



# **Catastro de demandas de capacitación de las ONG's en el sector rural de Chile**

**Héctor Herrera Guastavino**

Documento de Trabajo N° 7  
Programa de Capacitación en Desarrollo Rural  
Fecha: Octubre, 1996  
Edición: Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA)  
Rafael Cañas N° 39, 2º Piso. Providencia. Santiago. Chile.  
Fonos: (56-2) 22443832 -33  
Correo electrónico: [capacitacion@gia.cl](mailto:capacitacion@gia.cl)  
Página Web: [www.gia.cl](http://www.gia.cl)

*La publicación de Documentos de Trabajo se inscribe en el marco de las acciones de extensión del Programa de Capacitación en Desarrollo Rural del GIA y cuenta con el apoyo de la Agencia Alemana EED*

## INDICE

<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>II. METODOLOGIA UTILIZADA PARA ELABORAR EL CATASTRO</b>	<b>4</b>
<b>III. LAS DEMANDAS DE CAPACITACION DE LAS ONG'S</b>	<b>7</b>
1. Clasificación de las demandas de capacitación	
1.1. Análisis de la demanda por “Metodologías de Intervención para el Desarrollo Rural”.	
1.2. Análisis de la demanda por contenidos “formativos y de actualización temática”.	
1.3. Análisis de la demanda por contenidos técnico-productivos.	
2. Diferenciación de demandas según función cumplida en la institución	
3. Diferenciación de demandas según la edad del personal institucional.	
4. Demanda en función de la especificidad del trabajo no-gubernamental.	
<b>IV. DEMANDAS DE CAPACITACION DE EQUIPOS TECNICOS DE LAS ONG'S</b>	<b>17</b>
1. Demandas de capacitación priorizadas por técnicos y profesionales	
1.1 Análisis de la demanda por Metodologías de intervención para el Desarrollo Rural”.	
1.2. Análisis de la demanda por contenidos técnico-productivos.	
1.3. Análisis de la demanda por contenidos “formativos y de actualización temática	
2. Caracterización de la demanda de técnicos y profesionales según edad.	
2.1 Características de la demanda en el estrato joven (menor de 30 años)	
2.2. Características de la demanda en el estrato adulto (mayor de 30 años)	
3. Diferenciación de demandas según la calificación profesional	
<b>V. OPINION SOBRE EL FORMATO DE LOS EVENTOS DE CAPACITACION</b>	<b>25</b>
1. Modalidades de traspaso de contenidos	
2. Localización para ejecución de acciones de capacitación.	
<b>VI. PERFIL DE LAS POLITICAS DE CAPACITACION EN LAS ONG'S</b>	<b>27</b>
1. los temas de capacitación abordadas por las ONG's	
2. Las estrategias de capacitación presentes en las instituciones.	
<b>VII. COMENTARIOS A LOS RESULTADOS DEL CATASTRO</b>	<b>32</b>

## **I. INTRODUCCION**

En el presente documento se resumen los principales resultados de un catastro implementado durante 1996, por el Proyecto institucional "Capacitación a ONG's del sector rural" GIA-EZE (Nº 950232 G), y que implicó el levantamiento y actualización de demandas de capacitación presentes en Organismos No Gubernamentales que llevan a cabo acciones de desarrollo en el sector rural. En el Catastro participaron 56 ONG's localizadas entre la III y XII regiones del país, así como 54 técnicos y profesionales, que desarrollan su actividad en estas instituciones, a todos quienes agradecemos muy sinceramente su disposición y valiosa colaboración en este trabajo.

La elaboración de este Catastro, forma parte de un proceso orientado a diseñar una estrategia de ampliación de la acción de capacitación del Proyecto GIA-EZE, que manteniendo su concepción original (objetivos; carácter; y usuarios), apunta a una transformación de la estructura de gestión actual como proyecto, hacia una nueva modalidad como Programa de Capacitación en Desarrollo Rural.

El actual Proyecto de capacitación, desde 1984 a la fecha, ha llevado a cabo un trabajo sistemático de capacitación formativa e instrumental dirigido a las ONG's que operan en el sector rural. Se busca satisfacer necesidades múltiples que enfrentan sus equipos de técnicos y profesionales (mujeres y hombres), en la perspectiva de reforzar procesos de planificación, la práctica de intervención, y los resultados de los proyectos de desarrollo, que llevan a cabo directamente con la población rural<sup>1</sup>. Si bien, los usuarios directos de este Proyecto son técnicos y profesionales, se busca que la capacitación impartida a estos, adquiera un valor de uso (utilidad y aplicabilidad) en su acción cotidiana a nivel local, y que contribuya al mejoramiento y transformación efectiva de las condiciones y calidad de vida de la población rural. Esta es en definitiva, la finalidad última que otorga sentido al trabajo que se desarrolla desde este proyecto, y que se intermedia a través de los organismos no- gubernamentales y sus equipos de trabajo.

Así mismo resulta de gran importancia, la generación de un marco de referencia que aporte información de primera mano sobre la situación de capacitación de recursos humanos y necesidades que están enfrentando actualmente las ONG's rurales (materia sobre la cuál se dispone de muy escasos trabajos específicos). Esto no es sólo relevante para las mismas ONG's, sino que también para la institucionalidad pública presente en el sector rural, ya que el segmento no-gubernamental se ha ido constituyendo en un importante "proveedor de servicios" para el Estado, a partir de 1990 en adelante, en base a un modelo de tercerización de

---

<sup>1</sup> A la fecha, este Programa ha capacitado a 364 técnicos y profesionales de ONG's localizadas entre la III y X regiones del país.

servicios, en el cual las ONG's han venido asumiendo un rol significativo en la ejecución de las políticas públicas predominantes.

En este sentido, consideramos indispensable actualizar el registro de las demandas de capacitación que se desprenden del tipo de intervención que las instituciones están llevando a cabo hoy en día, y que presenta diferencias significativas respecto a aquella que predominó hasta fines de la década de los 80. Una visualización comprehensiva de las necesidades de formación y calificación técnica de recursos humanos, a partir de la opinión directa aportada por las instituciones y sus equipos técnicos y profesionales, entrega valiosa información de base para orientar y determinar el diseño de prioridades y alternativas de capacitación que respondan a demandas inmediatas y necesidades estratégicas para fortalecer la gestión no-gubernamental en el área rural, y que en definitiva permitan optimizar los resultados de la ejecución de programas y proyectos tanto de origen público como privado. Bajo el actual esquema tercerizado de servicios, y ante la importancia que se asigna a la formación del capital humano, consideramos que esta preocupación no sólo debiera corresponder a los organismos no-gubernamentales, sino que también al conjunto de la institucionalidad pública agraria.

## **II. METODOLOGIA UTILIZADA PARA ELABORAR EL CATASTRO**

Este Catastro tenía como objetivo central levantar y caracterizar las actuales demandas de capacitación presentes en las ONG's con acciones en el sector rural. Para llevar a cabo el catastro, se estructuró un plan de trabajo en dos fases: La primera, destinada al registro de información primaria requerida, para levantar la diversidad de demandas de capacitación presentes a nivel institucional, y de sus agentes de desarrollo. Una segunda fase destinada a la clasificación y análisis temático del conjunto de demandas que predominan en las instituciones. Cabe destacar que esta información fue recabada a partir de preguntas abiertas sobre necesidades de capacitación, agrupando posteriormente las respuestas en base a descriptores temáticos. Las respuestas de los actores, por tanto, no fueron inducidas por una codificación inicial de alternativas.

Así mismo debe señalarse que la información que aquí se presenta expresa la "demanda directa" de las instituciones y sus técnicos, por lo que en muchos casos, estas demandas requerirían de un proceso más fino de elaboración de la misma, para precisar el carácter y sentido estricto de los problemas que se busca resolver. En este sentido, la sola expresión de demandas, no puede automáticamente asociarse con la identificación de necesidades de capacitación.

En base al Directorio de instituciones de que disponía el Proyecto GIA-EZE, se identificaron 83 ONG's de distinto tipo con trabajo en el ámbito rural, que constituyó el universo institucional a catastrar. Para implementar el trabajo se elaboraron tres tipos de instrumentos de recolección de información primaria:

a) Un cuestionario autorespondido que fue enviado a los directores de las 83 instituciones. Este cuestionario, se constituyó en el instrumento base de recolección de información: Se estructuró combinando preguntas cerradas y abiertas con el propósito de incorporar antecedentes acerca de la situación general de las ONG's, y particularmente sobre el ámbito específico de la situación y problemas de la capacitación de recursos humanos en las instituciones.

b) Un cuestionario autorespondido dirigido a los técnicos y profesionales de las instituciones. Del total de instituciones, se seleccionó a 42, a las cuales se les enviaron dos cuestionarios de este tipo destinados a recoger las demandas de capacitación que planteaban directamente los técnicos y profesionales insertos en esas instituciones, con el fin de complementar la información que aportaban las direcciones institucionales.

c) Se diseñó también, un cuestionario semi-estructurado dirigido a los encargados de instituciones en sus respectivas regiones. El propósito de la entrevista fue profundizar en torno a la situación de las ONG's y la valoración asignada institucionalmente a los procesos de capacitación de los equipos de trabajo. Para la entrevista se trabajó con

una muestra razonada de 27 instituciones localizadas entre la IV y XII regiones, y que se determinó buscando establecer una muestra representativa de la diversidad de ONG's que constituían el universo institucional. De esta forma, se consideraron criterios tales como: tipo de institución; razón social; localización nacional y/o regional; antigüedad; ámbitos de intervención; escala de operación (en la página siguiente se identifican las instituciones componentes de la muestra).

Respecto a los cuestionarios autorespondidos, en definitiva la distribución de los mismos se hizo de la siguiente forma: Se enviaron 83 cuestionarios dirigidos a representantes de las ONG's, y 84 fichas dirigidas a técnicos y profesionales de las instituciones. La respuesta a la solicitud de información, fue la siguiente:

- 56 cuestionarios respondidos por los encargados de las instituciones, cifra que representó la base para el trabajo, correspondiendo a un 67,5% de las instituciones consultadas.
- 54 cuestionarios respondidos por técnicos y profesionales, que representó un 64,3% del total de personas consultadas.

En base a este conjunto de información, se procedió al ordenamiento, tabulación y análisis de la información que arrojaban las respuestas a los cuestionarios dirigidos a instituciones; a técnicos y profesionales; y a las entrevistas institucionales, y cuyos resultados se presentan en los capítulos III a VI.

Sobre el trabajo de entrevista con encargados institucionales, para obtener respuesta al cuestionario semi-estructurado, la muestra de 27 instituciones entrevistadas se identifica en el cuadro siguiente:

<b>Región</b>	<b>Instituciones entrevistadas para el Catastro</b>
<b>IV</b>	Jundep; Das (La Serena); Sur Profesionales; Gestec
<b>VI</b>	Desarrollo Rural Colchagua.
<b>VII</b>	Crate; Catev; Incar; Indeso.
<b>VIII</b>	Cedelcoop; Adecoop ; Cemuri.
<b>IX</b>	Das (Temuco); Newen; Sodecam; Lonko Kilapán
<b>X</b>	Fundesval (Valdivia); Corporacion de Promoción Social (Valdivia); Corporación de Desarrollo Social (Osorno); Creas (Puerto Montt); Estudios Agrarios (Ancud).
<b>R. M.</b>	Inproa; Sercal; Agraria; Sodem; Instituto Educación Rural; CET.

En la página siguiente se presenta un cuadro resumen de la respuesta a las consultas del catastro realizado, por parte de las instituciones no gubernamentales convocadas para tal efecto, y que se presenta por regiones.

<b>REGISTRO DE RESPUESTA INSTITUCIONAL AL CATASTRO</b>			
<b>Región</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Nº</b>	<b>INSTITUCION</b>
<b>III</b>	COPIAPO	<b>01</b>	INSTITUTO DE EDUCACION POPULAR (IEP)
<b>IV</b>	LA SERENA	<b>02</b>	DAS
	LA SERENA	<b>03</b>	FUNDACION EMAUS
	LA SERENA	<b>04</b>	SHALOM
	LA SERENA	<b>05</b>	JUNDEP
	LA SERENA	<b>06</b>	SUR Profesionales
	LA SERENA	<b>07</b>	INSTITUTO DE EDUCACION RURAL (IER)
	SALAMANCA	<b>08</b>	ESTUDIOS Y TRABAJOS AGRICOLAS (ETA)
	LA SERENA	<b>09</b>	GESTEC
	ILLAPEL	<b>10</b>	DAS
<b>V</b>	SAN FELIPE	<b>11</b>	DAS
<b>R. M.</b>	SANTIAGO	<b>12</b>	INPROA
	SANTIAGO	<b>13</b>	CENTRO DE EDUCACION Y TECNOLOGIA (GET)
	SANTIAGO	<b>14</b>	FUNDACION SERCAL
	SANTIAGO	<b>15</b>	INSTITUTO DE CAPACITACION Y APOYO RURAL (ICAR)
	SANTIAGO	<b>16</b>	INSTITUTO DE EDUCACION RURAL (IER)
	SANTIAGO	<b>17</b>	AGRARIA
	SANTIAGO	<b>18</b>	CORPORACIÓN EL CANELO DE NOS
	SANTIAGO	<b>19</b>	CIAL
	SANTIAGO	<b>20</b>	GIA
	MELIPILLA	<b>21</b>	DAS
	MAIPU	<b>22</b>	SODEM
<b>VI</b>	PEUMO	<b>23</b>	COOPEUMO
	SN FERNANDO	<b>24</b>	DESARROLLO RURAL COLCHAGUA (DRC)
	RANCAGUA	<b>25</b>	SUR Profesionales
<b>VII</b>	TALCA	<b>26</b>	PEHUENCHE
	TALCA	<b>27</b>	CRATE
	TALCA	<b>28</b>	CATEV
	TALCA	<b>29</b>	INCAR
	CURICO	<b>30</b>	INDESO
	CHILLAN	<b>31</b>	INSTITUTO DE EDUCACION RURAL (IER)
	LOS ANGELES	<b>32</b>	FUNDEB
	CONCEPCION	<b>33</b>	ADECOOP
	CONCEPCION	<b>34</b>	CEMURI
	CONCEPCION	<b>35</b>	DEPARTAMENTO DE PASTORAL OBRERA (VPO)
	CONCEPCION	<b>36</b>	DEPARTAMENTO DE PASTORAL SOCIAL
	CONCEPCION	<b>37</b>	CEDELCOOP
	CONCEPCION	<b>38</b>	FEDECOAR
<b>IX</b>	TEMUCO	<b>39</b>	LONKO KILAPAN
	TEMUCO	<b>40</b>	CORPORACIÓN ANGLICANA DE CHILE
	TEMUCO	<b>41</b>	NEWEN
	TEMUCO	<b>42</b>	SODECAM
	TEMUCO	<b>43</b>	FUNDACION INSTITUTO INDÍGENA
	TEMUCO	<b>44</b>	AFODEGAMA
	TEMUCO	<b>45</b>	DAS
	TEMUCO	<b>46</b>	INSTITUTO DE EDUCACION RURAL (IER)
	VILLARICA	<b>47</b>	FUNDAR
<b>X</b>	VALDIVIA	<b>48</b>	FUNDESVAL
	VALDIVIA	<b>49</b>	CORPORACIÓN PROMOCION SOCIAL DE VALDIVIA
	OSORNO	<b>50</b>	CAMPRECOOP
	OSORNO	<b>51</b>	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE OSORNO
	PUERTO MONTT	<b>52</b>	CREAS
	ANCUD	<b>53</b>	ESTUDIOS AGRARIOS ANCUD
	ANCUD	<b>54</b>	OBISPADO DE ANCUD
<b>XI</b>	COYHAIQUE	<b>55</b>	FUNDA
<b>XII</b>	P. ARENAS	<b>56</b>	FIDE XII

### III. LAS DEMANDAS DE CAPACITACION DE LAS ONG'S

#### 1. Clasificación de las demandas de capacitación.

A partir de la respuesta institucional a la encuesta, se registró un conjunto de 221 temas de capacitación<sup>2</sup>, que se resumen en el cuadro siguiente:

<b>CLASIFICACION TEMATICA DEMANDAS INSTITUCIONALES</b>	<b>FREC.</b>	<b>%</b>
<b>TECNICO-PRODUCTIVAS</b>	<b>36</b>	<b>16,3%</b>
TÉCNICO-PRODUCTIVAS AGRICOLAS Y DE TRANSFORMACION	10	27,8
MANEJO Y CONSERVACION DE RECURSOS NATURALES	10	27,8
TÉCNICO-PRODUCTIVAS PECUARIAS Y DE TRANSFORMACION	9	25,0
TECNICO-PRODUCTIVAS PESCA, PISCICULTURA Y ACUÍCOLA	4	11,2
TECNOLOGIAS APROPIADAS PARA PRODUCCION CAMPESINA	2	5,5
TECNICO-PRODUCTIVAS APICOLAS	1	2,7
<b>Sub - total Demandas área técnico-productiva</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
<b>METODOLOGÍAS PARA INTERVENCIÓN</b>	<b>140</b>	<b>63,3%</b>
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	30	21,4
FORMULACION DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL	23	16,4
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	17	12,1
METODOLOGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	15	10,7
GESTION INSTITUCIONAL PARA DESARROLLO RURAL	13	9,3
MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN Y EJECUCION PARTICIPATIVA PROYECTOS	10	7,1
MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA MERCADEO Y COMERCIALIZACION CAMPESINA	8	5,7
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE DIAGNOSTICO A NIVEL RURAL	7	5,0
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACION	7	5,0
MEJORAMIENTO DE SERVICIOS SOCIALES BASICOS (vivienda, salud, educación, saneamiento)	4	2,9
METODOLOGÍAS PARA SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIAS	3	2,1
Aplicación SIST. COMPUTACIONALES PARA DESARROLLO RURAL	2	1,4
TECNICAS DE COMUNICACIÓN RURAL	1	0,7
<b>Sub - total demandas área Metodologías para intervención</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>
<b>FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN TEMATICA</b>	<b>45</b>	<b>20,4%</b>
FORMACION EN DESARROLLO RURAL Y ECONOMIA CAMPESINA	9	20,0
DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL	7	15,6
PROCESOS DE INTEGRACION ECONÓMICA NACIONAL Y REGIONAL	6	13,4
COMERCIALIZACION CAMPESINA: PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS	6	13,4
POBREZA RURAL. ENFOQUES Y POLÍTICAS	5	11,1
MEDIOAMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	4	8,9
ETNODESARROLLO Y DESARROLLO RURAL	2	4,4
DESARROLLO DE MICROEMPRESAS RURALES	2	4,4
ENFOQUE DE GENERO EN EL DESARROLLO RURAL	2	4,4
JUVENTUD RURAL	2	4,4
<b>Sub - total demandas formativas y de actualización</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL DE DEMANDAS CATASTRADAS</b>	<b>221</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a instituciones

<sup>2</sup> La información fue recabada a partir de una pregunta abierta sobre necesidades de capacitación, clasificándose en forma posterior todas las respuestas en áreas temáticas afines. Las respuestas, por tanto, no fueron inducidas por una pre-codificación de alternativas.



Sobre el total de demandas consignadas, destacan muy claramente aquellas demandas que se inscriben en el área temática general de “Metodologías para la intervención en Desarrollo Rural”. Este conjunto representa el **63,3%** (140) del total de demandas señaladas por los directivos institucionales. Enseguida se ubican aquellas demandas que se inscriben en el área “Formativa y de actualización temática” que representan un **20,4%** (45) sobre el total. Finalmente, se identifica un **16,3 %** (36) de demandas que se agrupan en el área “técnico-productiva”.

### **1.1. Análisis de la demanda por “Metodologías de Intervención para el Desarrollo Rural”.**

Al analizar la información que arroja esta área temática, los dos temas más priorizados por las instituciones son los de: **Seguimiento y Evaluación de proyectos de Desarrollo Rural**, y los de **Formulación de proyectos de Desarrollo Rural**, que en conjunto, **representan un 37,8 %** del total de demandas en esta área temática.

El tema de **Seguimiento y Evaluación de proyectos** se plantea como la demanda más homogénea y recurrente, cruzando al conjunto de ONG's (tanto por tipo como por región), **y por sí sola representa el 21,4% del total en esta área**. La valoración asignada a la necesidad de contar con instrumental metodológico y técnico en este ámbito, tiene un correlato con la tendencia cada vez más acentuada desde los organismos que financian acciones de desarrollo (públicos y privados nacionales e internacionales), de incorporar exigencias y formatos específicos de control y seguimiento de la ejecución de las acciones comprometidas, así como de evaluación intermedia y final de los resultados en la gestión de proyectos, y que permitan cuantificar productos concretos e impacto económico y social de la intervención realizada. En consecuencia, se constata una fuerte demanda por capacitación orientada a la incorporación de herramientas específicas tanto para la supervisión y ejecución de proyectos (métodos y técnicas de programación de actividades), así como para la evaluación ex-ante y ex-post de los mismos.

En el ámbito de programas y proyectos públicos de desarrollo productivo como social, los mecanismos de programación y control están fuertemente normados, y ante el creciente involucramiento de las ONG's en la ejecución de este tipo de programas (p. ej. Programas de Transferencia Tecnológica y de Comercialización de INDAP; Programas de inversión local de FOSIS), es consistente la demanda orientada a la generación de capacidades para una adecuada supervisión del desarrollo de las actividades comprometidas. En la dimensión de la evaluación de proyectos, también es coherente la priorización que hacen las ONG's, considerando que en forma continua desde el Estado se abren licitaciones para evaluar el desarrollo de sus distintos programas, tanto de nivel nacional, regional y local, lo cual implica potenciales alternativas de acceso a recursos para aquellas instituciones que demuestren un expertisaje en este ámbito metodológico. En este ámbito se destacan particularmente aquellas demandas instrumentales en manejo de evaluación

económica de proyectos, y en técnicas de evaluación participativa con la población beneficiaria.

En el caso de las **Metodologías para formulación de proyectos**, la frecuencia de esta demanda, también se explica en gran medida ante el carácter y el tipo de exigencias en la preparación y presentación de proyectos que vienen planteando los organismos que otorgan financiamiento, y que ha generado una tecnificación progresiva en el proceso de elaboración de los mismos, obligando al personal de las ONG's a generar nuevas habilidades para ajustarse a los formatos y pautas específicas para presentación de proyectos. En este sentido, la incorporación y estandarización creciente de determinados enfoques y procedimientos, ha generado una demanda bastante específica, en que se valoran explícitamente aquellas ofertas que incorporen el enfoque de "matriz lógica" para la elaboración de proyectos tanto productivos como sociales.

En tercer lugar de priorización institucional, se ubica la demanda por metodologías para **Diseño de estrategias de intervención**, que representa un **12,1%** del total en esta área temática. Claramente se incorpora como expectativa explicitada por la mayoría de las ONG's, la búsqueda de ofertas de entrenamiento, que dispongan como enfoque base, el de **Planificación Estratégica** (Un 59% de las instituciones que plantean este tipo de demanda, apuntan en esa línea).

En cuarto lugar de importancia, aparecen **Metodologías de desarrollo organizacional** (10,7% del total en el área). Esta demanda, aparece muy vinculada a la necesidad de contar con enfoques metodológicos operativos que estimulen la reactivación de organizaciones campesinas tradicionales y por sobre todo permitan la generación de nuevas formas de asociatividad de la población rural en el nivel local. Por una parte en el caso de los pequeños productores, el Estado viene impulsando un modelo predominante que incentiva el desarrollo de empresas asociativas productivas de tipo local y de escala reducida (ej. Sociedad responsabilidad limitada). Por otra parte, y bajo la lógica de estos "nuevos esquemas de asociatividad", la demanda por métodos de desarrollo y/o fortalecimiento organizacional se viene ajustando también a la necesidad de apoyo a la ejecución de proyectos productivos financiados directamente a las organizaciones campesinas y cuyo éxito descansa, en gran medida, en la instalación directa de capacidad técnica de gestión de los propios beneficiarios.

También resulta interesante destacar la emergencia de una demanda de nuevo tipo desde las ONG's: **Metodologías de apoyo a la gestión institucional para el desarrollo rural**. En el catastro, esta aparece en quinto lugar, con un 9,3% de las preferencias dentro de las demandas metodológicas. Este tema, se orienta fuertemente a la incorporación de métodos y técnicas de administración corporativa que permitan optimizar la gestión institucional, tanto en aspectos internos (manejo de recursos humanos y financieros para la gestión de proyectos de acción), como en aspectos externos (aumento capacidad de relación, gestión y negociación con contrapartes institucionales públicas y privadas). Se valora fuertemente la adquisición de técnicas propias al campo de la administración de empresas para su funcionalización y aplicación en la gestión de las ONG's.

Finalmente, destaca la demanda por **Métodos de planificación y ejecución participativa de proyectos con la población beneficiaria de proyectos**, con un **7,1%** de importancia en el total. Este tema que en la década anterior representó una preocupación continua y prioritaria en las ONG's para optimizar la implementación y resultados de sus programas y proyectos, sin embargo, aparece en la actualidad con bastante menor fuerza. El resto de las demandas refleja una mayor dispersión destacando la demanda por **Métodos e instrumentos para el mercadeo y comercialización campesinas** (5,7% del total). Considerando las actuales opciones de política agrícola tomadas desde el ámbito gubernamental, que ponen énfasis en el fomento y desarrollo de líneas de modernización y empresarización de la pequeña producción para mejorar sus capacidades de inserción y competencia, esta demanda debería aumentar significativamente su frecuencia en el corto plazo.

## **1.2. Análisis de la demanda por contenidos “Formativos y de Actualización temática”.**

En esta área temática, la demanda con mayor frecuencia se asocia a contenidos relacionados con formación base en **Desarrollo Rural y Economía Campesina** representando un **20,0%** de las demandas señaladas. Las necesidades formativas en este plano se vinculan fuertemente con los déficits que se constatan en los sistemas formales de educación de nivel técnico y universitario (especialmente de las Ciencias Agrarias), y que son muy patentes, en el caso de aquellos profesionales jóvenes que optan por integrarse al trabajo de intervención en Desarrollo Rural. En este sentido, las instituciones valoran significativamente, la disponibilidad de alternativas académicas que permitan suplir los vacíos de conocimiento de sus funcionarios en este ámbito.

En segundo lugar de prioridad, se ubica un tema que cruza un conjunto de ámbitos de acción de las ONG's, cual es el de **Descentralización y Desarrollo Local** (**15,6%** del total de preferencias). La presencia de esta demanda puede ligarse con la búsqueda de alternativas de descentralización político-administrativa del Estado, tanto a nivel rural como urbano, y que ha generado nuevas exigencias respecto a enfoques y estrategias de trabajo que incentiven el desarrollo de procesos crecientes de participación y gestión de la población desde los niveles locales. Si bien, el nivel territorial en que tradicionalmente han operado las ONG's corresponde al local, y particularmente las ONG's en regiones han propugnado una tendencia descentralizadora, la actual presencia de un impulso oficial desde el aparato público, ha revalorizado la necesidad de actualización de conocimientos en torno a enfoques innovadores y replicables, que en el campo conceptual y en el de instrumentos de planificación den cuenta en forma más integral de la territorialidad de los procesos de desarrollo a escala local. En este sentido, **la mayor parte de las demandas de las instituciones se orientan a incorporar elementos de actualización en torno al tema de la gestión y planificación territorial en espacios locales.**

En tercer lugar, se destacan dos temas de actualización, bastante ligados entre sí, en el marco del modelo de desarrollo neoliberal predominante, y que condiciona y caracteriza el actual contexto político y socioeconómico. Se destaca el tema de **Procesos de integración económica nacional y regional**, así como el de **Problemas y estrategias para la comercialización campesina** (ambos con un **13,4%** del total de demandas señaladas). Respecto al primer tema, cabe señalar, que la demanda mayoritariamente apunta a incorporar contenidos de actualización que permitan dimensionar con mayor claridad los procesos de integración económica regional, expresados a través de la firma de acuerdos comerciales (Mercosur, Nafta) y sus efectos y proyecciones sobre el sector agrario y campesino. Las instituciones relevan la importancia de disponer de conocimiento actualizado sobre enfoques y criterios para el análisis de estos macro-procesos, y que permitan ponderar más claramente las opciones y definiciones estratégicas en juego. Sobre el tema de la comercialización campesina, las necesidades más recurrentes apuntan a la actualización en torno a los problemas y nuevos enfoques y estrategias que se vienen desarrollando para establecer alternativas viables de desarrollo campesino en el actual esquema de apertura comercial.

La presencia en cuarto lugar, de demandas por contenidos de actualización *en Enfoques y políticas sobre pobreza rural* (**11,1%** del total), refleja un interés creciente de las ONG's por abordar la problemática de la pobreza rural en una forma más comprehensiva ante la disminución de los ritmos de disminución de los niveles de pobreza e indigencia presentes en el sector rural. En este sentido, la ampliación de los procesos de diferenciación campesina y su expresión en el aumento de semicampesinos y asalariados agrícolas, viene planteando una **necesidad creciente, de elaborar y disponer de enfoques que permitan enfrentar el problema de la mantención y/o agudización de la pobreza rural desde una perspectiva más integral y no sólo productivista, que incluya consistentemente a los sectores mas marginados y que requieren de alternativas de intervención mixtas o no-agrícolas para su desarrollo**. Esta es una demanda que potencialmente debiera desarrollarse en el corto plazo con mayor fuerza desde las ONG's, y que perfila un campo de acción relevante para estas, desde el punto de vista de su misión histórica.

### **1.3. Análisis de la demanda por contenidos en el área técnico-Productiva.**

En esta área las demandas son bastante más dispersas que las indicadas en las áreas precedentes, e incluyen temas de capacitación en ámbitos tales como el agrícola, pecuario, apícola, pesquero, y que reflejan la diversidad de líneas de intervención productiva que promueven las instituciones acorde a las características agro-ecológicas de las zonas rurales en que se localizan. Sin embargo cabe destacar una demanda que cruza a un conjunto de instituciones más allá de su especialización temática, y que es el la del **Manejo y conservación de recursos naturales**, que representa el **27, 8%** de las demandas indicadas. Este tema agrupa una serie de necesidades específicas que las ONG's enfrentan en la búsqueda de procesos de

desarrollo agrario sustentables, destacando particularmente aquellos ligados al manejo y conservación de recursos específicos como agua y suelos.

La importancia que representa esta demanda, se explica, en buena medida ante la incorporación muy reciente, de dos nuevas iniciativas institucionales para fomentar el desarrollo rural: La primera es impulsado directamente por el Estado a través de la licitación de proyectos integrales de desarrollo de las zonas de secano, entre la IV y VIII región (varios de cuyos componentes y zonas geográficas de ejecución, han sido adjudicados a ONG's). La segunda iniciativa corresponde a la creación del Consejo de las Américas (organismo privado que opera con fondos públicos), y que promueve el desarrollo de micro-proyectos de intervención y educación ambiental a nivel nacional y cuyos principales ejecutores, son organismos no-gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. Por estas dos vías, la temática ambiental y la conservación y recuperación de recursos naturales, en zonas campesinas, ha generado en las ONG's, una búsqueda creciente de alternativas de capacitación que aborden esa línea temática. En el corto plazo, debiera esperarse un aumento muy significativo de la demanda y su ampliación al de metodologías de intervención, particularmente en los temas de formulación y evaluación de proyectos con componente ambiental.

## 2. Diferenciación de demanda según función cumplida en la institución.

La función desempeñada al interior de las instituciones determina de manera importante necesidades diferenciadas de capacitación de los funcionarios. Para profundizar sobre este punto, en la entrevista a los encargados institucionales se consultó acerca de la especificidad de la demanda en función de los roles o tareas que los funcionarios cumplen en la institución. Para fines comparativos, se estableció una clasificación de funciones, distinguiendo tres categorías generales: a) funciones de dirección, coordinación y representación; b) funciones de diseño y planificación, y c) funciones de ejecución y acción directa en terreno en programas y proyectos.

Cerca del 70 % de los encargados institucionales entrevistados opina que sí se establecen diferencias en torno a las necesidades de capacitación según la función que ocupa cada persona en la institución. El tema de **Planificación estratégica para el desarrollo institucional** constituye la principal demanda del estrato directivo de las instituciones. Le sigue de cerca el tema **Gestión y institucional para el Desarrollo Rural y administración de recursos humanos y financieros**.

Las necesidades del segmento intermedio, que cumple tareas de diseño y planificación aparecen más dispersas, resaltándose principalmente aquellas relativas a metodologías y técnicas vinculadas al ciclo de la planificación de Programas y Proyectos, y muy particularmente a las ligadas al **Seguimiento y Evaluación de proyectos**, que presentan mayor recurrencia.

Finalmente, las necesidades concentradas en el personal de ejecución también son de diverso orden, predominando aquellas ligadas a la incorporación de

herramientas metodológicas y técnicas para la intervención en terreno con población beneficiaria, como: **Desarrollo organizacional, técnicas participativas de trabajo con grupos**, y básicamente una demanda ligada al ciclo de proyectos: **Formulación de proyectos**.

En el cuadro siguiente se agrupan las demandas planteadas según función cumplida al interior de la institución.

FUNCION	DEMANDAS DE CAPACITACION SEGUN FUNCION <sup>3</sup>
DIRECCION, REPRESENTACIÓN, COORDINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación Estratégica para el desarrollo institucional</li> <li>▪ Administración de recursos humanos y financieros para la gestión institucional.</li> <li>▪ Metodologías para la sistematización de experiencias de intervención.</li> </ul>
DISEÑO, PLANIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metodologías de diagnóstico</li> <li>▪ Metodologías planificación para formulación y evaluación de proyectos (énfasis en enfoques como: FODA y Matriz lógica)</li> <li>▪ Actualización en políticas públicas hacia el sector rural</li> <li>▪ Elementos formativos y métodos para potenciar desarrollo local.</li> <li>▪ Técnicas administración y programación para la ejecución de proyectos.</li> </ul>
EJECUCION PROGRAMAS Y PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Métodos y Técnicas de planificación participativa para la ejecución de proyectos</li> <li>▪ Metodologías de extensión y comunicación.</li> <li>▪ Metodologías para optimizar la relación técnico-campesino</li> <li>▪ Técnicas para el trabajo con grupos</li> <li>▪ Metodologías para la capacitación de adultos.</li> <li>▪ Diseño y elaboración de materiales de capacitación;</li> <li>▪ Metodologías para el desarrollo organizacional.</li> <li>▪ Formulación y evaluación de proyectos productivos</li> <li>▪ Metodologías para sistematización de la acción de equipos en terreno.</li> </ul>

Fuente: Entrevistas a directivos instituciones

### 3. Diferenciación de demanda según la edad del personal institucional

<sup>3</sup> También se identifican demandas propias a funciones del personal administrativo de las instituciones, asociadas a administración de empresas (gestión finanzas, contabilidad) y manejo computación.

En base a las entrevistas con encargados institucionales, se indagó acerca de su percepción en torno a la existencia de intereses diferenciados de capacitación según la estructura etárea de su personal adscrito. Los informantes se refirieron especialmente a los intereses de capacitación de los jóvenes menores de 30 años, destacando la importancia que para este estrato tendrían especialmente los siguientes temas:

a) **Metodologías de intervención para el Desarrollo Rural**, con énfasis en dos temas específicos, la formulación de proyectos productivos y sociales, y métodos y técnicas para la ejecución participativa de proyectos.

b) Formación y actualización en: **Enfoques y políticas para el Desarrollo Rural y en enfoques comprensivos de las particularidades de la Economía campesina.**

Según los entrevistados, los jóvenes (por su menor experiencia) requieren prioritariamente herramientas metodológicas y técnicas para su trabajo de intervención con grupos campesinos que les permitan establecer una adecuada relación y comunicación con estos. Así mismo, se señala la necesidad de trabajar temas formativos en desarrollo rural, particularmente aquellos que aporten al análisis social y económico de la realidad rural, y que no son incluidos en la formación regular de los técnicos y profesionales agrarios<sup>4</sup>. Esta opinión sugiere que la capacitación a técnicos requiere complementar y relacionar temas técnicos, metodológicos y elementos conceptuales de modo que el aprendizaje generado, amplíe la mirada de los funcionarios hacia una perspectiva más integral del trabajo que enfrentan cotidianamente. Esto no sólo permitiría mejorar la calidad de su intervención actual, sino que también una mayor capacidad de visualizar nuevos problemas y alternativas para el trabajo institucional.

En relación a los funcionarios con mayor experiencia y antigüedad en las instituciones, se plantea que el énfasis de la capacitación debiera estar puesto en torno a instrumentos de planificación para la gestión y administración de los proyectos. Se advierte que más importante que la edad es el grado de experiencia consolidado de los funcionarios, cuestión que permite diferenciar demandas de quienes ya tienen un bagaje de conocimientos vinculados a la intervención en desarrollo rural, respecto de aquellos funcionarios que recién comienza su formación en este ámbito.

#### **4. Demanda en función de la especificidad del trabajo no gubernamental.**

En las entrevistas a ONG's, se solicitó a los encargados institucionales, especificar demandas de capacitación que apuntarán a potenciar el rol y el trabajo distintivo que llevan a cabo las ONG's en el sector rural. Frente a esta consulta, un

---

<sup>4</sup> Es frecuente la opinión de los directivos institucionales respecto a que la formación profesional enfatiza el rol productivo de los técnicos y es deficitaria respecto a la dimensión social del trabajo que ellos desempeñan. En particular, se hace hincapié en que no se les prepara en su rol de promotores de organizaciones.

63% de los entrevistados, distinguió demandas en función de la especificidad de la acción no-gubernamental. Las demandas planteadas por los encargados institucionales, se pueden agrupar en dos áreas temáticas predominantes:

- a) Temas que refuercen **la eficiencia de la gestión y trabajo institucional** y contribuyan a la mantención y proyección de las ONGs en el actual contexto. Se indica particularmente, la necesidad de entrenamiento en enfoques de Planificación estratégica y de gestión para el desarrollo institucional, que son mencionados por un 41% de los encargados institucionales que proporcionaron información respecto a este punto. Estas demandas presentan un carácter eminentemente instrumental, y surgen como insumos que podrían optimizar el funcionamiento y otorgar estabilidad a las instituciones en un marco como el actual que es altamente competitivo en el acceso a recursos financieros limitados.
- b) Temas de formación teórica y/o actualización que se concentran fundamentalmente en torno a **Enfoques para el Desarrollo Rural y Campesino** (35,3% de las opiniones), y **Procesos de integración económica nacional y regional** con énfasis en sus efectos sobre el sector agrario y los sectores campesinos (23,5%). Estas demandas, de acuerdo a los entrevistados, no emergen necesariamente a partir del trabajo cotidiano de intervención para resolver problemas más inmediatos (como las demandas de tipo metodológicas y/o técnicas), pero sí responden a una ponderación de las exigencias que actualmente se enfrentan para la proyección del carácter y tipo de trabajo que ha distinguido a las ONG's. En este sentido, se valora y considera estratégico, contar con personal idóneo con capacidad de reflexión y gestión que permita resolver problemas concretos en la ejecución de proyectos, pero que también disponga de una mirada analítica, crítica y propositiva respecto de los enfoques y métodos de intervención que se utilizan predominantemente hoy en día (originados en el sector público), así como sobre desafíos presentes en el sector rural, y que no necesariamente son abordados por los programas y proyectos específicamente definidos desde el sector público.

En base al conjunto de demandas planteadas (que en su registro, se expresan en forma bastante general), puede identificarse la necesidad institucional de responder a dos grandes exigencias, una básicamente centrada en la preocupación de contar con herramientas que otorguen sostenibilidad al trabajo institucional, y otra que responde a la necesidad de mantener como actor institucional involucrado en desarrollo, una perspectiva crítica y propositiva frente a los esquemas de intervención predominantes.



#### IV. DEMANDAS DE CAPACITACION DE LOS EQUIPOS TECNICOS DE LAS ONG'S

Para establecer una caracterización más amplia de las demandas y necesidades de capacitación existentes en el ámbito de la institucionalidad no-gubernamental que promueve el desarrollo rural, la información específica aportada por las direcciones institucionales, fue complementada con las opiniones de los integrantes de equipos técnicos de las ONG's sobre las demandas de capacitación que ellos priorizan en la actualidad. Cincuenta y cuatro técnicos y profesionales, de 32 instituciones localizadas entre la IV y XII región, aportaron información específica sobre este punto, y constituyeron la muestra de trabajo.

##### Perfil general de la muestra de técnicos y profesionales

Respecto a la calificación profesional, de los funcionarios que responden al cuestionario, un **72%** de estos corresponde a **profesionales y técnicos de las Ciencias Agrarias** (Un 52% de los cuáles son técnicos agrícolas, y un 20% son profesionales universitarios, mayoritariamente agrónomos). El **28%** restante corresponde a funcionarios **de otras áreas disciplinarias** (que se desagrega en un 20% de encuestados provenientes del área de las Ciencias Sociales y Educación cómo profesores, asistentes sociales y sociólogos, y un 8% correspondiente a profesionales de áreas diversas).

Respecto a la estructura etárea de los técnicos y profesionales, **el segmento más joven** (menor o igual a 30 años) representa un **35,2%** del total que responde a la encuesta. El **segmento adulto** (mayor o igual a 31 años) representa un **64,8%** del total de la muestra consultada. En este sentido, la mayor parte de las demandas identificadas, corresponde a las expectativas de personal institucional que ya tiene una trayectoria laboral significativa en el campo de la intervención para el Desarrollo Rural. De hecho, el 30% del total de encuestados se ubica específicamente en el estrato de 41 a 61 años.

En lo referente al cargo que los encuestados ocupan en sus instituciones, un **71,4%** del total, adscribe a cargos de responsabilidad (encargado, coordinador, jefe técnico, asesor) en los programas o proyectos en que se insertan. El **28,6%** restante se define como extensionista, monitor y/o promotor con trabajo predominante en terreno. Sin embargo, la adscripción a cargo en el caso de este último segmento, no tiene una correspondencia con las funciones que estos realizan dentro de cada institución. Frente a la consulta sobre las funciones desempeñadas, **más de la mitad de los extensionistas**, indica que realiza tareas de coordinación y administración de programas o proyectos, además de ejecutar directamente acciones de asistencia técnica, lo cual reafirma **la multiplicidad de funciones que en el marco actual de ejecución de proyectos de acción** se ven enfrentados a desarrollar todos sus integrantes, más allá de sus cargos nominales.

## 1. Demandas de capacitación priorizadas por técnicos y profesionales

En el siguiente cuadro resume la composición temática de las 197 demandas señaladas por los 54 técnicos y profesionales, que responden al catastro:

<b>CLASIFICACION TEMÁTICA DE DEMANDAS DE EQUIPOS TÉCNICOS</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
<b>METODOLOGIAS PARA INTERVENCION</b>	<b>107</b>	<b>54,3%</b>
SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS	24	22,4
FORMULACION DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL	22	20,6
METODOLOGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	11	10,3
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCION	11	10,3
METODOS DE PLANIFICACION Y EJECUCION PARTICIPATIVA	10	9,4
METODOS Y TECNICAS DE DIAGNOSTICO A NIVEL RURAL	9	8,4
METODOS Y TÉCNICAS MERCADEO Y COMERCIALIZACION CAMPESINA	6	5,6
APLICACION SISTEMAS COMPUTACIONALES EN DESARROLLO RURAL	6	5,6
GESTION INSTITUCIONAL PARA DESARROLLO RURAL	4	3,7
METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION	2	1,9
TECNICAS DE COMUNICACIÓN RURAL	1	0,9
METOD. SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIAS Y PROYECTOS	1	0,9
<b>Sub-total Demandas en metodologias de intervención</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>
<b>TECNICO-PRODUCTIVAS</b>	<b>47</b>	<b>23,9%</b>
TECNICO-PRODUCTIVAS AGRICOLAS Y DE TRANSFORMACION	16	34,0
MANEJO Y CONSERVACION DE RECURSOS NATURALES	12	25,5
TÉCNICO-PRODUCTIVAS PECUARIAS Y DE TRANSFORMACION	11	23,4
TECNICO-PRODUCTIVAS SILVICOLAS	5	10,7
TECNOLOGIAS APROPIADAS PARA PRODUCCION CAMPESINA	2	4,3
TECNICO-PRODUCTIVAS APICOLAS	1	2,1
<b>Sub- total demandas Area técnico-productiva</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>
<b>FORMACION Y ACTUALIZACION TEMATICA</b>	<b>43</b>	<b>21,8%</b>
FORMACION EN DESARROLLO RURAL Y ECONOMIA CAMPESINA.	10	23,2
MEDIOAMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE	8	18,6
COMERCIALIZACION CAMPESINA: PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS	7	16,3
ETNODESARROLLO Y DESARROLLO RURAL	4	9,3
DESARROLLO DE MICROEMPRESAS RURALES	4	9,3
PROCESOS DE INTEGRACION ECONÓMICA NACIONAL Y REGIONAL	4	9,3
ENFOQUE DE GENERO EN EL DESARROLLO RURAL	2	4,7
DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL	2	4,7
POBREZA RURAL. ENFOQUES Y POLITICAS	1	2,3
JUVENTUD RURAL	1	2,3
<b>Sub-total demandas formativas y de actualización</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL DE DEMANDAS CATASTRADAS</b>	<b>197</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a técnicos y profesionales

En la clasificación de las respuestas de los agentes de desarrollo insertos en ONG's, se establece una diferencia respecto a la priorización de las instituciones. Al ordenar el conjunto de temas indicados por los encuestados, destaca en primer lugar (al igual que en el caso de las direcciones institucionales), el conjunto de demandas agrupadas en el área de "Metodologías de Intervención" (54,3% del total). Sin embargo, en segundo orden de importancia, aparecen las demandas de tipo técnico-productivo que representan el 23,9% del total. Finalmente, el área de formación y actualización temática concentra el 21,83% de los temas de capacitación. Esta jerarquización de la demanda refleja los intereses de quienes como técnicos (y particularmente desde las ciencias agrarias) concentran su accionar en la planificación y ejecución en terreno de programas y proyectos, con una orientación predominante de tipo técnico-productivo ante lo cual, las exigencias más inmediatas a las que se ven enfrentados se inscriben específicamente en esta área, así como en la de metodologías de intervención.

### 1.1. Análisis de la demanda por contenidos en Metodologías de Intervención.

Acorde con la opinión institucional, los dos temas que concentran el interés mayoritario de los agentes de campo, son los de **Formulación y Evaluación de proyectos**, que en conjunto agrupan el 43% de las demandas señaladas. En primer lugar se ubica específicamente el tema de **Seguimiento y Evaluación de Proyectos** con un 22,4% de las opiniones. En segundo lugar, se ubica el tema **de Formulación de Proyectos**, con un porcentaje levemente inferior al del primer tema (20,6%). Un tercio de los encuestados, explicita un interés específico en capacitarse en la formulación de proyectos de tipo productivo.

La jerarquización que se hace de estos dos temas es consistente con las características que ha venido asumiendo progresivamente el trabajo de intervención. En este sentido, cada vez más, **los agentes de terreno se ven enfrentados a la necesidad de ampliar su rango de funciones, desde la ejecución de los proyectos, a la identificación previa y formulación de proyectos, así como a dar respuesta a las exigencias de evaluación del trabajo**, que hace la propia institución, y los organismos que proveen financiamiento.

En tercer orden de importancia, aparecen dos temas: **Diseño de estrategias de intervención, y Metodologías para el desarrollo organizacional**, con un 10,3% cada uno. El primer tema se inscribe, en medida importante bajo la lógica de ampliación de funciones señalada más arriba, y en el caso del segundo tema, esta necesidad es relativamente consistente al contrastarla con el tipo de acciones que un porcentaje importante de los encuestados dice realizar (apoyo al fortalecimiento y gestión de organizaciones). En este sentido, si bien se consigna esta necesidad en el plano organizacional, se podría haber esperado una mayor preponderancia de esta. Además, debe destacarse que prácticamente la mitad de los encuestados que plantean esta demanda, explicitan su expectativa de incorporar métodos específicos para el desarrollo de nuevos enfoques para promover la asociatividad campesina en

el plano productivo (básicamente introducción elementos de gestión empresarial para las organizaciones).

En cuarto lugar, aparece la demanda por **Metodologías de planificación y ejecución participativa de proyectos con la población beneficiaria** (9,4% del total). Aquí, las demandas ponen énfasis mayoritariamente, en la necesidad de incorporar métodos y particularmente técnicas de animación y comunicación con los grupos sociales con los que se trabaja directamente en terreno.

También es importante destacar la inclusión entre las demandas, aunque con un peso bastante inferior (8,4% del total), de **Metodologías de diagnóstico a nivel rural**. En este sentido, técnicos y profesionales, a diferencia de las respuestas institucionales, destacan más significativamente este tema. Finalmente también llama la atención, el hecho de que la demanda por **Metodologías e instrumentos para el mercadeo y comercialización campesina** no tenga aún una mención significativa. Al respecto, debiera esperarse una ampliación progresiva de esta demanda, considerando el actual contexto de promoción gubernamental a esta línea de intervención. Así mismo, también llama la atención, en el caso de los técnicos y profesionales, la importancia asignada al tema de la **Aplicación de sistemas computacionales para el desarrollo rural**. Si bien, esta demanda es aún incipiente, debiera tomar más fuerza en el mediano plazo, en la medida que se masifique la introducción de herramientas computacionales de apoyo para facilitar determinadas actividades instrumentales, específicamente relacionadas con la formulación y monitoreo de proyectos.

## 1.2. Análisis de la demanda por contenidos técnico-productivos.

Esta área representa un peso importante, cuestión que está en buena medida relacionada con la composición profesional de la muestra de técnicos y profesionales que responden a esta encuesta, mayoritariamente integrada por técnicos y profesionales de las Ciencias Agrarias.

Si bien la estructura de demandas en esta área es muy similar a la expresada por las instituciones, destacando principalmente aquellas de tipo agrícola (técnicas específicas en rubros tales como horticultura; floricultura; fruticultura principalmente) y pecuarias (manejo de ganado mayor y menor; farmacología; mejoramiento genético, entre las más señaladas), se releva fuertemente por parte de los agentes de desarrollo, el tema de **Manejo y Conservación de recursos naturales** que representa el 25,5% del total de demandas en esta área. Principalmente se señalan temas específicos como manejo de agua y sistemas de riego; manejo de microcuencas y manejo y conservación de suelos. La importancia que representa esta demanda es consistente con la demanda de tipo institucional, y que se explica en el marco de una presencia importante de fuentes de financiamiento para estas temáticas. También destaca, aunque con una importancia menor, (un 10,7% del total) el tema específico de **Técnicas productivas silvícolas**, que en la encuesta a instituciones, no es consignado.

### 1.3. Análisis de la demanda por contenidos formativos y de actualización temática.

En esta área, el peso mayor de las demandas, se concentra en torno a los contenidos formativos en **Desarrollo Rural y Economía Campesina**, representando un **23,2%** de las demandas. Los encuestados destacan principalmente aquellos temas específicos de actualización en enfoques y políticas públicas de desarrollo rural.

En segundo lugar, se ubica el tema de actualización en **Medioambiente y desarrollo sustentable** (18,6% del total), lo que resulta consistente al relacionarlo con la importancia que viene adquiriendo la implementación de programas específicos en esa línea, en los espacios locales.

En un tercer lugar de importancia aparece el tema **de Problemas y estrategias para la comercialización campesina**, que concentra un **16,3%** de las indicaciones de los encuestados, cuestión que confirma un creciente interés por conocer nuevos enfoques y estrategias que permitan operacionalizar, las orientaciones predominantes que se han fijado desde el sector público en este ámbito.

Con un peso comparativamente menor, se ubican enseguida tres temas, representando cada uno de ellos un **9,3%** del total de demandas señaladas. Estos son: a) **Procesos macroeconómicos de integración nacional y regional**, tema que en todo caso concita una importancia menor a la que le asignan las instituciones, y que en caso de técnicos y profesionales apunta más bien a disponer de elementos acotados de información respecto a los efectos de los acuerdos comerciales sobre el agro; b) **Etnodesarrollo y Desarrollo Rural**, tema respecto al cual se expresa una demanda centrada en la incorporación de nuevos enfoques que den cuenta de las alternativas de autogestión económica y territorial de las comunidades indígenas; c) **Desarrollo de microempresas rurales**, tema que tiene un grado de consolidación importante a nivel urbano, pero que emerge aún muy débilmente en el ámbito rural. Llama la atención, la escasa presencia de demandas en torno a la temática de **Género y Desarrollo Rural**, tanto a nivel de instituciones como de técnicos y profesionales, cuestión que podría explicarse, por dos situaciones: primeramente, en la muestra consultada, el porcentaje de técnicos y profesionales que trabajan específicamente en programas con mujeres es muy bajo (14,6%), y en segundo lugar, este es un tema que en los últimos cuatro años ha sido trabajado fuertemente desde el plano de la capacitación, tanto a nivel de programas públicos como privados.

## 2. Caracterización de la demanda según la edad.

Para distinguir en que forma la edad se constituye en un factor diferenciador de las demandas de capacitación expresadas por técnicos y profesionales, se analizó la información proporcionada por las encuestas, estableciendo la salvedad que el análisis sólo permite establecer conclusiones parciales ya que del total de técnicos que responden a la encuesta, la mayor parte corresponden a personas que están sobre los 30 años de edad. Se analizó la composición de la demanda agrupándola en dos estratos gruesos y comparando las demandas de capacitación del segmento más joven menor de 30 años (opinión de 19 personas), con aquellas del segmento mayor a 30 años (opinión de 35 personas).

En el siguiente cuadro, se resume el peso que tienen las demandas según área temática en ambos casos:

### DEMANDAS CAPACITACION DE EQUIPOS TECNICOS SEGUN EDAD

Tipo de Demandas	Menores 30 años	Mayores 30 años
Metodologías de intervención	53,3%	55,0%
Técnico-productivas	13,4%	25,2%
Formación y actualización temática	33,3%	19,8 %
TOTAL	100%	100%

Fuente: Encuesta a técnicos y profesionales

#### 2.1. Características de las demandas en el estrato joven (menor de 30 años)

Como se observa, en el caso del estrato más joven se establece una clara preferencia por demandas metodológicas que abarcan fundamentalmente contenidos tales como: **Formulación de proyectos** (25%); **Evaluación de proyectos** (21,45%); **Metodologías de Diagnóstico** (17%); **Métodos de ejecución participativa de proyectos** (12,5%). Si bien el estrato joven mantiene la estructura general de demandas, releva muy fuertemente, la importancia del tema de herramientas de diagnóstico para el apoyo a su labor de intervención.

En relación a las demandas formativas destacan fundamentalmente: **Enfoques de Desarrollo Rural y Economía campesina** (26,6%); y actualización en temáticas de **Medioambiente y desarrollo sustentable**; así como **Descentralización y**

**Desarrollo Local** (ambas con un 20% del total). En este sentido, se aprecia una valoración, por parte de este segmento más joven, hacia aquellos contenidos formativos en contenidos de Desarrollo Rural y Economía campesina

Para este estrato, las demandas técnicas tienen una relevancia bastante menor que para el grupo de más de 30 años, resultando similar la importancia asignada en esta área, a contenidos específicos en técnicas agrícolas; y a los de manejo y conservación de recursos naturales (que representan un 35,7% cada una).

## 2.2. Características de las demandas en el estrato adulto (mayor de 30 años)

Este estrato de técnicos y profesionales, también destaca prioritariamente temas en el área de Metodologías de intervención, incluso con un peso levemente superior (55%). En este caso, se sigue reiterando la estructura dominante de la demanda, que se concentra en torno a **Formulación de proyectos** (21,3%); y **Seguimiento y Evaluación** (19,7%). Se establece eso sí, una diferencia importante respecto al estrato más joven, ya que las expectativas respecto a otros contenidos, particularmente en lo referido a herramientas de planificación para la intervención, es más diversificada. Se destaca el tema de **Métodos para el desarrollo organizacional** (9,8%), y con el mismo peso relativo (8,2%), se señalan otros cuatro temas: **Metodologías de diagnóstico; Métodos y técnicas para la comercialización campesina; Diseño de estrategias de intervención; y Métodos de planificación y ejecución participativa de proyectos.**

Por otra parte, y a diferencia del estrato menor de 30 años, este grupo de técnicos y profesionales **destaca muy significativamente, las demandas agrupadas en el área técnico-productiva:** Se priorizan principalmente técnicas para **manejo y conservación de recursos naturales** (39,3%), y específicamente aquellas asociadas al manejo de micro-cuencas; **Técnicas agrícolas** (28,6%), en que se pone énfasis en alternativas de capacitación innovadoras en floricultura y fruticultura. También se pone énfasis en la demanda por técnicas silvícolas, con un 14,3%. Es posible explicar la mayor importancia asignada a esta área temática por el segmento mayor de 30 años, básicamente en función de las necesidades de actualización en técnicas aplicadas a nuevos rubros sobre las cuales estos técnicos y profesionales no han tenido reciclaje desde su egreso del sistema de educación formal.

Respecto al área de formación y actualización, que tiene una importancia bastante menor, en comparación a la del estrato más joven, los contenidos más destacados por este segmento de profesionales, son básicamente: **Enfoques para el Desarrollo Rural y Economía campesina** (27,2%). En este ámbito, en todo caso, mas que en aspectos formativos, el énfasis de las demandas, se pone en contenidos de actualización particularmente en torno al Desarrollo rural (Modelos y experiencias de desarrollo rural y políticas públicas). Los otros temas, en que se expresan con más frecuencia necesidades de capacitación, corresponden también a actualización:

**Problemas y estrategias para la comercialización campesina** (22,7%); **Macroeconomía y procesos de integración regional y sus efectos sobre el agro** (18,2%); y **Desarrollo de microempresas rurales** (13,6%).

### 3. Diferenciación de demanda según calificación profesional

En base a la información que proporciona la encuesta a técnicos y profesionales, las demandas de capacitación presentan variación de acuerdo a la calificación profesional de los agentes de desarrollo. Es necesario resaltar, que en la composición de la muestra, la presencia del segmento de Ciencias Sociales y otras disciplinas tiene una baja representación de opinión, lo cual relativiza las conclusiones. Para analizar la composición de la demanda, se distinguieron tres categorías generales: a) *profesionales de las ciencias agrarias y afines* (incluye agrónomos y médicos veterinarios); b) *profesionales de las ciencias sociales y de la educación* (sociólogos, profesores, asistentes sociales); y c) *técnicos* (de nivel medio o superior con predominancia de la mención agrícola).

En el cuadro siguiente, se clasifican las demandas según área temática y calificación profesional:

#### DEMANDAS SEGUN CALIFICACION PROFESIONAL

Tipo de Demandas	Profesionales Cs. Agrarias	Técnicos Agrícolas	Profesionales Cs. Sociales y Otros
Metodologías de intervención	62,8%	46,7%	59,5%
Técnico-productivas	18,6%	39,0%	8,1%
Formación y Actualización temática	18,6%	14,3%	32,4%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta a técnicos y profesionales

El análisis de las demandas diferenciadas de acuerdo al segmento de calificación profesional nos permite observar que:

a) En los tres segmentos de técnicos y profesionales, **las demandas metodológicas de intervención, tienen la mayor frecuencia de opciones**. Sin embargo, su importancia general es mayor entre los profesionales del área Agraria y de la Social, en comparación a los técnicos agrícolas. En este sentido, los agentes del área Agraria destacan las demandas por metodologías de planificación del ciclo de la intervención y principalmente el tema de **Seguimiento y evaluación de proyectos, formulación de proyectos y métodos e instrumentos de comercialización**. Lo



anterior es consistente, con el carácter de los cargos y las responsabilidades más inmediatas que tienen estos profesionales (básicamente jefes técnicos y encargados de proyectos productivos). En el caso de los profesionales de Ciencias Sociales, se pone un énfasis proporcional en el tema de **Formulación y evaluación de proyectos**. En el caso de los técnicos agrícolas, su demanda principal se concentra fuertemente en el tema de **Formulación de proyectos**, cuestión que sigue reafirmando la tendencia de ampliación de funciones en la ejecución de proyectos, que en la actualidad recae sobre este segmento.

b) Los Técnicos Agrícolas concentran mayoritariamente las demandas técnico-productivas en comparación a los otros dos segmentos profesionales, poniendo especial énfasis en sus demandas en relación a temas vinculados a actualización en rubros productivos agrícolas y silvícolas, y en el manejo y conservación de recursos naturales (especialmente conservación de suelos). En el caso de los profesionales de las Ciencias Agrarias, la demanda técnico-productiva mas recurrente, se concentra en el manejo de recursos naturales (particularmente recursos hídricos).

c) El segmento de profesionales de las Ciencias Sociales a diferencia de los otros dos tipos de profesionales concentra como es de esperar un interés comparativo mucho mayor por temas vinculados al área de formación y actualización, destacando fuertemente, los contenidos relativos a **Enfoques para el Desarrollo Rural y Economía Campesina** . En el caso de los profesionales de las Ciencias Agrarias, cabe consignar que sus demandas en esta área son muy dispersas y diferenciadas, y sólo se agrupan en torno al tema de **Macroeconomía y procesos de integración nacional y regional**. En el caso de los técnicos agrícolas, el área formativa representa un interés bastante bajo.

## V. OPINION SOBRE EL FORMATO DE LOS EVENTOS DE CAPACITACION

### 1. Modalidades de traspaso de contenidos

Respecto a las modalidades de capacitación preferidas en las ONG's, para llevar adelante procesos de capacitación, se identifican las siguientes tendencias: la encuesta a técnicos y profesionales indica que sobre el 60% de los consultados, prefiere una combinación de modalidades de aprendizaje. En este sentido, un tercio de los encuestados señaló tres modalidades (*cursos de capacitación; seminarios/talleres y pasantías*) y otro tercio optó por *cursos y seminarios/taller*. Un 16% eligió la modalidad de *cursos* como opción preferente.

En relación a la encuesta respondida por las instituciones, como se aprecia en el cuadro siguiente, la modalidad *cursos* es la opción dominante dentro de las respuestas institucionales (señalada por el 72,9% de los encuestados).

#### MODALIDADES DE CAPACITACION PREFERIDAS POR LAS INSTITUCIONES

MODALIDAD	% PREFERENCIA
CURSOS	72,9
SEMINARIOS /TALLERES	52,1
PASANTIAS	29,2
OTRAS	2,1

Fuente: Encuesta a Instituciones

Por otra parte, la entrevista a los encargados institucionales aportó antecedentes adicionales sobre modalidades de capacitación más ajustadas a las expectativas de las instituciones. A esta consulta, respondieron 20 encargados, destacando principalmente, que las modalidades de capacitación no deben evaluarse en abstracto, sino en relación con el tipo de usuario y la naturaleza de la oferta. Los cursos largos, de mayor exigencia en términos de tiempo presencial y dedicación personal involucran mayores dificultades para la programación del trabajo institucional y dificultan la participación del personal que, frecuentemente debe mantener su carga de obligaciones laborales normales mientras asiste a capacitarse. Sin embargo, se reconoce que la modalidad de la capacitación depende estrechamente de la complejidad y extensión de las temáticas.

#### OPINIONES SOBRE LAS MODALIDADES DE CAPACITACION MAS ADECUADAS

MODALIDAD	%
CURSOS DISCONTINUOS	30
CURSOS CONTINUOS	25
TALLERES O SEMINARIOS	10
COMBINACION DE MODALIDADES	35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevistas a encargados instituciones

La modalidad *Curso* aparece como la más apropiada para temáticas complejas, cuyo aprendizaje requiere de tiempos más prolongados. Sin embargo, pese a que los cursos son la opción preferente, algunos los prefieren discontinuos, y otros optan por modalidades continuas (temporalmente concentradas). Un porcentaje importante prefiere una combinación de modalidades de aprendizaje, generalmente de sesiones de tipo presencial complementadas con alguna modalidad de reforzamiento (aprendizaje a distancia, módulos de trabajo práctico, seguimientos en terreno, contacto vía correo electrónico). Los talleres y seminarios cortos son valorados como más adecuados para temas de especialización acotados y sobretodo para el personal de terreno que presentaría mayores dificultades para asistir a cursos.

## **2. Localización para ejecución de acciones de capacitación.**

Sobre el carácter regional o nacional de los eventos de capacitación, un 72% de los encargados institucionales entrevistados proporcionaron información para este punto. Los cursos efectuados fuera de la región de origen del participante, plantean mayores dificultades operativas para las instituciones. En función del alto nivel de exigencia del trabajo cotidiano para los equipos técnicos, la ausencia de la persona que se capacita, obliga a reorganizar el trabajo planificado o disponer de personal de reemplazo para dar cumplimiento a las tareas. Esto es particularmente relevante para el personal que trabaja en terreno o que tiene una carga de tareas administrativas fijas que no puede eludir (técnicos de transferencia tecnológica, por ejemplo).

Ante las dificultades que generan los desplazamientos del personal a cursos fuera de las regiones de origen (tiempo utilizado), un 54,6% de los entrevistados prefiere alternativas de capacitación que se localicen en sus mismas regiones. En algunas instituciones, se ha optado por auto-generar alternativas de capacitación que no interfieran con la programación del trabajo de los funcionarios: En este sentido, se recurre a eventos intra-institucionales o a alternativas de capacitación en la región fuera de los horarios de trabajo (después del horario laboral, o en fines de semana). Además de las ventajas operativas, existe la opinión de que los eventos regionales pueden tener mayor impacto práctico que los nacionales: “facilitan la cercanía y la coordinación institucional”, “permiten buscar caminos comunes para la región”.

Sin embargo, existe una permeabilidad a participar en iniciativas extra regionales si la naturaleza y calidad de la oferta es lo suficientemente atractiva, y no hay otras similares en la región (Ej: Curso Planificadores Sociales de SUR, Curso para técnicos y profesionales GIA). Se considera que los eventos nacionales “favorecen el intercambio y contraste de realidades”, y se constituyen en valiosas instancias para validar conocimientos. Es probable que las alternativas nacionales sean aprovechadas más bien por profesionales que desempeñan funciones de coordinación y planificación (más flexibilidad para organizar su trabajo) y no por quienes operan en terreno. Un 46,4% de las opiniones recogidas en las entrevistas, plantea que puede establecerse una combinación de cursos nacionales o regionales.

## VI. PERFIL DE LAS POLÍTICAS DE CAPACITACION EN LAS ONG'S

### 1. LOS TEMAS DE CAPACITACION ABORDADOS.

Para indagar acerca de las alternativas de capacitación a las que están accediendo las ONG's actualmente, se solicitó a los encargados de las instituciones (a través del instrumento de encuesta) que consignaran las actividades de capacitación en que participó el personal institucional durante 1995, precisando las entidades que ofertaron la capacitación, las modalidades utilizadas, y el tipo de personal que se capacitó. Cabe destacar que en ese período, 14 instituciones (24,5% del total), no registra participación de sus técnicos o profesionales en instancias de capacitación o formación fuera de las instituciones.

En el cuadro siguiente, se resume la respuesta a la consulta sobre temas de capacitación abordados durante 1995:

TEMAS DE CAPACITACION	% Instituciones que abordaron temática
MÉTODOS DE INTERVENCIÓN	43,8
TÉCNICO- PRODUCTIVAS Y TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS	29,2
CONSERVACION Y MANEJO DE RECURSOS NATURALES	25,0
DESARROLLO RURAL Y/O LOCAL	20,8
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	10,4
INFRAESTRUCTURA RIEGO	8,3
MUJER RURAL	6,3
COMERCIALIZACION	6,3
ACTUALIZACIÓN POLÍTICAS AGRARIAS Y PROCESOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA	6,3
ETNODESARROLLO	4,2
MICROEMPRESAS	2,1

Respecto a las temáticas abordadas, las más recurrentes fueron: a) *métodos de intervención*; b) *técnicas productivas*; c) *protección y manejo de recursos naturales*; y d) *desarrollo rural y/o local*. La importancia en el acceso a capacitación en *Métodos de intervención* se corresponde plenamente con el valor asignado a esta área temática en el catastro. En segundo lugar se ubican los eventos de capacitación

en temas técnico-productivos. Comparativamente, sin embargo, mientras hubo capacitación técnica en casi un 30% de las instituciones, la demanda por temas de esta naturaleza es significativamente menor en la estructura de demandas del catastro (representan sólo el 16,29% del total), lo mismo ocurre con el tema específico de *Protección y manejo de recursos naturales*.

### **Sobre los oferentes de servicios de capacitación**

Respecto a las entidades que brindan la capacitación, destaca la importancia de las ONG's, que son ejecutoras de más de la mitad de las ofertas de capacitación registradas (52,1%) y la alta presencia de universidades regionales (que ofertaron el 35,4% de los cursos). En tercer lugar se ubican organismos públicos que ejecutaron el 25% de los eventos de capacitación (INDAP, FOSIS, INIA) y entidades extranjeras (universidades, agencias no gubernamentales, etc.). Los gobiernos locales y organizaciones comunitarias tienen una importancia marginal como oferentes de capacitación.

### **Modalidades de capacitación en que se participó**

Las alternativas de capacitación registradas son de muy diversa naturaleza y duración: incluyen seminarios de un día hasta cursos de especialización o post grado otorgados por universidades. La imprecisión de la información entregada respecto a la duración de los eventos de capacitación hace difícil la comparación de modalidades muy disímiles, sin embargo descontando las alternativas de post-grados o especialidades universitarias, la mayoría de las ofertas de capacitación (80%) son más bien de corta duración (seminarios, Talleres, cursos cortos).

### **Perfil del personal participante**

El tipo de participantes de estos eventos de capacitación es muy variable según la institución. En base a la información (parcial) aportada por la encuesta institucional, se establecieron las siguientes características del personal participante en capacitaciones:

- *Distribución etárea:* Un 37,5% de los capacitados se ubica en el estrato de edad 30-49 años, duplicando a los menores de 30 años (que representan cerca del 19% del total).
- *Distribución por sexo:* En un 35,4% de las instituciones se han capacitado tanto hombres como mujeres. En un 20,8% de las instituciones, sólo se ha capacitado a hombres, proporción que duplica a las instituciones donde la capacitación ha beneficiado a las mujeres (10,4%)
- *Composición profesional:* En un 16,7% de las instituciones, las alternativas de capacitación beneficiaron a la vez a técnicos y profesionales agrarios; en un

10,4% de ellas sólo participaron técnicos y en otro 10,4% se capacitaron por igual técnicos y profesionales del área social y agropecuaria.

## **2. LAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACION PRESENTES EN LAS INSTITUCIONES**

Para profundiza acerca de la dimensión de la capacitación en las ONG's rurales, se consultó en las entrevistas a encargados, sobre la existencia de estrategias formalizadas de capacitación al interior de las instituciones.

La formación del personal que trabaja en las instituciones es preocupación de las 27 entidades consultadas. Existe convicción en que la capacitación es un componente de primer orden para el trabajo institucional, y que parte del éxito de los proyectos descansa en la calidad y calificación profesional del personal. Un 20% de los entrevistados señala explícitamente que la posibilidad de que el personal asista a eventos de capacitación constituye un factor de estímulo y es visto como parte de una estrategia para cuidar o retener a su capital humano.

Se registraron sólo dos situaciones en las que los encargados institucionales, no identifican necesidades de capacitación del personal, ya que se considera que sus funcionarios poseen la experiencia y conocimiento suficiente para cumplir eficientemente con los requerimientos de su trabajo.

### **Acerca de las políticas de capacitación.**

Un 44% de las instituciones entrevistadas señala tener una *política de capacitación* mientras que un 48% opina que carece de ella. Sin embargo, en base al análisis de las entrevistas efectuadas, se hace difícil precisar cuándo se trata de una política de capacitación efectivamente formalizada o más bien de la existencia de una voluntad institucional de facilitar regularmente alternativas de capacitación a su personal. Nuestra impresión es que en la mayoría de las instituciones, al momento actual no se dispone de una política formalizada que se exprese en planes o programas anuales de capacitación de recursos humanos, si no que más bien existen criterios y acuerdos institucionales generales que favorecen determinadas estrategias de acceso a capacitación, y la utilización de determinados mecanismos para financiar los costos de capacitación.

Una primera estrategia de capacitación es la intra-institucional: la realización de seminarios, encuentros o talleres en los cuales se socializa y evalúa el trabajo de los distintos proyectos, se tratan determinados temas de interés o se discuten lineamientos institucionales. Esta se constituye en una alternativa no formalizada de aprendizaje y retroalimentación del personal. En algunos casos, se desarrollan jornadas de capacitación o cursos en los cuales funcionarios que dominan los temas traspasan sus conocimientos al conjunto. En algunas instituciones, esto obedece a un plan de capacitación anual y en otras se programan eventos durante el año, en función de las necesidades que plantea el trabajo.

Una segunda vía de capacitación del personal es la que opera a través de programas gubernamentales de apoyo al sector rural, a los cuáles se vinculan como ejecutoras, las ONG's, y que incorporan actividades cortas (seminarios, talleres), para capacitar al personal de la ONG, que participa directamente en estos programas (por ej. programas transferencia tecnológica de INDAP, y programas de promoción social y productiva de FOSIS).

Una tercera vía de las instituciones es la de promover, patrocinar y/o facilitar la participación del personal institucional en eventos de capacitación, impartidos por organismos externos, y que se difunden a nivel nacional y/o regional. En la medida que estas ofertas resultan pertinentes temáticamente a su trabajo, la decisión radica en la dirección institucional y/o en la solicitud que plantea directamente el personal interesado.

Sobre la base de las opiniones, de los encargados institucionales en las entrevistas, también se desprende, que en la mayoría de las instituciones (66,7% del total de opiniones), se plantea que bajo el actual esquema de trabajo con el Estado en base a programas y proyectos de corta duración (semestrales o anuales), se genera un creciente problema de rotación e inestabilidad en la composición de los equipos de trabajo, cuestión que desde el punto de vista de las direcciones institucionales, agrega un factor de complejidad sobre las decisiones de invertir recursos y apostar a la formación de capital humano, que no necesariamente tiene un horizonte mínimo asegurado de permanencia en la institución. Este factor de incertidumbre indudablemente restringe las posibilidades de estructurar planes permanentes de capacitación del personal.

### Acerca del financiamiento de la capacitación

En el caso del 95% de los entrevistados que aportaron información, la institución financia el total del costo de la capacitación o la co-financia junto con el interesado. Además, la institución asume el costo de la ausencia del funcionario, manteniendo sus remuneraciones.

<b>MODALIDADES FINANCIAMIENTO DE CAPACITACION</b>	<b>%</b>
La institución no asigna recursos	4,3
Institución cuenta con ítem para capacitación	17,4
Institución asigna recursos a solicitud de interesados	21,7
Institución comparte gastos con el usuario de la capacitación	26,0
Institución financia la capacitación vía SENCE	13,0
Institución utiliza una combinación de modalidades para financiarla	17,4
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevistas a encargados institucionales

Algunos organismos plantean que si bien ha prevalecido tradicionalmente el financiamiento institucional integro para la capacitación del personal interesado, las actuales restricciones presupuestarias que enfrentan las ONG's, plantean un cambio de esta política. También debe señalarse que aquellas instituciones que tienen un ítem asignado para capacitación del personal, corresponden en su gran mayoría, a las que aún mantienen programas y/o proyectos financiados en convenio con agencias de cooperación internacional. En general este tipo de programas de mediano plazo (1 a 3 años), incorporan ítems específicos para financiar acciones de capacitación para el personal adscrito, y que refuercen las acciones de intervención comprometidas. En este sentido, en opinión de los encargados institucionales entrevistados, ante la disminución de fuentes institucionales propias se opina que en forma creciente los costos involucrados en procesos de capacitación tenderán a ser asumidos en un esquema "compartido", entre la institución y el participante interesado.

Por otra parte, aunque entre los entrevistados sólo hay cuatro casos que actualmente aprovechan el financiamiento SENCE, es muy probable que este mecanismo sea utilizado en forma creciente por las instituciones, puesto que la exención tributaria que ofrece SENCE permite transferir los costos de capacitación al Estado. La posibilidad de financiar la capacitación vía SENCE podría permitir a las instituciones mayores posibilidades de acceso a alternativas de capacitación para su personal, pero por otra parte, también podría tender a constituirse en un factor selectivo del tipo de oferta, pues se privilegiarán aquellas ofertas externas que en sus objetivos y formato se ajusten a las exigencias y prioridades de esta instancia pública.



## **VII. COMENTARIOS A LOS RESULTADOS DEL CATASTRO.**

### **a) De la estructura de demandas de capacitación**

El catastro, refleja una estructura general de demandas con una concentración muy clara en el área de las metodologías para la intervención, y muy particularmente en aquellas propias al ciclo de proyectos (formulación, seguimiento y evaluación). En este sentido la dinámica actual de ejecución de múltiples programas y proyectos de origen gubernamental (productivos y sociales), en los cuales participan crecientemente las ONG's, ha generado una nueva y compleja estructura de necesidades de capacitación para el personal técnico.

La sola capacitación orientada a la dimensión de la "extensión tradicional", no se muestra suficiente para dar cumplimiento a las nuevas funciones exigidas al personal ejecutor en terreno. La antigua imagen del técnico cuya tarea era transferir conocimientos técnico-productivos a un campesino es reemplazada ahora por la de un funcionario que debe "comunicarse" efectivamente con los sujetos que apoya, que debe tener capacidad de diagnóstico para aprehender su situación y generar, de manera participativa soluciones a los problemas diagnosticados; debe ser capaz de diseñar estrategias de solución, identificar las opciones más adecuadas; estar técnicamente capacitado para formular sus iniciativas en base a la figura de "los proyectos" a través de los cuales se gestionará financiamiento. Debe ser capaz de priorizar tales proyectos; e incluso actuar como intermediario en la gestión del financiamiento; y finalmente, debe apoyar activamente la implementación de los proyectos que "califican", todo lo cuál requiere el dominio de capacidades técnicas adicionales. En suma, la tarea de los técnicos se ha complejizado paulatinamente, en el marco de la "acción en base a proyectos", y esto se refleja claramente en sus intereses prioritarios de capacitación. De allí, la gran relevancia de demandas metodológicas vinculadas a la formulación y evaluación de proyectos, y particularmente de métodos y técnicas en el plano de la evaluación ex ante y ex post, orientadas a identificar y cualificar los resultados e impactos de las acciones de los proyectos, y a medir la factibilidad y rentabilidad de las iniciativas proyectadas, cuestión que cruza los roles de distintos segmentos del personal institucional. A nivel del personal que lleva a cabo tareas de dirección y planificación de las instituciones, destaca el interés dominante asignado al diseño de estrategias institucionales de intervención (planificación estratégica) y de gestión institucional interna para impulsar más eficientemente el trabajo.

Consideramos importante destacar que esta estructura de demandas refleja también como una situación de fondo, las múltiples urgencias presentes en las instituciones por reposicionarse en un contexto de intervención para el Desarrollo rural marcado por la inestabilidad y la fuerte competencia por recursos escasos, y en que para acceder y mantener una "cartera de proyectos estable", resulta indispensable disponer y acreditar el expertisaje y calificación del personal asociado.

Por otra parte, la composición de la demanda por capacitación expresa también que los temas técnico-productivos son mejor resueltos por el personal de las instituciones (o por sus equipos consultores) que los temas vinculados a metodologías de intervención. En este sentido, existe una oferta nacional y particularmente regional (Universidades, INIA, INDAP) que responde en calidad y cantidad, a muchas de estas necesidades que concentra fuertemente el segmento de profesionales y técnicos de las ciencias agrarias. Este no es el caso de las áreas de metodologías para intervención y de formación y actualización en Desarrollo, particularmente en el caso del sector rural, en que la oferta de capacitación especializada es bastante restringida.

Debe señalarse que las urgencias de tipo más instrumental presentes en las instituciones, se combinan con la presencia de necesidades de su personal (particularmente de los segmentos más jóvenes que se integran al trabajo) por temas formativos relacionados con el Desarrollo rural y campesino en el nivel local; Políticas macroeconómicas y sus efectos en el agro, así como otros contenidos de actualización específicos, que si bien no surgen impuestos por el accionar cotidiano, son considerados como estratégicos por las instituciones en la perspectiva de fortalecer la reflexión crítica y la acción a través de una “mirada más integral y cuestionadora” sobre la realidad concreta en la que se opera y que en forma distintiva, reivindican las ONG's para dar un carácter más efectivo a los esfuerzos de mejoramiento de la calidad de vida de la población rural pobre beneficiaria de los proyectos de acción en curso.

## **b) Sobre el perfil de los usuarios de capacitación**

Para responder en forma ajustada a las necesidades de los potenciales usuarios directos de acciones de capacitación en el mundo no-gubernamental, es preciso distinguir las particularidades de su inserción en el actual contexto laboral en que se desempeñan. Se debe analizar entre otros aspectos relevantes, las dinámicas contractuales y los roles que desempeñan en el marco de programas y proyectos, cuestión que resulta muy importante al momento de la definición de contenidos y modalidades de capacitación, que cumplan con su finalidad. En este sentido es necesario considerar que:

- La disminución de las plantas de funcionarios estables en las ONG'S, y la creciente contratación y rotación de profesionales externos, bajo la modalidad de “consultoría o asociación por proyecto específico”, ha generado al interior de las instituciones una situación e interés diferenciado en el incentivo, las facilidades y el tipo de capacitación que se promueve para el personal existente. En el caso del personal no estable (tanto consultores asociados, técnicos a contrata por proyecto, etc.), se identifica una disposición institucional más restringida a invertir en su especialización, y/o de facilitar el acceso a ofertas de capacitación muy acotadas, con una utilidad práctica y posibilidad inmediata de aplicación de lo aprendido a la resolución de problemas existentes en los proyectos. En el caso del personal estable y/o

aquel que se busca mantener y proyectar en la institución, si puede identificarse una voluntad institucional para invertir recursos financieros y tiempo para que estos accedan a procesos de capacitación que incorporan más fuertemente un componente formativo, de especialización y/o de actualización (tales como Cursos, Postítulos, Diplomados).

- Se expresan diferencias en el acceso a instancias de capacitación en función del estrato profesional: El segmento más calificado, que cumple prioritariamente tareas de dirección, planificación y coordinación, presenta una flexibilidad mayor que el personal ejecutor para “salir a capacitarse”. El personal de terreno, ante las crecientes exigencias y tareas que determina la ejecución y seguimiento en terreno de la marcha de proyectos, ve más restringida su disponibilidad de tiempos para participar en eventos de capacitación de larga duración.
- La consolidación de exigencias múltiples en programas/proyectos, ha determinado cambios en el rol y funciones que deben cumplir los equipos técnicos adscritos. En el caso de los programas gubernamentales predominantes (FOSIS, INDAP, CONADI, CONAF, entre otros), se requiere crecientemente un conjunto de destrezas y habilidades, respecto a las cuáles las expectativas institucionales y de su personal técnico-ejecutor se concentran prioritariamente hacia contenidos eminentemente metodológicos e instrumentales, que tengan “utilidad y aplicabilidad inmediata”. Esto, exige un trabajo altamente especializado por parte de los agentes oferentes de capacitación en la selección de enfoques y procedimientos pedagógicos que en tiempos restringidos, den cuenta de los productos esperados.

### **c) Consideraciones acerca de las modalidades posibles de capacitación**

El catastro permite constatar que la preferencia por participar en eventos centralizados o descentralizados está mediatizada en función del tipo de oferta que se haga a las instituciones. En este sentido, a igual **calidad de la oferta, se privilegia eventos que sean realizados en su ámbito regional de origen**. De allí la significativa participación de personal de las ONG's consultadas, en cursos de especialización brindados por universidades y ONG's regionales. La disposición y decisión institucional para que los equipos técnicos participen en evento de carácter nacional (traslado fuera de las regiones de origen) a futuro estará cada vez más condicionada en función de la calidad probada de la oferta (contenidos percibidos como pertinentes y aplicables; reconocimiento de trayectoria y expertisaje de sus ejecutores), así como de la no existencia de alternativas similares a nivel regional.

El factor de disponibilidad efectiva de tiempo por parte de los usuarios, en el marco actual de flexibilización laboral y de multi-exigencia en la ejecución de proyectos, determina restricciones objetivas de tiempo a estos agentes de desarrollo para destinar a procesos de capacitación (sobretudo aquellos de duración prolongada). Si a esto agregamos el hecho, de que las ONG's, disponen hoy en día de plantas más reducidas en comparación a la década anterior, con la consiguiente recarga de tareas, se restringen aún más las posibilidades de “salida” a capacitación

del personal. Estos factores, imponen un desafío nítido para los organismos capacitadores, hacia el diseño de eventos de corta duración (tipo seminarios, talleres), dirigidos especialmente al personal de terreno de las instituciones, y que puedan localizarse preferentemente en regiones.

De esta forma, se identifica claramente la necesidad de trabajar en base a esquemas de prestación de servicios de capacitación en que se apliquen en forma simultánea criterios de diversificación de la oferta temática (formativa, instrumental, de actualización), y de flexibilización en sus modalidades de traspaso (formato y localización)

#### **d) Consideraciones respecto a los contenidos de capacitación**

El diseño curricular de ofertas de capacitación dirigidas a agentes que intervienen en la promoción del desarrollo rural, debe atender a una fuerte demanda de tipo "instrumental" en función del ciclo de proyectos, y por las razones ya señaladas. Si bien esta es la tendencia predominante, también consideramos que no se deben descuidar aquellas necesidades de capacitación expresadas en el marco de este catastro y que apuntan a fortalecer la perspectiva más distintiva que ha caracterizado el accionar de las ONG's. En esta línea, desde nuestro punto de vista, se destacan fuertemente las temáticas de carácter formativo y de actualización para agentes de Desarrollo Rural. Por otra parte, en base a la reivindicación del discurso institucional sobre la especificidad y rol que deben cumplir las ONG's, se debería incentivar fuertemente desde estas, el interés por aquellas ofertas que contribuyan a la reflexión crítica sobre la practica y perspectivas de la intervención que en el actual contexto se lleva a cabo desde la institucionalidad pública y privada para el desarrollo.

En concreto, debe evaluarse la conveniencia de sistematizar y generar productos de capacitación que pongan énfasis en torno a enfoques críticos sobre las perspectivas para el Desarrollo Rural en Chile, considerando tanto a los sectores campesinos y no campesinos que se asientan a nivel local en el sector. Una alternativa posible es la de diseñar seminarios o talleres cortos de actualización para ONG's, que incluyan contenidos tales como: Transformación social y económica de las economías campesinas bajo el actual modelo de desarrollo; Transformación de la estructura agraria en el marco de los procesos de integración económica; Evaluación de proceso y resultados de programas públicos productivos y sociales hacia los sectores de pequeña producción; Enfoques para el análisis de la pobreza rural y de las estrategias agrícolas, mixtas o no agrícolas en el sector rural; Enfoques territoriales para la planificación del Desarrollo Rural; Enfoques participativos para el desarrollo local; Descentralización y articulación de actores institucionales y civiles a nivel local, entre otros.

#### **e) Las políticas de capacitación imperantes en las ONG's.**

Aún cuando se perciba que el logro de mayores grados de eficiencia y efectividad del trabajo descansa en la progresiva formación del capital humano de las

instituciones, esto no se traduce necesariamente en políticas sistemáticas de capacitación. Frecuentemente, se opta por la capacitación intra-institucional vinculada a necesidades concretas de los proyectos, y se generan espacios formativos a partir de la transferencia de conocimientos del personal con más calificación o experiencia hacia el resto. Cuando se accede a capacitación fuera de la institución, es predominantemente en respuesta a ofertas externas “predeterminadas”, y no necesariamente en función de una elaboración institucional “fina” de necesidades de capacitación, que se exprese en expectativas y exigencias acotadas y precisas, hacia los oferentes públicos y/o privados. En este sentido, se visualiza que el mecanismo predominante en la selección de opciones para satisfacer demandas esta orientado más bien por la “oferta disponible en el mercado”, y no por una “elaboración de la demanda”, y en que se opta en base a la combinación entre solicitud que plantea el personal interesado, y la valoración institucional que considera que la formación o entrenamiento ofrecido se ajusta a las expectativas.

Por otra parte, se constata que la tendencia actual de cofinanciar los costos de la participación de personal en eventos (entre el interesado y la institución), será cada vez más dominante ante las restricciones financieras que enfrentan las ONG's, y muy particularmente en el caso de aquellos organismos laicos. La tendencia hacia un financiamiento compartido de la capacitación, incorpora un factor positivo en el plano de un “mayor aprovechamiento” por parte del usuario de un proceso de capacitación, ya que parte del costo es asumido directamente por el interesado. Pero, también se abren una serie de interrogantes respecto a los límites de la capacidad institucional e individual para satisfacer en forma efectiva la demanda, en consideración a los costos que involucran este tipo de prestaciones (particularmente de aquellas de duración más prolongada).

#### **f) La visión desde el proyecto de capacitación de GIA, sobre el contexto actual de intervención y las necesidades de capacitación estratégicas para las ONG's**

Para las ONG's, su creciente articulación con el sector público, ha implicado asumir el “compromiso de una ejecución ajustada” a los requerimientos de gestión administrativa y técnica determinados por este sector. La respuesta eficiente a este compromiso incide en la posibilidad de mantener acciones de intervención técnico-productivas o sociales a nivel local, así como de acceso y/o ampliación de un flujo regular de recursos financieros. Desde nuestro punto de vista, se expresa por tanto una fuerte y sostenida mediatización del trabajo que actualmente están desarrollando las ONG's, originada en el Estado, y que exige adecuarse a parámetros definidos por una instancia externa en la gestión y ejecución de proyectos con la población usuaria.

En forma simultánea a esta exigencia de gestión eficiente de los recursos públicos asignados, se identifica una segunda exigencia que a nuestro modo de ver complejiza y tensiona nuestro accionar como ONG's y que dice relación con el esfuerzo por posicionar una perspectiva crítica que potencie propuestas alternativas frente al modelo de desarrollo imperante. Desde la institucionalidad no-gubernamental, y en base a su práctica concreta como ejecutor de acciones a nivel local, se viene

planteando que la ausencia de enfoques integrales en las acciones desarrolladas sobre el conjunto de población rural, y la concentración de recursos económicos y políticas productivas sobre aquellos sectores campesinos "viables" (capacidad de inserción competitiva en el actual modelo económico), no están necesariamente revirtiendo la condición de pobreza en el ámbito rural, ni han activado procesos más efectivos de participación y protagonismo de la población local, manteniéndose situaciones de marginación de importantes sectores de población rural semi-campesina y no-campesina.

De esta forma, también se constata la necesidad de establecer mayores y mejores espacios de interlocución con el Estado para la discusión y revisión de los objetivos estratégicos de desarrollo definidos, así como respecto a los grados de pertinencia de las metodologías de intervención en aplicación. En este plano, **desde la óptica no-gubernamental debería reivindicarse un rol más crítico y propositivo, por sobre aquel de mero ejecutor de políticas públicas productivas y sociales.**

Creemos que bajo las actuales condiciones de intervención, se viene perfilando un **desafío ineludible para el desarrollo institucional no gubernamental, y que se expresa en dos esfuerzos estratégicos simultáneos**: Por una parte constituirse en un ejecutor eficiente de programas y proyectos (con predominio de recursos financieros públicos), y por otra parte, sistematizar, actualizar enfoques y propuestas de trabajo en base a la experiencia propia acumulada. Esto permitiría reposicionar espacios de interlocución con el Estado para ampliar el modelo de relaciones existente, desde un rol muy centrado en la esfera de la ejecución, a uno complementario en la proposición y definición de objetivos y estrategias de trabajo.

### **El rol de la capacitación en función de este desafío**

En base a lo que ha sido nuestra experiencia de trabajo y vinculación continua con las ONG's en el sector rural, consideramos que la respuesta al desafío señalado demanda entre otras exigencias, una muy importante en el plano de los procesos de capacitación institucional.

En este sentido, ponemos énfasis en la necesidad de que las políticas de capacitación en las instituciones no-gubernamentales, además de incorporar y resolver necesidades instrumentales inmediatas, no pueden perder de vista la formación de cuadros técnicos reflexivos, con capacidad analítica y propositiva que orienten el avance de procesos de cambio hacia un modelo de desarrollo que integre participativamente crecimiento económico, equidad social, y uso sustentable de los recursos. Las condicionantes presentes, pueden llevar a una suerte de tecnocratización del rol de los agentes de intervención, en que se busque entrenar a sujetos en "destrezas y técnicas de aplicación rápida", que permitan la eficiente operación de recursos asignados a microproyectos, sin un cuestionamiento posterior del impacto positivo o negativo que estas acciones tienen en el mediano o largo plazo sobre la población beneficiaria.

El fortalecimiento de una mirada y capacidad de propuesta distintiva, propia a nuestro sector, exige disponer de técnicos y profesionales con una visión comprehensiva de los procesos de desarrollo, y de las variables políticas y socioeconómicas en juego, de forma tal que los equipos institucionales, tengan la capacidad de sistematizar la experiencia de intervención que llevan a cabo, y sobretodo, puedan elaborar, experimentar y proyectar nuevos enfoques de trabajo. Esto pone de manifiesto la importancia de buscar alternativas individuales y corporativas para mantener y promover procesos de formación continua de nuestros recursos humanos.