proyecto
Ceremonias de clausura
Regreso de los participantes |
| 24.6. | Regreso de los participantes |



Anexo 3:

PROPUESTAS DE PROYECTO

- Universidad Nacional Agraria “La Molina”, Perú
- Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Honduras
- Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables, Panamá
- Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Perú
- Escuela Tecnología de la Madera, Ecuador
- Universidad de la Paz, Panamá





PD 13/95 Rev.3 (I) Capacitación de Recursos Humanos en Planificación y
Gerencia de Industrias Forestales en los Países Productores Miembros
de la OIMT

TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO
15 - 23 junio 1998
Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Siguatepeque, Honduras

PROPUESTA DE PROYECTO

**CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN
PLANIFICACION Y GERENCIA DE
INDUSTRIAS FORESTALES EN EL PERU**

Universidad Nacional Agraria "La Molina"
Lima, Perú

DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Titulo del proyecto: **Capacitación de Recursos Humanos en Planificación y Gerencia de Industrias Forestales en el Perú**

Ubicación geográfica Lima, Perú

Lugar del proyecto Universidad Nacional Agraria "La Molina"

Duración: 1 año

Fecha inicio:

Financiamiento:

Moneda nacional

Internacional

Total

Nombre del instituto que
recibe el apoyo
del proyecto

Universidad Nacional Agraria "La Molina"

Persona a contactar Ing. José Ríos Trigoso
Decano De La Facultad De Ciencias Forestales

Dirección: Av. La Universidad S/N La Molina, Lima, Perú

Teléfono / fax 3492041, 3495647 anexo 203

DESCRIPCION Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo del presente proyecto es incrementar la participación del sub-sector forestal en el Producto Bruto Interno del país PBI; teniendo como premisa el uso sostenible del recurso. Considerando que los principales factores que afectan la producción nacional son: el bajo volumen de abastecimiento de materia prima, bajos niveles de producción y baja calidad del producto; es prioritario capacitar al capital humano que gerencia esta actividad, con la finalidad de elevar el nivel de planificación y gerencia del grupo meta. En tal sentido, se propone crear un centro de capacitación y gerencia de pequeñas y medianas empresas de la industria forestal, para la capacitación anual de 200 empresarios.

1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

1.1 Antecedentes

Problemática del sub-sector forestal

El Perú es un país localizado en la parte central y occidental de América de Sur. Comprendiendo el territorio 1,285,216 Km². La oferta del recurso forestal esta conformado por los bosques naturales de producción, protección, las plantaciones forestales, pastos naturales y las tierras de aptitud forestal, así como, la fauna silvestre y los parques nacionales, reservas y otras categorías de Unidades de Conservación.

Los bosques naturales cubren el 59% del territorio. La posibilidad de corta anual de los bosques de la amazonia bajo el enfoque de bosque sustentable es de 40 a 45 millones de m³(r), en la actualidad sólo se aprovecha entre el 2 a 3%, la misma que en su mayoría 80% esta a cargo de pequeños extractores informales.

Se estima que la participación del Sub-sector Forestal al PBI de la economía es del 3.7%, siendo las cifras oficiales de alrededor del 1%.

Aspectos educativos

En el Perú existen las siguientes instituciones que ofrecen la especialidad de Ciencias Forestales:

UNALM Universidad Nacional Agraria la Molina; Lima
UNAP Universidad Nacional de la Amazonia Peruana; Iquitos
UNCP Universidad Nacional del Centro del Perú; Huancayo
UNU Universidad Nacional de Ucayali; Pucallpa
UNC Universidad Nacional de Cajamarca; Cajamarca
UNSA Universidad Nacional San Antonio Abad; Puerto Maldonado

La Universidad Nacional Agraria la Molina se creó en 1892, como Escuela Nacional de Agricultura. Actualmente ofrece las siguientes carreras profesionales: Agronomía, Ingeniería Agrícola Biología, Economía Agrícola, Zootecnia, Industrias Alimentarias, Pesquería y Ciencias Forestales.

La Facultad de Ciencias Forestales fue creada en 1966, cuenta con dos Departamentos Académicos: Manejo Forestal e Industrias Forestales.

No se cuentan con centros especializados de capacitación de mando medio, ni a nivel de planificación y gerencia en el sector forestal

1.2 Análisis del problema

En el Perú el sector de transformación forestal orientado a la transformación de muebles, partes y piezas y construcción es considerado muy importante, un amplio sector de la población que se dedica a esta especialidad, son de niveles socioeconómicos bajos, carentes de capacitación, con una producción caracterizada por su bajo volumen y mala calidad; asimismo en el país no se cuenta con centros de capacitación ni especialistas en planificación y gerencia de pequeñas y medianas empresas de la industria forestal, que permitan hacer más eficiente esta actividad, haciendo más efectiva su participación en el PBI.

En anexo Nº 1 se presenta en forma gráfica el análisis del problema, al cual se le atribuye las siguientes causas:

1. Insuficiente abastecimiento de materia prima cuyas causas fundamentales son la extracción selectiva y el marco legal inadecuado
2. Bajo volumen de producción atribuible al mal uso de la materia prima y a los bajos niveles de productividad.
3. Baja calidad del producto debido principalmente a una mal gerencia, mando medio no calificado y tecnología inadecuada

1.3 Justificación

La amplia gama de productos transformados del país son de baja calidad y se encuentran relegados a un mercado de consumo masivo y precios bajos por las características del producto que se ofrece.

El potencial del recurso humano que se dedica a esta actividad puede ser mejorado, capacitándolos para que cuenten con una nueva visión y alternativas que les permitan acceder a nuevos mercados a nivel nacional e internacional, elevando su nivel socioeconómico y paralelamente, al país contar con una industria forestal competitiva y eficiente.

En tal sentido, el presente proyecto se proponen alternativas viables de capacitación en planificación y gerencia a las pequeñas y medianas empresas en el distrito Auto gestor de villa el salvador, donde se han asociado y formado un grupo organizado muy importante que proveen de un gran volumen de partes y piezas, muebles y otras afines en Lima metropolitana

La propuesta contempla que en la Universidad Nacional Agraria la Molina, se forme un centro de capacitación en planificación y gerencia por las facilidades que ofrece. Con la finalidad de contar en el País con un centro de capacitación que permita una continuidad en el proceso de elevar el nivel de eficiencia entre los pequeños y medianos empresarios.

La Universidad Nacional Agraria requiere del siguiente apoyo para lograr los objetivos del proyecto:

- Adaptar la infraestructura con la que cuenta a fin de contar con un para la capacitación de pequeños y medianos empresarios.
- Formar profesionales de su staff. en técnicas de planificación y gerencia de pequeñas y medianas empresas de la industria forestal

Este centro permitirá asimismo ser el agente multiplicador, a fin que se creen centros con objetivos similares en otros sectores del país.

2 GRUPO META, AREA DE INFLUENCIA Y MARCO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO

2.1 Grupo meta y área de influencia del proyecto

El grupo meta esta conformado por los profesionales nacionales especializados en la industria forestal involucrados en la capacitación de recursos humanos en el país.

Los beneficiarios serán los pequeños y medianos empresarios de la industria nacional forestal, que participan activamente en la actividad económica del país relacionada a la transformación de productos finales de los recursos forestales.

El proyecto estará localizado en la ciudad de Lima, capital de la República del Perú, el área de influencia del proyecto será a nivel nacional, pues considerará a todos los centros de capacitación de recursos humanos especializados en la industria forestal

2.2 Marco institucional

El proyecto será ejecutado por la Universidad Nacional Agraria la Molina, a través de la Facultad de Ciencias Forestales

3 COMPONENTES, OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO

3.1 Objetivo de desarrollo

Incrementar la participación de sub-sector forestal en el producto bruto interno del país, en base al uso sostenible del recurso.

3.2 Objetivos específicos

Objetivo específico No. 1:

- Formar instructores nacionales para la capacitación de recursos humanos en planificación y gerencia de empresas de la industria forestal

Objetivo específico No. 2:

- Adaptar la infraestructura y equipo existente para las actividades de capacitación en planificación y gerencia

Objetivo específico No. 3:

- Capacitar a gerentes de las pequeñas y medianas empresas de la industria forestal en planificación y gerencia

3.3 Resultados

Del objetivo específico No.1:

- 1.1. 01 curso de capacitación para instructores nacionales en cada una de las siguientes especialidades
 1. Planificación de la producción y control de calidad
 2. Administración financiera
 3. Diseño, promoción, marketing y asesoría en exportación
 4. Mentalidad empresarial y organización en especialización flexible

1.2. Al menos 6 instructores nacionales capacitados provenientes de los centros de formación relacionados a la industria forestal, en cada una de las siguientes especialidades

1. Planificación de la producción y control de calidad
2. Administración financiera
3. Diseño, promoción, marketing y asesoría en exportación
4. Mentalidad empresarial y organización en especialización flexible

Del objetivo específico No. 2:

2.1. 01 ambiente adaptado y equipado para la capacitación de gerentes de la pequeña y mediana empresa de la industria forestal en planificación y gerencia

Del objetivo específico No. 3:

3.1. Anualmente al menos 200 gerentes de pequeñas y medianas empresas de la industria forestal capacitados en planificación y gerencia

3.2. 10 cursos de capacitación a gerentes de pequeñas y medianas empresas de la industria forestal de 80 horas de duración cada uno

3.3. 01 manual para capacitación de gerentes de pequeñas y medianas empresas en planificación y gerencia

4 ESTRATEGIA Y ORGANIZACION DEL PROYECTO

4.1 Estrategia

La estrategia seguir para la implementación del centro de planificación y gerencia de pequeñas y medianas empresas de la industria forestal será la siguiente:

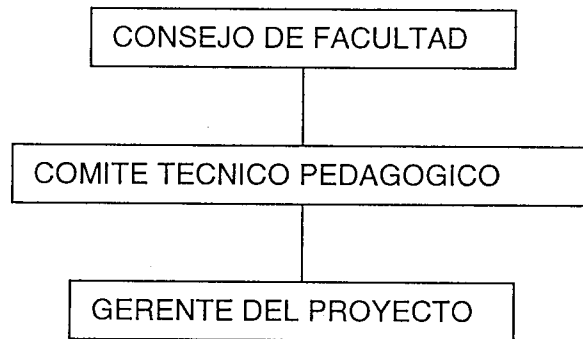
1. Adecuar un ambiente para formar un centro de capacitación para pequeños y medianos empresarios de la industria forestal
2. Capacitar a profesionales nacionales especializados en la capacitación de recursos humanos de la actividad forestal, afín de contar en el país con personal experto, que permita realizar eventos de capacitación periódicos, que lleguen al mayor número posible de empresarios de la pequeña y mediana industria.

Para lo antes expuesto se requiere inicialmente la contratación de consultores internacionales especializados en planificación y gerencia de empresas de la industria forestal.

Se plantea en el proyecto que los recursos económicos necesarios del curso de capacitación para formar instructores nacionales, la adecuación del ambiente para el centro de capacitación así como el primer curso nacional en planificación y gerencia, orientado a los empresarios de la pequeña y mediana empresa de la industria forestal, sea financiado por la entidad cooperante.

4.2 Organización

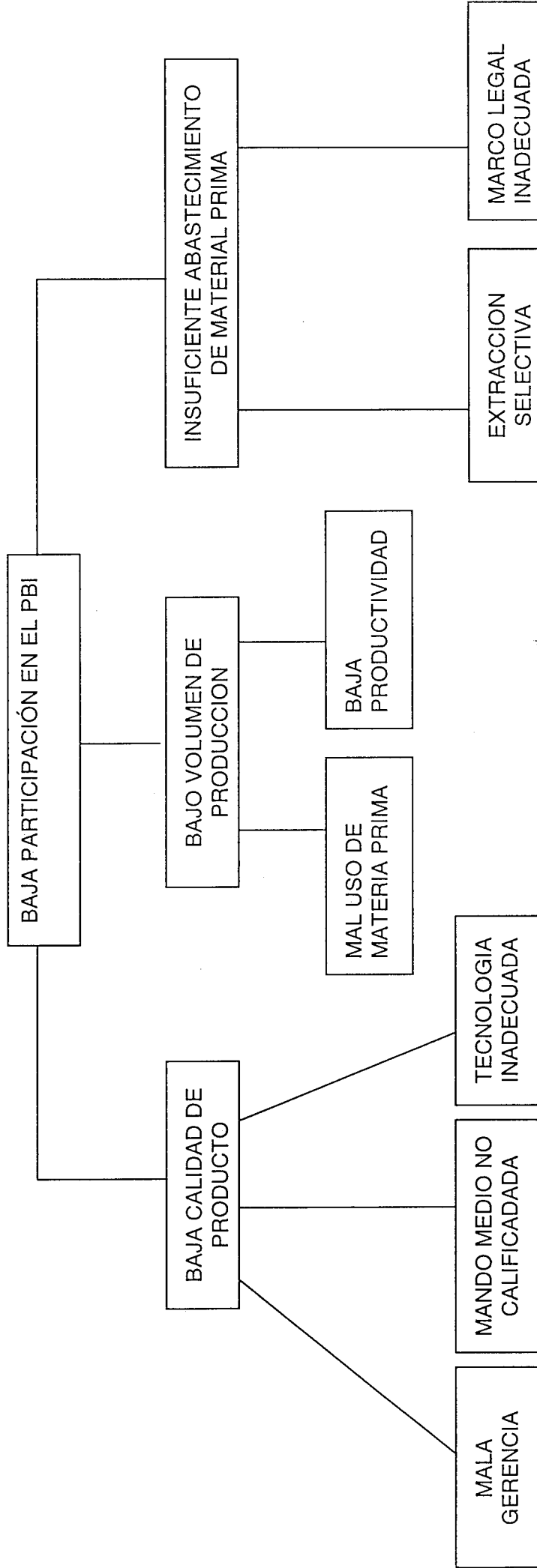
El centro de capacitación tendrá el siguiente organigrama:



El Comité Técnico Pedagógico será el encargado de formular el plan anual de cursos, dimensionar los módulos de capacitación y propondrá los planes y programas de los cursos al Consejo de Facultad.

El Gerente del Proyecto será el encargado de ejecutar los planes y programas de los cursos de capacitación y otros aprobados por Consejo de Facultad.

ARBOL DE PROBLEMAS: UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA, PERU



FODA: UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA, PERU**FORTALEZAS**

- Buena imagen nacional e internacional
- Se cuenta con personal docente experimentado (45)
- Se cuenta con una red de información y base de datos a nivel nacional e internacional
- Le cuenta con un taller de carpintería implementado con 12 maquinas y equipos de afilado en un área de 600 m²
- Se tienen convenios firmados con empresas del sector privado para el uso de maquinaria y equipo moderno
- Se cuenta con 5000 ha de bosques naturales con infraestructura implementada
- Se cuenta con vehículos de transporte en el sede central Lima y unidades descentralizados
- Se cuenta con infraestructura propia descentralizada
- Se cuenta con laboratorios y aulas para la investigación y enseñanza en las diferentes áreas de la transformación del recurso forestal
- Se cuenta con auditorium y equipo audiovisual e informático
- Se dispone de 70 aulas
- Anualmente se gradúan 40 estudiantes

DEBILIDADES

- No se cuentan con expertos calificados en planificación de la producción
- No se programan cursos de capacitación para el personal de mando medio y gerencial
- No se cuenta con recursos para financiar cursos de capacitación
- No se cuenta con capital de trabajo para poner en marcha el taller de carpintería
- No hay actualización constante sobre las materias de los cursos consideradas en el currículo forestal
- No se cuenta con equipo informático moderno
- No se cuenta con planes de capacitación docente
- No se cuenta con recursos económicos para que el personal docente se actualice en el manejo de maquinaria de última generación

FORTALEZAS

- Se cuenta con la especialidad de post-grado en industrias forestales
- Se tienen relaciones directas con el parque industrial de Villa el Salvador
- Se es miembro de la Cámara Nacional Forestal
- Se tiene vínculos con la Asociación de Exportadores ADEX y la Confederación Nacional de la Madera

DEBILIDADES

OPORTUNIDADES

- Formar grupos y subgrupos de productores en el sector de la pequeña y mediana industria forestal para introducir la especialización flexible
- Capacitación de pequeños y medianos empresarios del parque industrial de Lima metropolitana
- Se puede incluir cursos de gerencia en el currículo de la ingeniería forestal
- Crear una segunda especialización en planificación y gerencia en industrias forestales

AMENAZAS

- Competencia de otras organizaciones en la oferta de cursos de gerencia
- Contactos insuficientes con las pequeñas y medianas empresas
- No aprobación en el Consejo de Facultad
- Falta de recursos para la implementación de una segunda especialización en planificación y gerencia en industrias forestales

MATRIZ DE ESTRUCTURA LOGICA: UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA, PERU

OBJETIVO GENERAL: INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE SUBSECTOR FORESTAL EN EL PRODUCTO BRUTO INTERNO DEL PAIS, EN BASE AL USO SOSTENIBLE DEL RECURSO

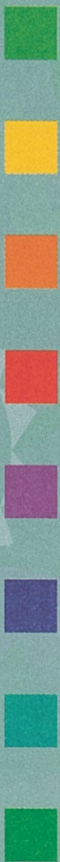
OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
<p>1. <i>Formar instructores nacionales para la capacitación de recursos humanos en planificación y gerencia de empresas de la industria forestal</i></p>	<p>1.1 Disponibilidad de instructores nacionales</p>	<p>Centros de capacitación</p>
<p>RESULTADOS</p>	<p>INDICADORES</p>	<p>FUENTE DE VERIFICACION</p>
<p>1.1 01 curso de capacitación para instructores nacionales en cada una de las siguientes especialidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de la producción, control de calidad economía de la producción 2. Administración financiera 3. Diseño, promoción, marketing y asesoría en exportación 4. Mentalidad empresarial y organización en especialización flexible 	<p>1.1.1 Número de cursos especializados realizados</p>	<p>Registro del centro de capacitación</p>
<p>1.2 Al menos 6 instructores nacionales capacitados provenientes de los centros de formación relacionados a la industria forestal, en cada una de las siguientes especialidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de la producción, control de calidad y economía de la producción 2. Administración financiera 3. Diseño, promoción, marketing y asesoría en exportación 4. Mentalidad empresarial y organización en especialización flexible 	<p>1.2.1 Número de instructores formados</p>	<p>Registro del centro de capacitación</p>

OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
2. Adaptar la infraestructura y equipo existente para las actividades de capacitación en planificación y gerencia	2.1 Disponer de facilidades para ofrecer cursos de capacitación	Centro de capacitación
RESULTADO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION
2.1 01 ambiente adaptado y equipado para la capacitación de gerentes de la pequeña y mediana empresa de la industria forestal en planificación y gerencia	2.1.1 Disponibilidad de un ambiente equipado para capacitación	Centro de capacitación
OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
3. Capacitar a gerentes de las pequeñas y medianas empresas de la industria forestal en planificación y gerencia	3.1 Mayor cooperación y eficiencia de los pequeños y los medianos empresarios	Registros de producción de la pequeñas y medianas empresas
RESULTADO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION
3.1 Anualmente al menos 200 gerentes de pequeñas y medianas empresas de la industria forestal capacitados en planificación y gerencia 3.2 10 cursos de capacitación a gerentes de pequeñas y medianas empresas de la industria forestal de 80 horas de duración cada uno 3.3 01 manual para capacitación de gerentes de pequeñas y medianas empresas en planificación y gerencia	3.1.1 Número de gerentes capacitados 3.2.1 Número de cursos realizados 3.2.2 Horas de duración del curso 3.3.1 Número de manuales impresos	Registros del centro de capacitación Registros del centro de capacitación Documento impreso

ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO, USD
ACTIVIDADES DEL RESULTADO 1.1.	INSUMOS	
Contratación de los coordinadores	1 especialista	
Planificación del curso	2 expertos	
Contratación de consultores	4 consultores	
Movilidad local	Servicios de transporte	
Subcontrato para servicios	Servicios varios	
Adquisición de materiales de oficina	Materiales de oficina	
ACTIVIDADES DEL RESULTADO 1.2.		
Coordinaciones iniciales	Servicios comunicación y transporte	
Comunicaciones e impresiones	Invitaciones	
ACTIVIDADES DEL RESULTADO 2.1.		
Subcontratos para servicios	Servicios de adecuación	
Adquisición de materiales y equipos auxiliares de comunicación audiovisual	Materiales y equipos de comunicación audiovisual	
ACTIVIDADES DEL RESULTADO 3.1.		
Coordinaciones iniciales y comunicaciones	Servicios de comunicación y transporte	500
Impresiones	Invitaciones	250
ACTIVIDADES DEL RESULTADO 3.2.		
Contratación de los coordinadores	1 especialista	800
Planificación del curso	2 expertos	1600
Contratación de instructores	4 instructores	4000
Movilidad local	Servicios de transporte	500
Subcontratos para servicios	Servicios varios	5000
Adquisición de materiales de oficina	Materiales de oficina	300
ACTIVIDADES DEL RESULTADO 3.3.		
Contratación de especialistas para la elaboración de la carpeta	4 consultores	
Impresión de carpetas	Servicios de impresiones	

Anexo 1:

LISTA DE PARTICIPANTES





PD 13/95 Rev.3 (I) Capacitación de Recursos Humanos en Planificación y
Gerencia de Industrias Forestales en los Países Productores Miembros
de la OIMT

TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO
15 - 23 junio 1998
Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Siguatepeque, Honduras

PROPUESTA DE PROYECTO

**FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN PLANIFICACION Y GERENCIA DE LAS INDUSTRIAS
FORESTALES DE HONDURAS C.A.**

Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR)
Siguatepeque, Honduras

DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Título del Proyecto: **Formación de los Recursos Humanos en Planificación y Gerencia de las Industrias Forestales de Honduras, C.A.**

Ubicación y Lugar: ESNACIFOR, Siguatepeque, Comayagua, Honduras C.A.

Duración: 2 año (inicio noviembre de 1998)

Financiamiento:

Total (Internacional) FIN / OIMT US	\$125,000
Total (Nacional) ESNACIFOR US	\$ 0 (En especies)
Gran Total.	\$ 125,000

Personas a Contactar: Ing. Jacobo Paredes H.
Ing. Miguel Mejía
(Depto Capacitación y Depto de Docencia)

Dirección y Teléfonos: ESNACIFOR Apartado Postal # 2, - 773-0011, 773-0018,
773-0907, 773-1652, 773-1656.
FAX: (504) 773-0300, 773-0698.

DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

El proyecto espera consolidar políticas forestales y ampliar enfoques de visión empresarial para el desarrollo forestal del país, mediante la capacitación gerencial y productiva de las industrias forestales para mejorar su gerencia y productos de calidad que demandan los mercados nacionales e internacionales de comercialización de la madera.

Esta labor se pretende lograr realizando un diagnóstico para diseñar un programa de capacitación al personal gerencial del área industrial, generando carpetas y manuales para cursos. Además, incluye un sistema de monitoreo, evaluación, seguimiento y control de los participantes beneficiarios para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos y asegurar la internalización de conceptos en el proceso enseñanza - aprendizaje.

ANTECEDENTES

Honduras ubicado en la región Centro - Americana, es un país con más de 60% de su territorio de vocación forestal. Aproximadamente 3.5 millones de hectáreas de bosque latifoliado y 2.8 millones de hectáreas de bosques de coníferas, lo que ha permitido un amplio desarrollo o crecimiento de la industria forestal, existiendo suficiente capacidad instalada para realizar procesos primarios y secundarios de la madera. Además, de ello, existe el potencial o crecimiento en cuanto a la utilización de productos no maderables del bosque, lo cual bajo un plan de capacitación en esta materia mejoraría la cantidad y calidad de productos actualmente en comercialización.

Desde la creación de ESNACIFOR (Escuela Nacional de Ciencias Forestales), en Siguatepeque, Honduras, en 1969 han transcurrido 30 años de dedicación a la docencia y a la capacitación forestal con énfasis en el manejo y conservación de los recursos naturales del país, en 1984, ESNACIFOR, intentó crear un programa de formación de recursos humanos en el área industrial, pero fue discontinuado y hoy se observa la necesidad para monitorear un plan activo de capacitación forestal en el área industrial.

La asociación de madereros (AMAHDO) y de transformadores de la madera (ANETRAMA) de Honduras, urgen de un plan de capacitación nacional que venga a solventar las necesidades que requiere su personal gerencial para llevarles a un nivel calificado y poder competir eficientemente en las economías globalizantes y durante la implementación del sistema de CLUSTER Centro - Americano, que permita un amplio desarrollo a las industrias, a través de la elaboración y comercialización de productos terminados de alta calidad. Esta gama de industrias necesitan elevar sus niveles de rendimiento actual, incrementar la productividad, reducir el volumen de residuos y aprovechar el recurso bosque mas íntegramente a fin de reducir el área boscosa sujeta a la intervención silvicultural y lograr el mayor beneficio económico de la utilización del árbol

ESCUELA NACIONAL DE CIENCIAS FORESTALES (ESNACIFOR)

ESNACIFOR, inicio sus actividades educativas a nivel medio en 1969, transformándose a nivel superior en 1974. En los primeros años se ofrecían 6 cursos básicos de capacitación en técnicas de combate de los incendios forestales, viveros y plantaciones, pero para 1984 se inicio un programa completo con mas de 20 cursos y capacitándose a 1200 participantes. En la actualidad ESNACIFOR ha estructurado su propia administración y procedimientos logísticos para manejar mas de 50 cursos y alrededor de 6,000 participantes a cursos forestales anualmente.

Esta amplia experiencia facilita el manejo de planes de capacitación orientados a la industrialización de la madera, iniciándose con un diagnóstico de las necesidades de las empresas y culminando con un monitoreo, evaluación y seguimiento de los capacitados para constatar la mejoría, avance y crecimiento de la productividad, rendimiento y la economía nacional por concepto de la capacitación del personal productivo de la industria forestal de Honduras.

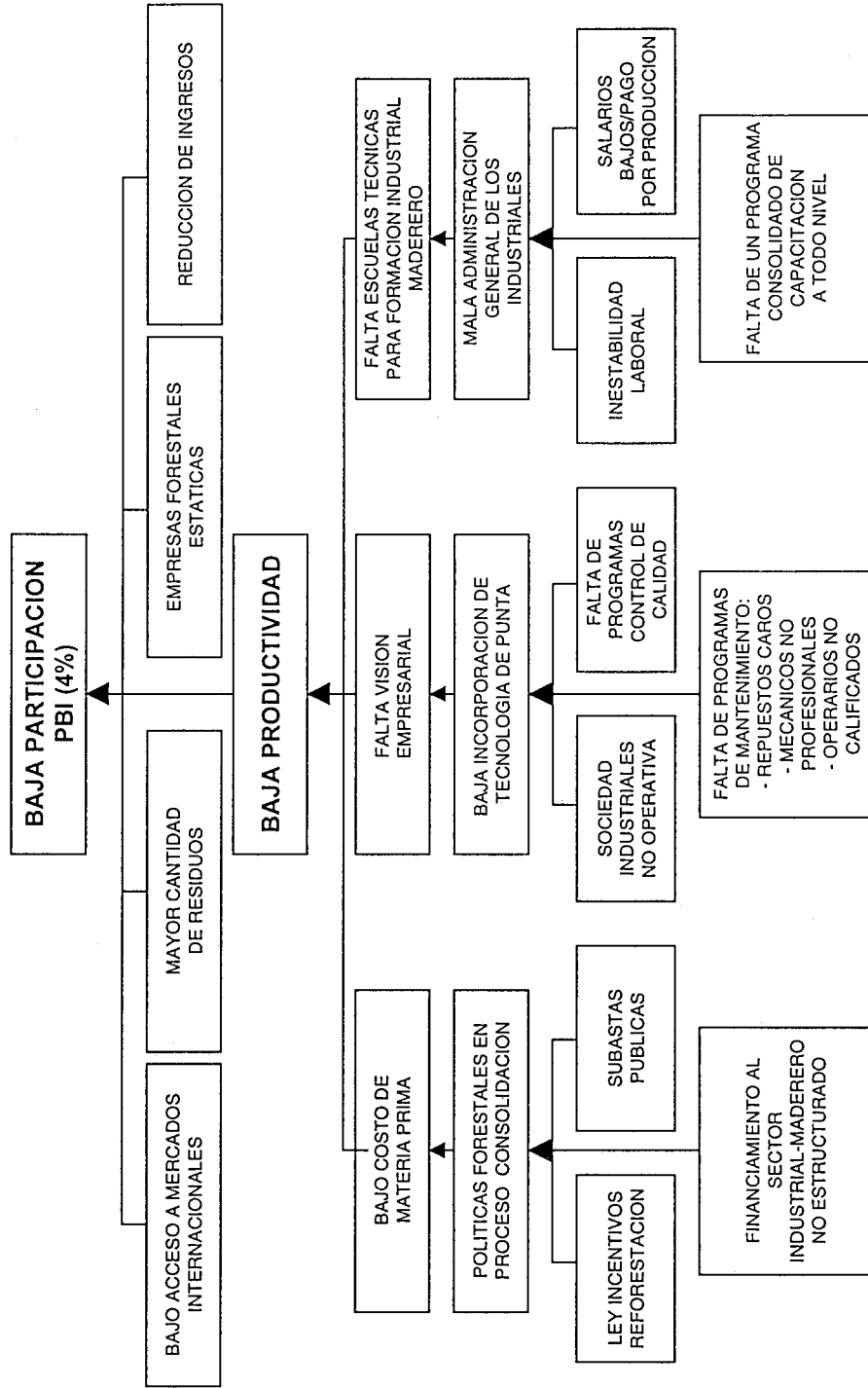
JUSTIFICACIÓN

La industria forestal de Honduras requiere de un amplio plan de capacitación del personal gerencial para que conozcan y pongan en práctica técnicas de manejo administrativo y gerencial que posibiliten mejorar sus rendimientos y factores de productividad.

El país cuenta con 36 aserraderos circulares y 124 aserraderos de banda. Asimismo dispone con mas de 2000 planteles dedicados a la transformación de la madera desde pequeños talleres hasta grandes fabricas de muebles finos de caoba, listos para la exportación. Estas fabricas utilizan alrededor de 900,000 metros cúbicos de madera rolliza generando un rendimiento promedio de 230 PT/M³ en madera de pino y alrededor de 200 PT/M³ en madera de color, lo que significa un 55 y 50% de eficiencia respectivamente; mediante un programa de capacitación, la industria podría elevar estos porcentajes a niveles del 70 - 75% utilizando técnicas, proceso, flujos y métodos eficientes de transformación y valor agregado a la materia prima.

Analizando las estadísticas económicas del sector forestal en cuanto a su contribución al producto interno bruto de la nacional, se calcula que es alrededor del 4% y con el programa de capacitación industrial se pretende incrementar este aporte al PIB, a través de nuevos productos, alta calidad y comercialización nacional e internacional, que redundaría en un mayor valor agregado y consecuentemente un incremento en el producto interno bruto de la nación.

ARBOL DE PROBLEMAS: ESNACIFOR, HONDURAS



FODA: ESNACIFOR, HONDURAS

FORTALEZAS

- Costos de instrucción y logística accesibles y competitivos
- Planes de capacitación estructuradas en 4 niveles (ejecutivo/profesional; técnico medio y obrero calificada)
- Experiencia y prestigio internacional en educación, capacitación con materiales didácticos validados
- Administración y logística autónoma con mecanismos legales validados para las prestamos de servicios de capacitación
- Ubicación estratégica equidistante a tres aeropuertos internacionales
- Laboratorios naturales propios y productivos
 - Bosque pino (4200 ha) bajo manejo forestal
 - Bosque latifoliado (2200 ha) en conservación y manejo
 - Bosque seco (80 ha) en manejo e investigación forestal
- Capacidad para generar recursos financieros para agregar la autosostenibilidad de la institución
- Infraestructura y medios con modelos demostrativos industriales para atender la demanda actual de docencia y capacitación (en materia aprovechamiento, aserrío primario, segundo, preservado, procesos secundarios, mantenimiento de sierras e investigación tecnología de la madera)
- Experiencia en general para transmitir conocimientos
- Apoyo y credibilidad de los organismos internacionales
- Red de contactos nacionales e internacionales para mantener información actualizada

DEBILIDADES

- Falta de una política de mercadeo en servicios de capacitación
- Falta de un sistema estructurado del seguimiento y evaluación de la capacitación
- Unidades industriales con equipo desactualizado

- Modalidades de servicio de capacitación variada
- Profesionales forestales locales y nacionales disponibles como instructores
- Construcción de nuevo centro de capacitación con recursos financieros propios
- Políticas forestales elaborados y en proceso de consolidación
- Se cuenta con un plan estratégico para diez años y un plan táctico quinquenal para desarrollo institucional

OPORTUNIDADES

- Adquisición de un proyecto (CUPROFOR, Centro Utilización de Producción Forestal) con tecnología de punta en la industria forestal
- Actualización constante del personal técnico-docente
- Ayudar a incrementar el producto interno bruto del país a través de una mejoría en la capacitación del recurso humano productivo de las industrias
- Incorporar el proyecto; a los programas regulares de ESNACIFOR para lograr su apoyo institucional y su sostenibilidad
- Poder acceder a los mercados internacionales con productos de calidad
- Mejorar la visión empresarial de los industriales de la madera (incrementar más puestos laborales, introducir tecnología de punta etc.)
- Consolidar las políticas forestales vigentes
- Mejorar la estabilidad laboral y ingresos económicos del personal laborante de la industria y la comunidad en general
- Integración y desarrollo del cluster de capacitación en respuesta

AMENAZAS

- Limitada participación del sector empresarial de la madera
- Mala selección del personal a capacitar por parte de los interesados
- Competencia entre escuelas similares
- Falta de financiamiento para impartir los cursos de capacitación (pago de participantes)
- Falta de visión empresarial

MATRIZ DE ESTRUCTURA LOGICA: ESNACIFOR, HONDURAS

OBJETIVO DE DESARROLLO	Consolidar políticas forestales y ampliar enfoques de visión empresarial que contribuyan al desarrollo forestal del país, mediante la capacitación gerencial y productiva de las industrias forestales, mejorar su tecnología en procesos y productos de calidad que demandan los mercados nacionales e internacionales de comercialización de la madera	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
1. <i>Un programa de capacitación en el área industrial de la madera que responda a mejorar la productividad en el ámbito nacional y regional, para contribuir al aprovechamiento, industrialización y comercialización de la madera en forma integral y sostenible de los recursos naturales de la región Centro Americana ha sido implementado</i>		INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION
1.1 Un diagnóstico validado (un año)	1.1 Se ha realizado cada dos años diagnósticos de las necesidades de actualización y capacitación complementaria en diferentes niveles operativos de las empresas nacionales y regionales	1.2 Dos programas de capacitación	1.1 Archivos 1.2 Publicado
1.3 40-50 paquetes tecnológicos validados	1.2 Se ha estructurado el implemento de programas de capacitación anual con los diferentes cursos demandados 1.3 Se han elaborado y validados paquetes tecnológicos (carpeta) y materiales didácticos de los cursos demandados	1.4 Un plan de promoción que ha demandado 500 participantes por año	1.3 Biblioteca 1.4 Publicado

OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
<p>2. <i>Un programa de actualización y capacitación complementaria de recursos humanos de ESNACIFOR para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por el departamento de capacitación, ha sido implementado</i></p>		
<p>RESULTADOS</p>	<p>INDICADORES</p>	<p>FUENTE DE VERIFICACION</p>
<p>2.1 Diez docentes capacitados en industria forestal</p> <p>2.2 Treinta manuales e instructivos de capacitación</p> <p>2.3 Veinte cursos implementados con instructores calificados</p>	<p>2.1 Se han capacitado a diez docentes e instructores de ESNACIFOR en diversos temas de industrialización forestal</p> <p>2.2 Materiales didácticos en el área industrial preparados y disponibles en biblioteca</p> <p>2.3 Personal docente capacitado, ejecuta el programa de capacitación en industrias forestales</p>	<p>2.1 Asistencia a eventos de capacitación complementaria</p> <p>2.2 Biblioteca</p> <p>2.3 Programa de capacitación cumplido</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO</p>	<p>INDICADOR</p>	<p>FUENTE DE VERIFICACION</p>
<p>3. <i>Una estrategia de evaluación y seguimiento a la capacitación para actualizar y mejorar los paquetes tecnológicos (carpetas) de los cursos de capacitación en industrias de la madera ha sido implementado</i></p>		
<p>RESULTADOS</p>	<p>INDICADORES</p>	<p>FUENTE DE VERIFICACION</p>
<p>3.1 Dos evaluaciones anuales y un ajuste anual a los materiales didácticos de los cursos</p> <p>3.2 Un banco de datos sobre cursos, participantes, instructores, etc. Actualizado constantemente</p>	<p>3.1 Las actividades de capacitación a las empresas e instituciones demandantes del servicio a nivel nacional y regional han sido evaluadas periódicamente (cada 6 meses)</p> <p>3.2 Se ha implementado y actualizado un banco de información computarizada y manual en materia de capacitación industrial a nivel nacional y regional</p>	<p>3.1 Biblioteca y archivo</p> <p>3.2 Computadoras y archivo</p>

<p>3.3 20 % de la población capacitación ha sido evaluado</p> <p>3.4 Al menos 0.5 % del PIB mejorado anualmente</p> <p>3.5 Al menos 5 % del rendimiento industrial ha aumentado anualmente</p>	<p>3.3 Se han realizado evaluaciones periódicas a los participantes de los eventos de capacitación industrial en sus lugares de trabajo para verificar su desempeño laboral y los efectos de la instrucción brindada</p> <p>3.4 Le estadísticas financieras del país si hubo mejora significativa en el producto interno bruto, por concepto de la industria maderera</p> <p>3.5 El rendimiento industrial a mejorado en un 5 % anual y disminuido el volumen de residuos en la misma relación</p>	<p>3.3 Archivo</p> <p>3.4 Estadísticas financieras</p> <p>3.5 Estadísticas forestales</p>
--	--	---

ACTIVIDADES		INSUMOS
1.1	Elaboración y análisis del DIAGNOSTICO de las necesidades de capacitación.	\$ 7,500.00
1.2	Elaboración del programa de capacitación.	\$ 2,500.00
1.3	Elaboración de 1 carpeta con manual y material visual (vídeo)	FTP
1.4	Plan de Promoción y mercado (afiches, poster, propaganda, contratos comunales en general y giras).	\$ 10,000.00
2.1	i) Elección de 10 docentes para capacitación. ii) Convenio de capacitación con los docentes iii) Convenio con instituciones para la capacitación.	FTP/ESNACIFOR FTP/ESNACIFOR FTP/ESNACIFOR
2.2	i) Un curso de actualización y capacitación complementaria para los instructores. ii) Curso de dos semanas (14 temas adjuntos) validación del curso preparados. iii) 14 Eventos de capacitación gerencial de 40 hrs instrucción por 10 participantes a \$ 250 por participantes en los 2 años.	FTP. FTP. \$ 49,000.00
2.3	Seguimiento y evaluación de la capacitación.	\$ 5,000.00
3.1	Dos evaluaciones anuales para ajustar anualmente las carpetas de los cursos.	\$ 6,000.00
3.2	Instalar un banco de datos (instructores, participantes, cursos, etc.) y actualizarlo constantemente.	\$ 1,000.00
3.3	La población capacitada ha sido evaluada en un 20%.	ESNACIFOR/FTP
3.4	Evaluación de PIB nacional y regional usando las estadísticas financieras de cada país.	ESNACIFOR.
3.5	Evaluación de rendimiento industrial a nivel regional.	\$ 5,000.00
SUB TOTAL		\$86,000.00
4.1	Coordinación nacional por 2 años. * Coordinador: Ajuste salarial de \$ 500 /mes mas el sueldo de la institución. * Secretaria: Ajuste salarial de \$ 100/mes mas el sueldo de la institución. * Gastos de viaje más pasaje * Imprevistos 10%	\$ 14,000.00 \$ 2,800.00 \$ 10,000.00 \$ 12,200.00
GRAN TOTAL		\$ 125,000.00

Nota: □ Costo por participante global es \$ 250.00
 □ Número de participantes en el programa 500 a nivel regional.

PD 13/95 Rev.3 (I) Capacitación de Recursos Humanos en Planificación y Gerencia
de Industrias Forestales en los Países Productores Miembros de la OIMT

TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO

15 - 23 junio 1998

Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Siguatepeque, Honduras

PROPUESTA DE PROYECTO

**CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS EN
PLANIFICACION, GERENCIA DE
INDUSTRIAS FORESTALES EN PANAMA**

Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables
Paraíso Ancón, Panamá

PROPUESTA DE PROYECTO

Título: *Capacitación de Recursos Humanos en Planificación,
Gerencia de Industrias Forestales*

Organismo ejecutor: Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables

Duración: 2 años

Fecha aproximada de inicio: al aprobarse

Presupuesto: US\$ 62,500

Para mayor información contactarse con:

Erick Rodriguez
Tel. 993-3591/3585
Fax 993-3366
e-Mail: cemare@sinfo.net

Luis Córdoba
Tel. 232-6619/5853
Fax 232-5751
e-Mail: inrenare@ns.inrenare.stri.si.edu

1. INTRODUCCION

La República de Panamá se ubica geográficamente en América Central, limita al norte con el Mar Caribe, al sur con el Océano Pacífico al este con la República de Costa Rica y al oeste con la República de Colombia. Cuenta con una superficie de 75,659 km² (7,565,900 hectáreas), de los cuales aproximadamente 3.3 millones de hectáreas están cubiertas de bosques representando 44.7 % de la superficie total de las cuales 2.3 millones representan parques y reservas forestales y aproximadamente 800 mil son bosques de producción lo cual es sujeto de verificación.

El país geográficamente ha sido dividido en 9 provincias (67 distritos o municipios y 511 corregimientos), 4 comarcas indígenas (Kuna Yala, Embera Wounan 1 y 2; Madügandi y Gnobe - Bugle).

El 37 % de las áreas boscosas del país se ubican en la provincia de Darién, de donde se extrae el 80-85 % de la materia prima utilizada en la industria forestal del país, un 18 % en la provincia de Panamá específicamente en el sector este de la misma.

El 60 % de los bosques del país cumplen funciones de protección como lo son la cuenca hidrográfica del canal de Panamá, el Parque Nacional Darién con 500 mil hectáreas, constituido como Patrimonio Mundial de la Biosfera, reservas forestales; refugios, áreas protegidas.

El impacto negativo hacia los recursos forestales del país es en el producto de las prácticas agropecuarias sin controles, lo que a afectado más de 2 millones de hectáreas, e incrementa la tasa anual de deforestación, la cual alcanza cifras alarmantes estimadas entre 60-70 mil hectáreas.

La extracción maderera del país, se basa en la extracción selectiva de algunos de las especies del bosque latifoliado considerada de mayor valor comercial al momento en que se realice la misma. Los proveedores de madera han sido clasificados como concesionarios grandes, medianos y aprovechadores individuales del bosque, los cuales en diferentes proporciones abastecen a la industria nacional en forma deficiente en muchos casos de materia prima, lo que provoca inestabilidad e inseguridad en el proceso industrial, lo cual impide establecer políticas de desarrollo u expansión de las plantas o fabricas procesadores, por lo que se requiere de capacitación en estos aspectos.

El mercado y comercialización de la materia prima forestal, se basa en pocos compradores a gran escala de la madera en rollo, lo que dificulta el flujo constante de materia prima de las áreas de producción hacia el mercado de consumo. La comercialización del mediano y pequeño aprovechador del recurso, se da en madera semi procesada (timber, cuadros u/o madera dimensionada), la cual es vendida a los pequeños y medianos talleres a nivel nacional; los cuales en su gran mayoría no cuentan con financiamiento ni créditos formales, y así hacer frente en forma inmediata al pago del producto adquirido, teniendo el vendedor que esperar entre uno a tres meses para que se le cancele la deuda.

Se ha detectado que el mayor problema que enfrenta la industria es la falta de integración de está con la materia prima, motivando el bajo aprovechamiento y los altos costos de extracción y producción que presenta la misma. Esto repercute en el bajo volumen de madera aserrada y preelaborada que exporta el país afectando el producto interno bruto.

El país requiere con suma urgencia la estructuración de una política orientada al sub-sector forestal industrial del país, así como la capacitación del personal administrativo hacia niveles de gerencia de industrias forestales.

2. ANTECEDENTES

La capacitación en el campo forestal, en la república de Panamá, tradicionalmente ha sido insuficiente.

Tomando en consideración esta situación, el Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables, institución encargada desde 1986 de administrar los recursos naturales renovables del país y promover su incorporación al desarrollo económico nacional a través de su utilización sostenible, inauguró el 21 de noviembre de 1995, el Centro para el Desarrollo Sostenible, el cual en sus inicios ha atendido las áreas de vivero, plantaciones, manejo de bosques naturales y agroforestería.

La capacitación orientada a resolver problemas y necesidades específicas de la industria forestal no se ha hecho presente, por tanto, existen problemas serios en la mediana y pequeña industria que deben ser resueltos.

En tal sentido, se identifica que la capacitación en el campo de la industria forestal debe jugar un papel importante para resolver los problemas existentes y facilitar el proceso de desarrollo de esta industria y por ende del sub-sector forestal.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1. Objetivo general

El objetivo general del proyecto apunta a

- lograr el incremento del aporte de la industria forestal a la economía nacional a través de acciones que contribuyan al desarrollo sostenible de la industria

3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos se han dirigido a

- contribuir con el desarrollo sostenible de la industria forestal a través de la promoción del establecimiento de líneas de créditos efectivos para la industria, en las instituciones financieras
- contribuir con el desarrollo sostenible de la industria a través de la promoción para la creación de políticas forestales dirigidas a facilitar el uso sostenible de los bosques y mayor eficiencia de la industria
- contribuir con la reducción de los costos de producción a través de la capacitación en gerencia de las industrias forestales

4. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El problema por abordar:

La industria forestal panameña, carece de tecnología y personal especializado para el desarrollo de un proceso industrial eficiente y competitivo. A nivel institucional, no se cuenta con la infraestructura y personal técnico capacitado que brinde asistencia técnica, a la

industria de madera general y que a la vez ejecuten programas de control de calidad y normalización de la madera y otros productos forestales.

En el país no existe una integración bosque industria, ni una tendencia a ello. La industria se concentra en los alrededores de la prov. de Panamá, mientras los bosques se ubican en áreas alejadas, situación que provoca altos costos de transporte y eleva los precios de los productos

Existe además un bajo rendimiento en el procesamiento tecnológico de la madera, lo que da como resultado un alto porcentaje de desperdicios de la materia prima, altos costos de producción así como de los productos finales.

Son pocas las industrias del sub-sector forestal tanto de extracción como de procesamiento, que cuentan con personal profesional capacitado con visión empresarial de futuro.

La industria procesadora del país ha sido dividida en grande, mediana y pequeña, pero toda requiere de cursos de capacitación dirigida a la reducción de los costos de producción de sus productos, el mejoramiento de la calidad de los mismos y el uso sostenible de los recursos.

El consumo del uso de la materia prima extraído de los bosques naturales del país, es de aproximadamente 70 mil metros cúbicos por año (30 millones de pies tablares) y solo se utilizan aproximadamente 35 de las 130 especies potencialmente comerciales existentes en el país y se importa las variedades de Pinos que proceden de diferentes países de la región.

5. DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto tendrá una sede en el centro para el desarrollo sostenible - INRENARE, en Rio Hato, provincia de Coclé.

El mismo contará con un coordinador y una secretaria a tiempo completo.

Tendrá relación directa con los Direcciones Nacionales de Administración Forestal y Educación Ambiental.

Los beneficiarios directos del mismo serán los gerentes de las industrias forestales.

Para el logro de los objetivos del proyecto se esperan desarrollar 3 componentes los cuales se anuncian a continuación:

1. Promoción para el establecimiento de líneas de crédito para la industria forestal
2. Promoción para la creación de políticas forestales dirigidas a facilitar el uso sostenible del bosque y el desarrollo sostenible de la industria
3. Capacitación en gerencia de industrias forestales.

Para cada uno de estos componentes se espera alcanzar los siguientes resultados:

- 1.1. Ocho (8) eventos de promoción realizados con el fin de que se creen líneas de crédito para la industria forestal
- 1.2. Al menos una institución financiera inicia gestiones para establecer una línea de crédito efectiva para la industria forestal
- 2.1. Ocho (8) eventos de promoción para la creación y adecuación de políticas favorables para la industria son realizados
- 2.2. Al menos un documento de política es revisado y ajustado

- 3.1. Seis (6) cursos de capacitación realizados
- 3.2. Sesenta (60) personas capacitadas en gerencia de industrias forestales
- 3.3. Al menos 10 % de las industrias forestales reciben capacitación en gerencia de industrias

6. ESTRATEGIA

Razones para la selección:

- El proyecto estará dirigido a la capacitación en gerencia de industrias forestales con el fin de alcanzar un aumento en la calidad de los productos y en la productividad del proceso industrial

Lecciones derivadas de evaluaciones pasadas:

- Según los resultados obtenidos a través del censo nacional de la industria (1996), realizado por el INRENARE, existen 38 aserraderos, 4 empresas de playwood, 5 manufactureros de papel y cartón, y 361 talleres de muebles, las cuales emplean 1906 personas permanentes
- La mayoría de los aserraderos e industrias de importancia, se encuentran ubicadas en la región metropolitana de Panamá, lo cual motiva que el costo de la madera sea considerable, debido a que la mayor parte de la madera proviene de los bosques naturales localizados en el este de la provincia de Panamá y en la provincia de Darién.

Aspectos técnicos y científicos

Con el proyecto se espera elevar el nivel de conocimientos técnicos que poseen actualmente los gerentes de las industrias forestales mediante la realización de eventos de capacitación orientados hacia la gerencia de industrias forestales. Para realizar estos eventos se contratarán consultores nacionales o extranjeros y se preparan instructores nacionales.

Aspectos económicos

El proyecto espera desarrollar algunas actividades en la finalidad de promover un sistema de crédito dirigido a financiar la adopción de equipos tecnológicos para la industria forestal.

Aspectos sociales

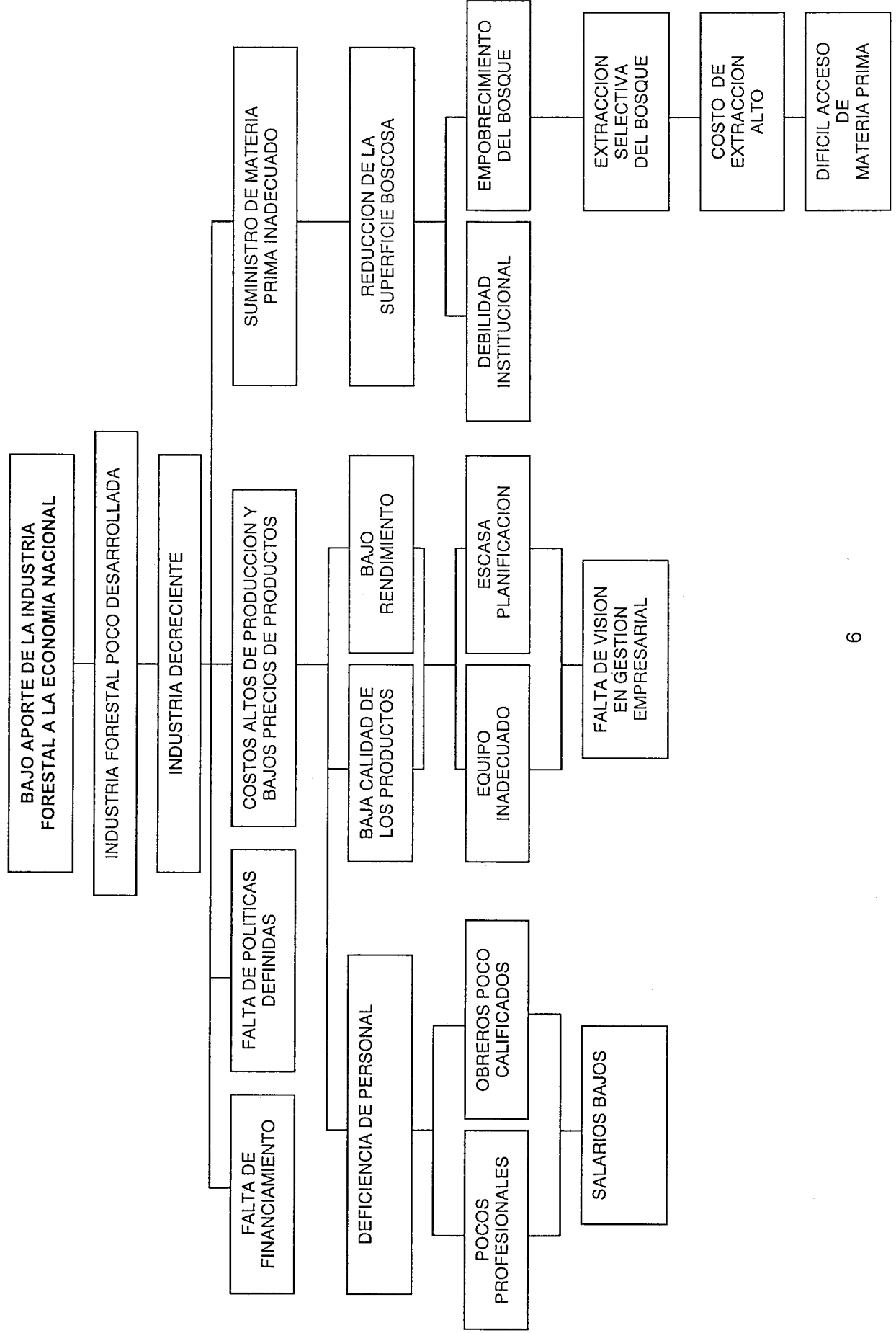
Considerando que el proyecto pretende elevar el nivel de la industria forestal nacional, se espera que esta acción contribuya, a corto plazo a mantener el nivel de empleo que existe actualmente en el sector forestal y, en el mediano plazo, a crear nuevas plazas de empleo en el sector.

Aspectos administrativos

El proyecto será ejecutado por el INRENARE mediante la asignación de un coordinador y un asistente los cuales serán responsables por las actividades. Se contará también con la asistencia técnica de consultores a nivel nacional o internacional.

Los acciones serán coordinados con el Sindicato de Industriales de la Madera, Asociación de Madereros y el Ministerio de Comercio e Industrias.

ARBOL DE PROBLEMAS: INRENARE, PANAMA



FODA: INRENARE, PANAMA

FORTALEZAS

- Se cuenta con profesionales de las ciencias forestales
- Se cuenta con el único centro de capacitación forestal de país
- Fácil acceso al centro desde cualquier lugar del país
- Existencia de convenios nacionales e internacionales relacionados con la gerencia de industrias forestales

DEBILIDADES

- Necesidad de actualización de los profesionales y capacitación de nuevos instructores
- No se ofrecen actualmente cursos relacionados con el tema de industrias forestales
- No se cuenta con el equipo necesario para desarrollar cursos prácticos sobre industrias forestales

OPORTUNIDADES

- Dar capacitación al personal en gerencia de la industria forestal en general
- Posibilidad de fortalecer la capacitación a través de convenios nacionales y/o internacionales con otros centros de capacitación

AMENAZAS

- Que se establezcan otros centros de capacitación en gerencia para industrias forestales
- Reducción del presupuesto de operaciones del proyecto
- Contacto insuficiente con la industria forestal

MATRIZ DE ESTRUCTURA LOGICA: PROYECTO INRENARE: PANAMA

OBJETIVO GENERAL: LOGRAR EL INCREMENTO DEL APORTE DE LA INDUSTRIA FORESTAL A LA ECONOMIA NACIONAL A TRAVES DE ACCIONES QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE ESTA INDUSTRIA

OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
1. Contribuir con el desarrollo sostenible de la industria forestal a través de la promoción del establecimiento de líneas de créditos efectivas para la industria, en las instituciones financieras	1. Número de eventos de promoción que se han realizado para el establecimiento de líneas de crédito efectivas para la industria forestal	1. Registros del proyecto
2. Contribuir con el desarrollo sostenible de la industria a través de la promoción para la creación de políticas forestales dirigidas a facilitar el uso sostenible de los bosques y mayor eficiencia de la industria	2. Número de eventos de promoción realizados para la creación de las nuevas políticas forestales favorables a la industria	2. Registros del proyecto
3. Contribuir con la reducción de los costos de producción a través de la capacitación en gerencia de las industrias forestales	3.1 Número de cursos de capacitación realizados 3.2 Número de empresas que participen de la capacitación y que reducen sus costos de producción	3.1 Registros en el centro de capacitación 3.2 Registros contables de las empresas y entrevistas con empresarios
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION
1.1 Ocho (8) eventos de promoción realizados para la creación de líneas de crédito para la industria	1.1 Número de eventos realizados	1.1 Actas de reuniones y otros eventos
1.2 Al menos una institución financiera inicia gestiones para establecer una línea de crédito efectiva para la industria forestal	1.2 Número de instituciones financieras que inician gestiones para establecer una línea de crédito para la industria forestal	1.2 Registro de las instituciones financieras
2.1 Ocho (8) eventos de promoción para la creación y adecuación de políticas favorables para la industria	2.1 Número de eventos realizados	2.1 Actas de reuniones y otros eventos
2.2 Al menos un documento de política es revisado y ajustado	2.2 Número de documentos revisados y elaborados	2.2 Borradores de documentos de política
3.1 Seis (6) cursos de capacitación realizados	3.1 Número de cursos de capacitación realizados	3.1 Registros del proyecto
3.2 Sesenta (60) personas capacitadas en gerencia de industrias forestales	3.2 Número de personas capacitadas	3.2 Registros del proyecto y de las empresas
3.3 Al menos 10 % de las industrias forestales reciben capacitación en gerencia de industrias	3.3 Número de industrias forestales que han recibido capacitación	3.3 Registro del proyecto

ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO, USD
1.1. Preparación de documentos de propuesta 1. Promoción de los eventos 2. Administración de los eventos 3. Selección de participantes 4. Ejecución de los eventos 5. Evaluación 1.2. Monitoreo de instituciones financieras	1.1 Personal técnico y de apoyo, transporte, papelería, fotocopias, salas para reuniones, equipo audiovisual, servicios de comunicación 1.2 Personal técnico, servicios de comunicación, transporte	1.1. 2080 x 8 = 16640 (8 eventos) 1.2. 50 x 30 = 1500 (30 instituciones financieras) Sub total 18140
2.1. Preparación de documentos de propuesta 1. Promoción de los eventos 2. Administración de los eventos 3. Selección de participantes 4. Ejecución de los eventos 5. Evaluación	2.1 Personal técnico y de apoyo, transporte, papelería, fotocopias, salas para reuniones, equipo audiovisual, servicios de comunicación	2.1. 2080 x 8 = 16640 (8 eventos) Sub total 18440
2.2. Seguimiento a la revisión del documento borrador de política 3.1./3.2./3.3. Diagnóstico de necesidades de capacitación 1. Asistencia técnica (consultores) 2. Preparación de documentos para la capacitación 3. Identificación y selección de los instructores 4. Promoción de la capacitación 5. Administración de la capacitación 6. Selección de participantes 7. Ejecución de los cursos 8. Evaluación de los cursos 9. Clausura de los eventos	2.1 Personal técnico, servicios de comunicación, transporte 3.1./3.2./3.3. Personal técnico y de apoyo, transporte, papelería, fotocopias, salas para reuniones, equipo audiovisual, servicios de comunicación, hospedaje, consultores	2.2. 1800 (diversas acciones) Sub total 18440 3.1./3.2./3.3. 2950 x 6 = 17700 (6 cursos/60 participantes) (No incluye consultoría FTP) Sub total 17700 TOTAL 54280 Imprevistos 8220 GRAN TOTAL 62500



**PD 13/95 Rev.3 (I) Capacitación de Recursos Humanos en Planificación y
Gerencia de Industrias Forestales en los Países Productores Miembros
de la OIMT**

**TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO
15 - 23 junio 1998
Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Siguatepeque, Honduras**

PROPUESTA DE PROYECTO

**INCREMENTO DEL VALOR AGREGADO
DE LOS PRODUCTOS FORESTALES,
MEDIANTE LA CAPACITACION DIRIGIDA
A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RECURSOS**

**Universidad Nacional de la Amazonia Peruana
Iquitos, Perú**

DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Titulo del proyecto: ***Incremento del Valor Agregado de los Productos Forestales, Mediante la Capacitación Dirigida a la Sostenibilidad de los Recursos***

Ubicación geográfica Iquitos, Loreto, Perú

Lugar del proyecto Universidad Nacional de la Amazonia Peruana
Facultad de Ingeniería Forestal

Fecha inicio:

Financiamiento:

Nacional

Internacional

Nombre del instituto que
recibe el apoyo
del proyecto Facultad de Ingeniería Forestal - UNAP

Persona a contactar Ing. Gilberto Silva Tecco
Decano De La Facultad

Dirección: Calle Pevas 5to. C. Iquitos, Perú
E-Mail: unapfific@mail.udep.edu.pe

Teléfonos: 094 235 900
Fax 094 234 141

DESCRIPCION Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

El proyecto tiene como objetivo: despertar y fortalecer el interés por un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y garantizar la sostenibilidad de las industrias. Todo esto a través de la cooperación internacional con expertos especializados en todos los procesos que necesita un instituto para lograr su máximo nivel en la industria de la madera.

Todas las capacitaciones se realizarán a través de un organizador o coordinador nacional que estará a disposición del proyecto, para facilitar se desarrollo, los temas de capacitación se elegirán por medio de análisis de necesidades que presenta el personal docente, mando medio y los gerentes industriales o dueños de empresas madereras.

Su evaluación se realizará de forma teórica y práctica para observar el nivel de capacitación de los participantes.

1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

1.1 Antecedentes

La industria forestal en el Perú, participa con un escaso aporte al PBI, debido a diferentes causas que impiden su desarrollo, el bajo volumen de producción y el insuficiente abastecimiento de materia prima, son problemas que se originan debido al mal uso, a la distracción selectiva y a un marco legal inadecuado.

Sumada a esta problemática se presenta la baja calidad de producto, como consecuencia de una mala gerencia, personal de mando intermedio no calificado y la tecnología inadecuada; en tal sentido, es necesario solucionar cada uno de los problemas, esto puede mejorar con las capacitaciones a los docentes de la facultad de la UNAP, se convertirán en instructores, quienes a su vez aplicarán su efecto multiplicador a los gerentes de las empresas y al personal de mando medio no calificado.

La carrera forestal en la Amazonia Peruana se inicia en el año 1971 con la creación del Programa de Ciencias Forestales en la UNAP, en 1975 pasa a la categoría de departamento académico de ingenieros.

En 1983, se promulgó la nueva ley universitaria y en 1984, empieza a funcionar como Facultad de Ciencias Forestales; y es así como viene operando hasta la fecha, con elecciones de decanos cada 3 años.

La Facultad forma profesionales en el área forestal en las especialidades de manejo forestal, industria y conservación de recursos; actualmente han egresado más de 350 profesionales y su plantel profesional llega a 34 docentes, de los cuales 12 laboran en el área de la industria forestal.

El Gobierno Peruano delega a la UNAP y ésta a su vez a la Facultad de Ingeniería Forestal para convenir con la empresa FTP International, en representación del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, para la conducción del proyecto, el que ha sido diseñado para fortalecer el conocimiento de los docentes del FIFI de la UNAP, mediante la capacitación, como también, a los gerentes y personal de mando medio no calificado de las empresas de la industria forestal.

1.2 Análisis del problema

En el anexo # 1 presentamos el análisis del problema en forma gráfica, sus causas y efectos relacionados al grupo meta definida para el proyecto.

La facultad de IF de la UNAP fue establecida desde 1971 con objeto de formar ingenieros forestales, con la finalidad de atender las necesidades de la comunidad en las áreas de manejo forestal, industria y conservación de recursos. Han pasado 27 años y los resultados no son los deseados en el área de la industria; la información y experiencias prácticas impartidas no son suficientes y no contribuyen como de ser: económica y ecológicamente a la sostenibilidad de los recursos forestales.

Las causas identificadas del problema son:

- Mala dirección gerencial por parte de las industrias, quienes no han tomado conciencia de la importancia del problema, faltando conocimiento en el manejo, planificación y evaluación de la industria.

- La falta de preparación de personal docente y el mando medio

1.3 Justificación del proyecto

El proyecto se justifica ampliamente por la problemática existente, su factibilidad se sustenta en los siguientes aspectos:

1. El personal docente posee una amplia experiencia técnica-práctica y forma profesionales en el campo de la industria forestal, siendo necesaria su capacitación para elevar la calidad de los conocimientos impartidos y por ende el mejoramiento de los procesos y manejo empresarial.
2. Tanto la Facultad como las empresas del sector cuentan con la infraestructura necesaria, ambiente, transporte y materiales de enseñanza que facilitan la capacitación constituyendo un aporte valioso como contraparte del proyecto.
3. Existe excelente oportunidad de acercamiento al sector industria, mediante la capacitación, lo que implica un mejoramiento de la imagen institucional y por tanto desarrollar los potenciales existentes.

2 GRUPOS META, AREA DE INFLUENCIA Y MARCO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO

El grupo meta está constituido por los docentes de la Facultad de Ingeniería Forestal, mientras que los beneficiarios lo constituyen los gerentes de las diferentes empresas y el personal de mando medio no calificado que reciben la capacitación.

El proyecto estará localizado en la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, a través de la Facultad de Ciencias Forestales, ubicada en la región Loreto, Departamento de Loreto, Provincia de Maynor, Distrito de Iquitos. El área de influencia será toda la Región Amazónica de Perú, donde se encuentran instalados el 95 % de la industria de transformación primaria y secundaria.

3 COMPONENTES, OBJETIVOS E INDICADORES DEL PROYECTO

3.1 Objetivo de desarrollo

El objetivo de desarrollo del proyecto es "incrementar la participación del sector forestal en el PBI en el país, dirigido a la sostenibilidad de los recursos naturales a través de la capacitación sobre la industria de la madera", siendo los docentes universitarios los agentes dispersantes de los conocimientos adquiridos.

3.2 Indicadores de desarrollo

Los docentes indican haber aplicado los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación con los siguientes efectos:

- Técnicos recomendados para planificar, manejar y evaluar industrias forestales impartidos a los gerentes y personal de mando medio de la industria, mediante los cursos de manejo gerencial, procesos, mercado y calidad.
- Mayores ingresos para las industrias y personal de mando medio no capacitado, elevando su nivel socioeconómico.

- Mejorar el valor agregado de los productos obtenidos en la industria de la madera.

3.3 Objetivos inmediatos e indicadores de logro

Objetivo No. 1:

Incrementar el valor agregado de los diferentes productos forestales, capacitando al personal de mando medio no calificado de la industria de la madera.

Objetivo No. 2:

Capacitar al personal docente en el manejo gerencial de la industria de la madera.

Los indicadores de logros, verlos en el anexo 3.

4 ESTRATEGIA DEL PROYECTO

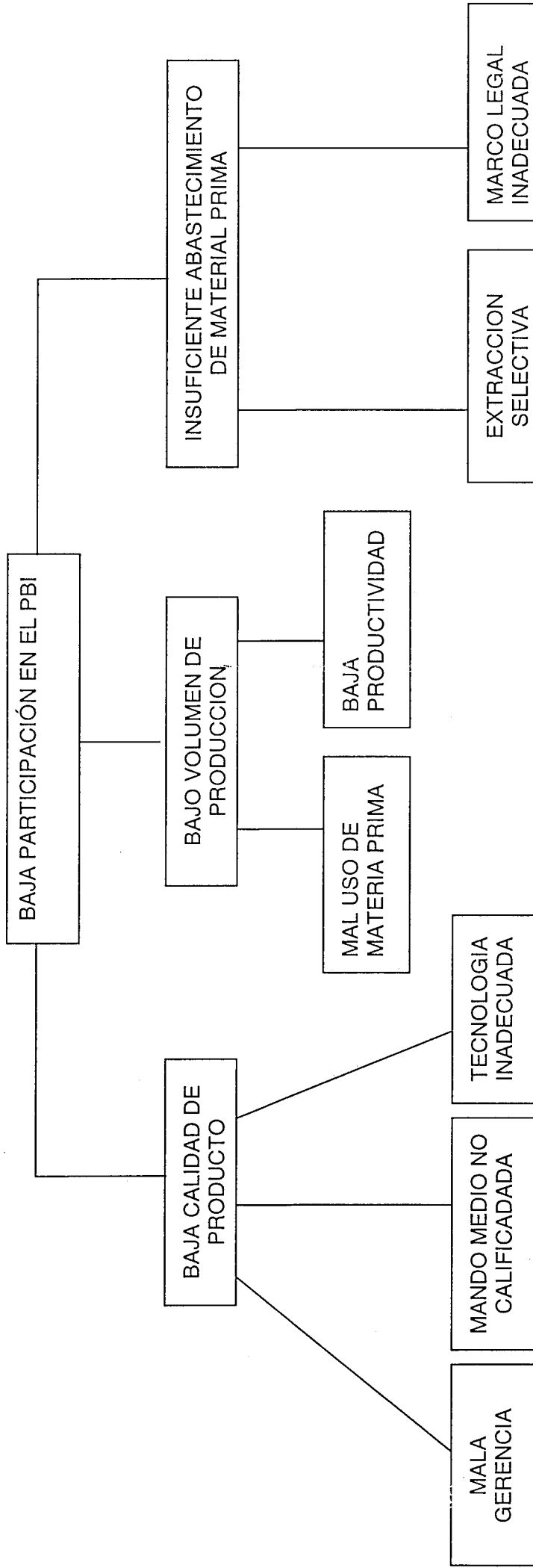
El proyecto deberá tener en cuenta para un buen manejo y éxito del mismo, la implementación de las siguientes consideraciones:

1. Designar un coordinador del proyecto, establecer un grupo técnico inmediato que oriente e implemente el desarrollo.

El comité técnico se encargará de la revisión y planificación de cada capacitación que estará dirigida tanto para docentes, gerentes y mando medio no capacitado, también, se organizará de:

- Programación de cursos
 - Selección de temas
 - Selección de participantes y área de trabajo
 - Revisión de evaluaciones
 - Elaboración de carpetas
2. La presencia de dos expertos internacionales permitirá una mejor calidad del curso, los que estarán dirigiendo hacia los docentes, es necesario señalar que la presencia de los expertos internacionales estará sujeta al primer curso de capacitación, luego los docentes transmitirán sus conocimientos a los beneficiarios.

ARBOL DE PROBLEMAS: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA, PERU



FODA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA

FORTALEZAS

- Buena imagen institucional en la región
- Posee infraestructura para la enseñanza e investigación
- Personal docente experimentado con conocimiento teórico-práctico de la industria forestal
- Existe red de información y base de datos
- Aserradero, taller de carpintería implementado
- Se cuenta con un área boscosa de 2000 ha
- Se cuenta con vehículos de transporte para el personal docente, administrativo y alumnos
- Equipo audio visual
- Presupuesto de estado, tesoro público y canon petrolero
- Taller de mecánica para mantenimiento de vehículos
- La universidad se encuentra ubicada en la zona de mejorar recurso forestal

DEBILIDADES

- Existe burocracia administrativa
- No existe un programa de desvinculación laboral para el personal administrativo
- No se aprovecha como fuente de financiamiento otras alternativas al canon como: madera, productos de la madera
- Las capacitaciones no son frecuentes en los docentes
- Los estudiantes no cuentan con becas
- Solo existe comunicación área con las otras regiones del país

AMENAZAS

- Los bajos salarios ponen en peligro la estabilidad del personal docente experimentado
- Existe competitividad entre otras universidades
- El transporte a otras regiones del país tiene un alto costo
- La demanda del profesional en el campo laboral no es significativa

OPORTUNIDADES

- El personal docente puede ser por absorbido por el sector industrial
- Existe la oportunidad de ofrecer cursos de capacitación en las industrias madereras
- Se contribuye a la economía de la región y del país
- Oportunidad de acercamiento con el sector industrial

MATRIZ DE ESTRUCTURA LOGICA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA - PERU

OBJETIVO GENERAL: INCREMENTAR LA PARTICIPACION FORESTAL EN EL PBI DEL PAIS, DIRIGIDA A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RECURSOS NATURALES A TRAVES DE LA CAPACITACION SOBRE LA INDUSTRIA DE LA MADERA

OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
<p>1. Incrementar el valor agregado de los diferentes productos forestales capacitando al personal de mando medio no calificado de la industria de la madera</p> <p>2. Capacitar al personal docente en el manejo gerencial de la industria de la madera</p>	<p>1. # de capacitaciones al personal no calificado en el manejo de procesos, mercado control de calidad</p> <p>2. # de personal docente capacitado en el manejo gerencial en los cursos de planificación gerencial, manejo y evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de la facultad UNAP (área de capacitación) • Pruebas de evaluación archivadas en la secretaría académica de la facultad • Lugares de trabajo
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • 40 personas capacitadas en la industria maderera • 12 docentes capacitados en el manejo gerencial de la industria • 2 expertos internacionales • 5 cursos programados • 5 % de incremento del valor agregado en los productos forestales • 80 horas de teoría y práctica por curso • 12 carpetas y 40 encolochados • 2 evaluaciones, inicio y fin del curso 	<ul style="list-style-type: none"> • # de personal de mando medio y capacitado (1 obj. esp.) • # de docentes capacitado (2 obj. esp.) • # de expertos internacionales • # de cursos programados anualmente • % de incremento del valor agregado en los productos forestales • # de horas por curso (10 días) • Cantidad de materiales de trabajo elaborado • # de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de la facultad área de capacitación • Archivos de los participantes en la secretaría de la facultad • Nuevos registro estadísticas de las empresas • Archivo de la facultad

**PD 13/95 Rev.3 (I) Capacitación de Recursos Humanos en Planificación y
Gerencia de Industrias Forestales en los Países Productores Miembros
de la OIMT**

**TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO
15 - 23 junio 1998
Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Siguatepeque, Honduras**

PROPUESTA DE PROYECTO

**APOYO A LA FORMACION Y CAPACITACION
DEL TRABAJADOR PARA LA INDUSTRIA
DE LA MADERA Y EL MUEBLE**

**Escuela Tecnológica de la Madera
Cuenca – Quito, Ecuador**

DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Titulo del proyecto: **Apoyo a la Formación y Capacitación del Trabajador para la Industria de la Madera y el Mueble**

Ubicación geográfica: Cuenca - Quito, Ecuador

Lugar del proyecto: Escuela Tecnológica de la Madera

Duración: 2 años, Fase I

Fecha de inicio:

Financiamiento del proyecto:

Nombre del instituto que recibe el apoyo del proyecto:

Persona a contactar: Prof. Edgar Vázquez Cortázar

Teclogo: Manuel Maldonado Páez

Dirección del instituto: Escuela Tecnología de la Madera - SECAP
Ave. Octavio Chacón 1-58, Parque Industrial.
Casilla postal: 01010797
telefax: 868723 / 809553,
Cuenca , Ecuador.

Escuela de Tecnología de la Madera - SECAP
Ave. Isaac Albeniz 308 - sector de luca
Telefax: 456 - 412192 - 09 / 703683
Quito, Ecuador.

1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN:

El Ecuador es un país con aproximadamente 27 millones de Hectáreas y una población de 11,500,000 de habitantes. La superficie forestal de bosques nativos cuenta con 11,473,000 Ha divididas así:

- Amazonia 9,184,517 Ha
- Costa 1,494,000 Ha
- Sierra 794,474 Ha

- El bosque natural está distribuido en:
 - Areas naturales protegidas con 4,111,427 Ha
 - Bosques de Protección 3,704,179 Ha
 - Bosques de Protección 3,657,394 Ha

La Escuela Tecnológica de la Madera creada mediante convenios entre instituciones públicas y privadas como: El Servicio Ecuatoriano de capacitación Profesional “**SECAP**”, CORMADERA; Corporación de Desarrollo Forestal y Maderero de Ecuador, Cámaras de la Producción, Gremios e instituciones de Cooperación técnica internacional como DED; Servicio técnico Alemán; Salisscontact; servicio de cooperación técnica Suizo, quienes se hallan interesados en formar y consolidar la capacitación profesional del recurso humano dentro del proceso secundario y terciario en la industrialización de la madera. Propiciando a mejorar el rendimiento de los procesos de transformación de la materia prima en producto elaborado. Con la creación de nuevos planes y programas de estudio, a través de un proceso de capacitación y planificación participativa conjunta (personal docente de la Escuela y Empresarios) se actualizarán los conocimientos en el intercambio de tecnologías en la industrialización de piezas y partes del mueble, por consiguiente en un mejoramiento productivo, altos niveles de calidad y competitividad y con bajos costos de producción, venta y exportación.

2 ANALISIS DEL PROBLEMA

El Ecuador en su estructura industrial cuenta con 694 fábricas dedicadas a la fabricación de mueble, las mismas que están distribuidas en la siguiente forma:

- 147 empresas en la Costa
- 458 empresas en la Sierra
- 89 empresas en el Oriente

En esta rama de la actividad industrial de la madera, es el porcentaje más alto con 31.5% seguido de aserraderos con 25.7%; depósitos 24.9%, otros 16.7%; industria del papel y cartón 0.6%; material de construcción 0.3%; contrachapado 0.3% y aglomerados 0.09%.

La alta demanda de productos de madera por los mercados extranjeros, hacen que el empresario ecuatoriano y trabajadores se preocupen y dispongan los recursos necesarios para satisfacer la demanda por la capacitación y formación profesional bajo el sistema dual. Los factores que no han permitido el avance y desarrollo del trabajo son:

- Baja innovación tecnológica por falta de incentivos de la banca y entidades financieras estatales y privadas.
- Poco incentivo al recurso humano (obreros-técnicos) por falta del empresario y leyes laborales.

- Escasos centros educativos en el campo de la forestación e industrialización de la madera.
- Poco apoyo extranjero en la creación y desarrollo industrial de la madera como en el manejo de los bosques de índole económico y técnico.

3 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El proyecto se justifica ampliamente por la problemática existente, su factibilidad se sustenta en los siguientes aspectos:

1. Las Escuelas de Tecnología de la Madera cuentan con un personal docente de amplia trayectoria, con experiencia teórica-práctica y forman mano de obra calificada en:
 - Carpintería de muebles
 - Operario especializado
 - Jefe de fabricación (módulo medio)
 - Capacitación

Por lo tanto es necesaria la capacitación para elevar la calidad de los conocimientos teóricos-prácticos, que se verá reflejado en el volumen de producción como en la calidad.

2. Las Escuelas de Tecnología de la Madera, como las industrias madereras cuentan con una infraestructura de máquinas, equipos y materiales de enseñanza, aprendizaje que facilitan la formación y capacitación, constituyéndose en un aporte valioso como contraparte del Proyecto.
3. Existe excelente oportunidad de mayor acercamiento del sector industrial, a través de la capacitación, lo que implica un mejoramiento de la imagen institucional.

4 GRUPO META, AREA DE INFLUENCIA Y MARCO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO

El grupo meta está constituido por los técnicos docentes de las Escuelas, mientras que los beneficiarios del Proyecto son los empresarios, gerentes, mandos medio, trabajadores de micros, pequeñas, medianas y grandes industrias, los mismos que son formados y capacitados en las Escuelas.

El Proyecto está localizado en la Escuela de Tecnología de la Madera de Quito, ubicada en la Provincia de Pichincha y en Cuenca, Provincia del Azuay, provincias de mayor influencia de la industria del mueble.

5 COMPONENTES, OBJETIVOS E INDICADORES DEL PROYECTO

5.1 Objetivo de Desarrollo e Indicadores

El objetivo de desarrollo del proyecto es la capacitación y asesorías técnicas en el área industrial de la madera y el mueble, que responda a las necesidades regionales y del país al sostenimiento socioeconómico de la empresa y población.

5.2 Indicadores de Desarrollo

Las Escuelas de Tecnología de la Madera indican haber aplicado los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación con los siguientes efectos:

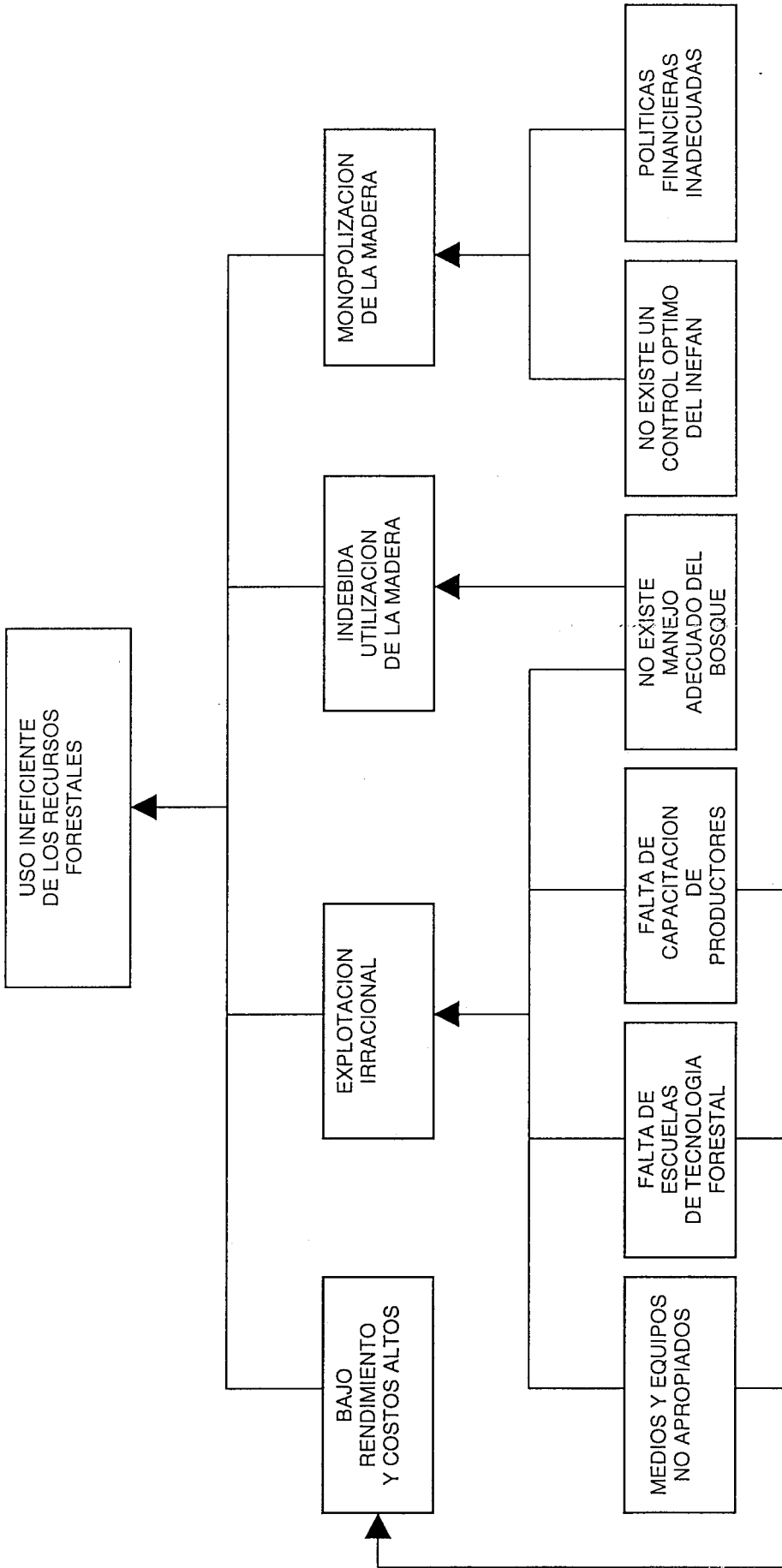
- Carpintería de muebles, técnicas recomendadas a las industrias en lo que concierne a la planificación y construcción del mueble en madera con calidad.
- Operario especializado en maquinado, tallado y acabado que permiten a la industria mejorar sus tiempos de producción como ser calidad.
- Jefe de fabricación que permite agilizar los procesos de producción en los diferentes niveles de la empresa, con un mayor conocimiento y formación acorde al rol que desempeña.

6 ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Para obtener un buen manejo con éxito, el Proyecto deberá considerar los siguientes aspectos:

1. Designar un Coordinador del Proyecto, establecer un grupo técnico inmediato que oriente, implemente y desarrolle. El Comité Técnico Académico de la Escuela, conjuntamente con el Jefe de la Escuela se encargará de la planificación de formación y capacitación dirigida tanto a instructores, gerentes, mando medio y trabajadores.
2. La presencia de los expertos internacionales permitirá una mejor calidad del curso, los que estarán dirigiendo hacia los instructores y monitores; es necesario señalar que la presencia de los expertos internacionales estará sujeta al primer curso de capacitación, luego se multiplicarán los conocimientos a los beneficiarios que son industriales, mandos medios, carpintero de muebles y operarios especializados.

ARBOL DE PROBLEMAS; ESCUELA TECNOLOGIA DE LA MADERA, ECUADOR



FODA: ESCUELA TECNOLOGIA DE LA MADERA, ECUADOR

FORTALEZAS

- Industria maderera del Ecuador exhibe un nivel de desarrollo
- Mandos medios y fuerza laboral se encuentran capacitados, para satisfacer necesidad de la empresa
- Consistencia a las tendencias mundiales de preservación del medio ambiente e industrial de la madera
- El área para formación profesional cuenta con 1550 m² los talleres de carpintería de las y con 200 m² en aulas de las 2 escuelas
- Existe convenios interinstitucionales bien conformados entre sector industrial empresarial y público que conforman las escuelas tecnológicas de la madera
- Se cuenta con buen material didáctico y curricular para aprendizaje y mandos medios
- Las escuelas cuentan con asesores internacionales de apoyo
- Se cuenta con apoyos económicos de gobierno extranjero
- Participación masiva del sector industrial en las políticas económicas pedagógicas y operativas de la escuela

DEBILIDADES

- Oferta de manufacturas de madera saturará en el interior del país
- Precios de los productos para el mercado interno son altos, reducir para mejorar competitividad y calidad
- Variada producción, catálogo amplio, por ello bajas escalas de producción y costos unitarios de muebles altos
- Baja calidad por falta de conceptos
- Clasificación inadecuada de trozas y procesos con madera
- Altas perdidas de procesamiento industrial de partes y piezas
- Provisión y calidad de materias primas no confiable
- Salarios bajos para mano de obra
- Baja productividad
- Falta de capacitación para mano de obra calificada
- Falta de capacitación de gerentes y propietarios para venta de productos en mercado internacional

OPORTUNIDADES

- Creación de las escuelas como soporte al desarrollo de la industria maderera para su mejor formación del trabajador
- Oferta ampliada y competitiva de productos de madera elaborada como autogestión de la escuela
- Creación de servicios de complementación docente para pequeños artesanos - autogestión de la escuela
- Apertura de nuevas empresas que reciben jóvenes formados por la escuela
- Mejoramiento y readecuación de talleres didácticos
- Capacitación puntual de los instructores técnicos y peritos industriales
- Crear puestos de trabajo demandado por el sector industrial y artesanal
- Intercambio tecnológico con escuelas experimentadas nacional e internacional

AMENAZAS

- Daños al medio ambiente por baja sostenibilidad del sector forestal
- Manejo incorrecto de los bosques, pérdida de rendimiento de la madera por área explotada (extinción)
- Uso de pocas especies maderables industriales
- Extinción de especies maderables exóticas, preocupación sector empresarial
- Baja tecnología de la escuela (equipos y maquinas)
- Personal técnico de instructores mal pagados, remunerados
- Reducido espacio disponible para funcionar escuelas
- Escaso número de instructores, incumplimiento de metas programadas

MATRIZ DE ESTRUCTURA LOGICA: ESCUELA DE TECNOLOGIA DE LA MADERA, ECUADOR

OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ASESORIAS TECNICAS EN EL AREA INDUSTRIAL DE LA MADERA Y EL MUEBLE QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES REGIONALES Y DEL PAIS, AL SOSTENIMIENTO SOCIO-ECONOMICO DE LA EMPRESA Y POBLACION

OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
1. Formar y capacitar 144 gerentes empresariales mandos medios en el proceso industrial de la madera y el mueble, para lograr incrementar sustancialmente el rendimiento y la calidad en el mercado nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personal capacitados • Incremento de empresas a la formación dual • Incremento del rendimiento de madera y calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas • Entrevistas con los empresarios • Seguimiento de egresados
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION
1.1 12 cursos de capacitación para empresarios madereros	1.1 Número de cursos/horas; número de participantes	• Secretaria académico de la escuela
1.2 2 programas anuales de formación de Jefe de Fabricación nivel mandos medios	1.2 24 egresados de este programa	• Secretaria académico de la escuela
1.3 4 Asesorías empresariales: "mejoramiento de la Producción"	1.3 Número de empresas/horas	• Sistema de seguimiento y control de capacitación de la escuela
1.4 20 manuales de cursos para la formación y capacitación	1.4 Manuales disponibles y en uso	• Bibliotecas de las escuelas
OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
2. La formación de mano de obra calificada a nivel de: carpintero de muebles y operario especializado, para optimizar técnicamente la materia prima y mejorar la calidad de muebles	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas formadas • Mayor aprovechamiento de la materia prima m³/año • Menor tiempo de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas • Entrevistas empresas • Seguimiento empresas

RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION
2.1 Las escuelas de Quito y Cuenca forman 40 carpinteros de muebles en la modalidad de formación profesional dual por año, en formación de jóvenes y formación de adultos	2.1 Número de personas egresados	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría académica de la escuela
2.2 28 graduados en el programa operativo especializado en: maquinado de madera tallado y acabados del mueble	2.2 Número de personas y empresas capacitadas	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de seguimiento a las empresas
2.3 18 manuales de cursos para la formación de estos 2 programas	2.3 Manuales disponibles y en uso	<ul style="list-style-type: none"> Biblioteca de las escuelas
OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
3. Formar y capacitar instructores técnicos de las escuelas de tecnología de la madera, con el objetivo de elevar el nivel tecnológico y profesional del sector	<ul style="list-style-type: none"> Número de personas capacitadas y formadas Mejoramiento de formación profesional del sector maderero 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas de empresarios y escuelas
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION
3.1 La escuela de Cuenca forma 15 instructores técnicos a nivel pedagógico y técnico con duración de 80 horas	3.1 Número de personas capacitadas y formadas	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría académica de la escuela
3.2 4 manuales de curso para la formación de este programa	3.3 Manuales disponibles en biblioteca de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> Biblioteca de las escuelas
OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
4. Formar monitores en las empresas con el objetivo de fortalecer el sistema de formación profesional dual en Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de formación profesional dual 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con empresarios involucrados en el sistema
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION
4.1 Las escuelas de tecnología de la madera cuentan con 54 monitores formados dentro del sistema dual, para que contribuya al proceso correcto, de formación del aprendiz de la empresa	4.1 Fortalecimiento del sistema de formación dual, empresa-escuela Mayor responsabilidad y cumplimiento del programa de estudios en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista en la empresa
4.2 4 manuales para el curso de monitores en la empresa	4.2 Manuales disponibles y en uso en la escuela y en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Biblioteca de las escuelas o secretaria académica

ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO, USD
1.1.1	Diagnóstico requerimiento de capacitación en la empresa (consultoría)	320 h x 4 = 1,280
1.1.2	Análisis de las consultorías efectuadas	160 h x 4 = 640
1.1.3	Preparación material instruccional y logístico	300 h x 5 = 1,500
1.1.4	Dictado de los eventos (12) de 40 horas = 144 participantes	720
1.2.1	Promoción de los programas: "Jefes de Fabricación" a nivel mandos medios	480 h x 10 = 4,800
1.2.2	Preparación de carpetas, manuales y materiales para prácticas taller	8,940
1.2.3	Dictado del programa para 24 participantes con duración 1 año = 900 horas	640
1.3.1	Consultoría empresarial a nivel gerencial en mejoramiento de la producción	320 h x 5 = 1,600
1.3.2	Preparación de la carpeta didáctica	216 x 15 = 3,240
1.3.3	Asesoría puntual en las empresas 4/año 60 horas c/u. La empresa dispone de 10 participantes nivel medio superior x 4 = 40 participantes	1800 h x 6 = 10,800
1.4.1	Promoción de los programas para aprendizaje y operarios especializados	16,280
1.4.2	Elaborar material didáctico y materiales para prácticas taller	100
1.4.3	Ejecución de los programas aprendizaje u operarios especializados 68 participantes/año	120 h x 10 = 1,200
1.5.1	Evaluación y diagnóstico de los formadores	400
1.5.2	Preparación del paquete/materiales didácticos, audiovisuales, informáticos otros	240 h x 20 = 4,800
1.5.3	Desarrollo del evento "Formador de Formadores" de las escuelas de tecnología de la madera 15 técnicos	6,500
1.4.1	Promotor técnico	320 x 5 = 1,600
1.4.2	Experto nacional	320 h x 5 = 1,600
1.4.3	Varios instructores técnicos	4180 x 5 = 20,900
1.5.1	Coordinador Depto Técnico pedagógico	26,800
1.5.2	Carpetas - medios didácticos	30 h x 5 = 150
1.5.3	Elaboración carpetas	15 x 235 = 3,525
	Especialistas pedagogos	40 x 10 = 400
		80 h x 49.3 = 3,950
		5025

1.6.1	Diagnóstico - consultoría a los jefes de sección industrias madereras y del mueble	1.6.1	Coordinador Dpto Capacitación	30 h x 5	150
1.6.2	Preparación del programa - carpetas instrucc.	1.6.2	Carpetas - material didáctico Elaboración carpeta Consultor	54 x 20 40 x 10	1080 400
1.6.3	Dictado del programa "Formación de Monitores" para las empresas 80 horas para 54 monitores	1.6.3	Dictado del programa Experto nacional	80 x 50	4000 5630
Total de participantes formadas por la duración del proyecto (2 años) = 345				Costos de inversión requerido por la duración del proyecto	\$ 69,175

Costo inversión en formación y/o perfeccionamiento profesional es:

\$ 200.5 por cada participante

NOTA:

El proyecto aporta con \$ 69,175 dólares equivalente

El estado ecuatoriano por medio de las escuelas tecnológicas

e instructores aporta con \$ 166,020 equivalentes

El empresario por medio de los aportes (matrículas, inversiones en

cursos aporta con \$ 41,505 equivalente

25 %

60 %

15 %

Costo total del programa gestión de empresas madereras primera

parte (2 años) = \$ 276,700

= 100 %



PD 13/95 Rev.3 (I) Capacitación de Recursos Humanos en Planificación y Gerencia de Industrias Forestales en los Países Productores Miembros de la OIMT

TALLER A NIVEL LATINOAMERICANO

15 - 23 junio 1998

Escuela Nacional de Ciencias Forestales, Siguatepeque, Honduras

PROPUESTA DE PROYECTO

**DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN
LA INDUSTRIA FORESTAL DE PANAMA**

**Universidad de la Paz
Balboa Ancón, Panamá**

FODA, UNIVERSIDAD DE LA PAZ, PANAMA

FORTALEZAS

- Es la única universidad que impacta la carrera forestal en el país
- La existencia de un convenio de cooperación con la Institución Rectora de los Recursos Forestales
- Posee buenos contactos con el Ministerio de Educación (MINEDUC)
- Existencia de infraestructura

AMENAZAS

- Apertura de la carrera en otras universidades
- Que disminuya la matrícula (cantidad de estudiantes)
- Que no se puedan establecer o cumplir los convenios
- Que se faltan recursos financieros para contratar profesionales idóneos (nacionales o extranjeros)

DEBILIDADES

- No existe suficiente personal especializado en industrias forestales
- Los planes de estudios no definidos en materia de industria forestal
- No tiene presupuesto definido
- El personal docente necesita preparación pedagógica aplicada al sector forestal y de la industria
- No se cuenta con libros de texto en materia forestal
- El costo de matrícula obliga a estudiantes a trabajar o conseguir subsidios para pagar sus estudios
- El horario de clases y prácticos es limitado, por que sus estudiantes y profesoras trabajan a tiempo completo en otros institutos

OPORTUNIDADES

- Establecer convenios nacionales e internacionales con instituciones forestales, educativas
- Fortalecer los programas de estudio, incluyendo asignaturas de industrias forestales

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA FORESTAL DE PANAMA

OBJETIVO DE DESARROLLO: Apoyar la estrategia nacional para el desarrollo sostenible de la industria forestal de Panamá, basado en la evaluación de los recursos humanos disponibles y las necesidades del sector para mejorar la eficiencia de la industria.

OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>1. <i>Elaborar el plan de capacitación nacional dirigido a empresarios, operarios, profesionales forestales, docentes e instructores en industrias forestales.</i></p>		
<p>RESULTADOS</p>	<p>INDICADOR</p>	<p>FUENTES DE VERIFICACIÓN</p>
<p>1.1. 12 empresarios graduados en gerencia empresarial forestal</p>	<p>1.1. Se han preparado empresarios en gerencia administrativa.</p>	<p>En el registro de la Secretaría de la unidad de la paz. Centros de trabajo de personal capacitado (Instituciones, empresas)</p>
<p>1.2. 20 operarios graduados en planificación de procesos, equipos de aserrío y mantenimiento</p>	<p>1.2. Se han graduado operadores de las industrias en las diferentes temáticas: Planificación de procesos, equipo de aserrío, mantenimiento, administración de industrias, manejo de personal.</p>	
<p>1.3. 8 profesionales forestales graduados en planificación de procesos, industrialización y comercialización de productos</p>	<p>1.3. Se han profesionalizado docentes en planificación de procesos, industrialización y comercialización de productos.</p>	
<p>1.4. 10 docentes e instructores graduados en pedagogía con aplicación a la industria forestal</p>	<p>1.4. Se han capacitado instructores en pedagogía con énfasis en la industria forestal</p>	

ACTIVIDADES	INSUMOS
<p>1.1.1 Análisis de las necesidades de capacitación</p> <p>1.1.2 Seleccionar las empresas, los profesionales y los posibles docentes a participar (hacer un listado según curso)</p> <p>1.1.3 Seleccionar los lugares de las capacitaciones en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Empresarial Forestal (Hotel de la localidad) • Planificación de Procesos, equipo de aserrío y mantenimiento (La yeguada, calobre, Veraguas) • Planificación de procesos, industrialización y comercialización (Hotel de la localidad) • Pedagogía aplicada a la industria forestal. (Universidad de la Paz) <p>1.1.4 Planificar y organizar los cursos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia empresarial forestal (2 semanas) (instructor) • Planificación de Procesos, equipo de aserrío y mantenimiento (2 semanas) (instructor) • Planificación de procesos, industrialización y comercialización (2 semanas) (instructor) • Pedagogía aplicada a la industria forestal (2 semanas) (1instructor nacional y 1 extranjero) <p>1.1.5. Contactar a los instructores para cada curso: uso de fax, DHL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar a docentes e instructores para cada curso • Compra de papelería, títulos y materiales de oficina • Confección de material didáctico a entregar (incluye impresión) • Confección de memorias para cada curso. 	<p>1.1.1 Necesidades de capacitación (giras, materiales, gastos de viaje, personal especializado) \$ 3,000.00</p> <p>1.1.2 Participantes, empresas e instituciones (selección convocatoria, comunicación y gira personal) \$ 2,000.00</p> <p>1.1.3 Convenios y contactos de capacitación (combustible, giras, gastos, personal) \$ 1,000.00</p> <p>1.1.4 Preparación de materiales didácticos para curso (carpetas de capacitación, manuales, visuales) (2,500 c/u X 4 cursos) \$ 10,000.00</p> <p>1.1.5 Instructores (nacional o extranjero) (gastos, pasajes, viáticos) \$ 5,000.00</p>

<p>1.1.6. Ejecución de los cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso para gerentes (12 participantes) (2 semanas) • Curso para operarios (20 operarios) (2 semanas) • Curso para profesionales forestales (8) (2 semanas) • Curso para docentes o instructores (10) (2 semanas) <p>1.1.7 Evaluación y monitoreo de programas</p> <p>1.1.8 Coordinador de programas (ajuste salarial)</p>	<p>1.1.6 Costo de ejecución \$200.00 X 50 participantes X 2 semanas \$ 20,000.00 a razón de 5,000 por c/curso</p> <p>1.1.7 Evaluación \$ 1,000.00</p> <p>1.1.8 Coordinación <u>\$ 8,000.00</u></p> <p>Imprevistos (10%) \$ 50,000.00</p> <p>\$ 5,000.00</p> <p>Total \$ 55,000.00</p>
---	--



