

**INSTITUTO DE NUTRICION DE CENTROAMERICA Y PANAMA
ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

**NECESIDADES DE CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN
LAS ONGs, QUE CONFORMAN LA UNIDAD TECNICA DE LA ZONA SUR DE
GUATEMALA (UTZS), EN APOYO A LA IMPLEMENTACION DEL COMPONENTE DE
SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL EN COMUNIDADES DE
RETORNADOS GUATEMALTECOS**

INFORME DEL TRABAJO REQUISITO DE GRADO

Presentado por

NIMIA DURON RODRIGUEZ

Para optar al título de

**MAGISTER EN ALIMENTACION Y NUTRICION
CON ENFASIS EN SISTEMAS ALIMENTARIOS**

06
T(1849)
C.4

**INSTITUTO DE NUTRICION DE CENTROAMERICA Y PANAMA (INCAP/OPS)
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

COMITE INTERINSTITUCIONAL

**Licda. Silvia Rodríguez de Quintana
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia**

**Licda. Eva Nineth Alvarado
Facultad de Humanidades**

**Licda. Ninfa Aldina Méndez
Escuela de Nutrición
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia**

**Ing. Anibal Martínez Muñoz
Facultad de Agronomía**

**Dr. Mario Alberto Figueroa
Facultad de Ciencias Médicas**

**Dr. Luis Felipe García Ruano
Facultad de Ciencias Médicas**

**Dr. Hernán L. Delgado
Director del INCAP**

**Dr. Rafael Flores
Gerente del Area de Investigación**

**Licda. Patricia Palma
Maestría en Alimentación y Nutrición**

**INSTITUTO DE NUTRICION DE CENTROAMERICA Y PANAMA (INCAP/OPS)
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

COMITE ASESOR DE TESIS

**Doctor Luiz Elías
Asesor**

**Licda. Patricia Palma
Revisora**

**Dr. Rafael Flores
Rep. Coordinación Maestría
Alimentación y Nutrición**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

JUNTA DIRECTIVA

Decano	:	Lic. Jorge Rodolfo Pérez Folgar
Secretario	:	Lic. Federico Nave Herrera
Vocal I	:	Lic. Miguel Angel Herrera Gálvez
Vocal II	:	Lic. Gerardo Leonel Arroyo Catalán
Vocal III	:	Lic. Rodrigo Herrera San José
Vocal IV	:	Br. Herberth Raúl Arévalo Alvarado
Vocal V	:	Br. Manola Anleu Fortuny

RESUMEN

Con el objeto de establecer si el potencial del recurso humano que labora en las ONGs que conforman la Unidad Técnica de la Zona Sur (UTZS) de Guatemala, responde a las necesidades que en materia de seguridad alimentaria y nutricional, tienen las comunidades de retornados guatemaltecos, se llevó a cabo la presente investigación con un total de 15 personas que laboran en las tres ONGs: IDEAS, Servicio Maya para el Desarrollo y ASDENA.

Las variables estudiadas, incluyeron características del personal, tales como la edad, el sexo, requisitos de empleo, experiencia en el cargo, funciones, capacitación recibida, metodología empleada y necesidades manifestadas de capacitación. Además se conocieron las necesidades de seguridad alimentaria y nutricional de estas comunidades a través de la revisión documental, de un Informe del Diagnóstico realizado por los estudiantes de la Maestría en Alimentación y Nutrición del período 1996-1997, en una de las comunidades, la Finca La Lupita.

Las características del personal se identificaron a través de una guía de entrevista personal en cada ONG investigada. Luego se hizo una confrontación del potencial que tiene el recurso humano de la ONG, con las necesidades identificadas a través de una análisis FODA, basado en el Informe del Diagnóstico.

Los resultados mostraron que el recurso humano estudiado, en su mayoría es joven, con estudios universitarios, ubicado en el nivel técnico de sus instituciones, con permanencia en los cargos y han estado expuestos a metodologías participativas de capacitación.

Por otro lado, las necesidades de capacitación manifestadas por el personal, están dirigidas hacia las mismas áreas en las cuales han estado haciendo énfasis las ONGs; lo cual no es congruente con las necesidades identificadas en una de las poblaciones de retornados, las cuales están enmarcadas en los cuatro componentes de seguridad alimentaria y nutricional.

Esta situación permite afirmar que amerita que las ONGs que están acompañando en su desarrollo sostenible a estas comunidades, conozcan la SAN como una estrategia de lucha contra la pobreza y para ello es necesario la capacitación de este personal, en una forma integral y holística, en los aspectos que abarcan todos los eslabones de la cadena alimentaria-nutricional.

Las ONGs implicadas en los procesos de desarrollo local, deben interesarse en conocer los resultados de esta investigación, así como en el conocimiento, discusión y adopción del Plan de Acción que se plantea en este trabajo, para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional y poder hablar así, de un despegue hacia el desarrollo humano sostenible, de las comunidades de retornados.

DEDICATORIA

A MI PADRE CELESTIAL

Por su amor y misericordia

A MIS HIJOS

José Abdiel y Marilyn Isabel
Con amor inmenso, por su apoyo
y comprensión

A MI MADRE

Con agradecimiento

A LA MEMORIA DE:

El ExRector de la UPNFM
Lic. Roque Ramos M.

**A MIS COMPANERAS
Y AMIGAS**

María Antonieta, Marta y
María Julia
Con amor y gratitud

**A PERSONAS QUERIDAS
QUE ME BRINDARON
SU APOYO**

Lupita, Maritza, Adelita
A mis compañeras de trabajo del
DETH

RECONOCIMIENTOS

A las siguientes Instituciones

**Instituto de Nutrición de Centroamérica
y Panamá
Universidad de San Carlos de
Guatemala**

A las ONGs

SERVICIO MAYA, IDEAS Y ASDENA

**Organización Panamericana de la Salud
(OPS) Honduras**

**Overseas Development Administration
(ODA)**

Fundación Nestlé

**Universidad Pedagógica Nacional
Francisco Morazán**

**A mis Catedráticos,
especialmente a**

**Julio Hernández
Patricia Palma
Luiz Elías
Aníbal Martínez
Dra. France Bégin
Por contribuir a mi formación profesional**

A las señoras

**Lic. Sandra Córdova de Estrada
Patricia Cruz de Nuyens
María Victoria Flores de García y
Astrid de Osegueda
Por su apoyo y amistad durante
la Maestría**

A todas aquellas personas que en una u otra forma me brindaron su apoyo

INDICE

	Página
I. INTRODUCCION	01
II. ANTECEDENTES	02
A. El Recurso Humano y el Desarrollo Sostenible	02
1. El desarrollo humano	02
2. Necesidad de capacitar al ser humano	05
3. La capacitación de los adultos	07
B. Un Proyecto de Capacitación de Recursos Humanos en Instituciones Entregadoras de Servicios	08
1. La institución como un sistema	08
2. Problemas más comunes en la capacitación, en las instituciones	10
3. Pasos a seguir en la Planeación estratégica de la capacitación	11
4. Las necesidades de capacitación y la Seguridad Alimentaria y Nutricional	14
a) La Seguridad Alimentaria y Nutricional en procesos de desarrollo local	14
b) Propuesta para capacitación en Seguridad Alimentaria y Nutricional	18
C. Las Comunidades de Retornados en Guatemala	24
1. El proceso de paz en Guatemala	24
2. La Unidad Técnica de la Zona Sur	26
3. La Finca La Lupita	28
III. JUSTIFICACION	37
IV. OBJETIVOS	38

	Página
V. MATERIALES Y METODOS	39
A. Sujetos	39
B. Metodología Utilizada en el Estudio	39
1. Diseño de instrumentos	40
2. Recolección de datos	40
3. Análisis de datos	41
4. Presentación de resultados	42
5. Definición del plan de acción	42
VI. RESULTADOS	43
A. Características de los Sujetos	44
1. Sexo y edad	44
2. Nivel de cargo	44
3. Años de Experiencia	45
4. Formación Académica	46
5. Niveles de Operación por ONG	47
6. Tipo de Contratación	48
7. Requisitos de Contratación	49
8. Funciones por Nivel	50
9. Temática abordada en la capacitación	
Del personal	54
10. Necesidades expresadas de capacitación	56
11. Metodología y modalidades de capacitación	57
12. Financiamiento para la capacitación	58
B. Situación de Seguridad Alimentaria Nutricional de la Finca de Retornados "La Lupita"	58
1. Fortalezas	59
2. Oportunidades	60
3. Debilidades	63
4. Amenazas	65

	Página
B. Necesidades de Capacitación en Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Finca La Lupita y Prioridades de Capacitación de Las tres ONGs que conforman la UTZS.	68
1. Disponibilidad de Alimentos	69
2. Acceso de alimentos	70
3. Consumo de alimentos	71
4. Utilización biológica de los alimentos	72
VII. DISCUSION	77
VIII. CONCLUSIONES	84
IX. RECOMENDACIONES	85
X. PLAN DE ACCION	86
A. Marco Contextual	86
B. Problemática a resolver	87
C. Misión	89
D. Análisis Foda	90
E. Formulación del Plan de Acción	91
XI. REFERENCIAS	102
XII. ANEXOS	104
Anexo 1: Guía de Entrevista al Recurso Humano que labora En las ONGs que conforman la Unidad Técnica de la Zona Sur De Guatemala (UTZS)	105
Anexo 2: Temas Sugeridos para el Programa de Capacitación En SAN	107

INDICE DE CUADROS

	Página
1. Funciones, Objetivos y Modalidades de la Pirámide Nacional para la Capacitación Avanzada en Nutrición (NATP)	21
2. Distribución de la Población por Grupos de Edad y Sexo. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	44
3. Distribución de la Población según nivel de Cargo por Edad y Sexo. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	45
4. Distribución de la Población según años de experiencia, Edad y Sexo. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	46
5. Distribución de la población según formación académica Por edad y sexo. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	47
6. Distribución de la población por nivel operacional y por ONG. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	48
7. Distribución de la población según tipo de contratación. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	49
8. Requisitos de Contratación por ONG. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	50
9. Funciones según nivel operacional y por ONG. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	52
10. Temas abordados en la capacitación durante la inducción y el desempeño por ONG. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	55

	Página
11. Necesidades de capacitación por ONG. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	56
12. Metodologías y modalidades empleadas en la capacitación Durante la inducción y el desempeño. Recurso Humano que labora en las ONGs de la UTZS, Guatemala, noviembre de 1997.	57
13. Análisis FODA Institucional.	90
14. Concientización y Promoción de la SAN como Estrategia.	96
15. Planificación de SAN como Estrategia.	96
16. Planificación de Programas y Proyectos en SAN.	96
17. Investigación	98
18. Difusión e Información	98

I. INTRODUCCION

La investigación, sobre necesidades de capacitación del recurso humano que labora en las organizaciones no gubernamentales que conforman la Unidad Técnica de la Zona Sur, responde a una inquietud por conocer si estas organizaciones poseen la capacidad técnico-gerencial para responder a las necesidades de las comunidades que atienden.

La pobreza es el principal problema que afecta tanto a las comunidades rurales como a las de retornados. Los gobiernos de los países centroamericanos han adoptado la seguridad alimentaria y nutricional como una estrategia de combate a la pobreza y contribución al desarrollo humano sostenible.

Para implementar esta estrategia se requiere conocerla en forma integral y dinámica, adquirir conciencia de lo que ella significa, manejar diferentes enfoques y técnicas, así como los procesos de desarrollo local y regional para ver cómo la seguridad alimentaria y nutricional incursiona en la búsqueda del desarrollo sostenible del ser humano.

Para esto, es necesario la capacitación en el manejo de la estrategia mencionada, en este sentido, el INCAP como propulsor y promotor de la misma, está interesado en apoyar estas acciones no sólo dentro de Guatemala sino en el resto de los países centroamericanos.

RECIBIDO EN EL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS DEL INCAP

II. ANTECEDENTES

A. El Recurso Humano y el Desarrollo Sostenible

1. El desarrollo humano

El desarrollo humano sostenible, es aquel que no sólo suscita un crecimiento económico sino también distribuye equitativamente sus beneficios, regenera el medio ambiente en lugar de destruirlo, fomenta la autonomía de las personas en lugar de marginarlas. Es un desarrollo que amplía opciones y oportunidades para todos, previendo su participación en las decisiones que afectan sus vidas; favorece a los seres humanos y a la naturaleza (15,14).

Este nuevo paradigma coloca al ser humano en el centro del desarrollo, valora la vida humana en sí misma, no la valora simplemente porque las personas pueden producir bienes materiales, por importantes que éstos puedan ser; considera al crecimiento económico como un medio y no como un fin; posibilita que todas las personas amplíen plenamente su capacidad humana y aprovechen esa capacidad al máximo en todas las esferas: económica, social, cultural y política; acelera el crecimiento económico y lo traduce en mejoras humanas sin destruir el capital natural, necesario para proteger las oportunidades de las futuras generaciones (15,18).

El desarrollo humano sostenible, entraña responsabilidades como el invertir plenamente en la educación y la salud de la población sin que ésta

contraiga deudas económicas, sociales o ecológicas para el futuro; tiene la responsabilidad de combatir la pobreza y una de las estrategias para ello, es la generación de empleos y a su vez, entre las estrategias de generación de empleos, está la formación y la capacitación del recurso humano (15).

Considerando los conceptos anteriores, se concibe el desarrollo humano, como un proceso en el cual se amplían las oportunidades para todos, las cuales pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo; pero en cualquier nivel de desarrollo en que se encuentre el individuo, las tres oportunidades más esenciales son: disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras cosas podrán ser inaccesibles (15).

En un enfoque materialista y puramente económico, puede verse el desarrollo humano dentro de un proceso productivo, en donde se habla de capital humano como: "el nivel y la calidad de la educación recibida por la población, así como su experiencia productiva" (13).

Una de las inquietudes manifestadas en la subsede de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México, fue la planteada en torno al potencial que ofrece la inversión en capital humano en la propuesta de reactivación de las economías de América Latina; y en 1992, sobre la misma

temática de los recursos humanos, se exploró el campo de la capacitación y la educación como factores de transformación productiva y de equidad en los países del Istmo Centroamericano (21).

El capital humano, como categoría de las ciencias sociales, ha dado por la integralidad, intensidad y calidad de los procesos educativos y de formación profesional para el aprovechamiento social de la inteligencia en pro de una mayor calidad de vida. Visto así, se puede apreciar la importancia real de esta variable en la construcción y formulación de estrategias para el desarrollo y progreso colectivo (13,10).

Algunos autores opinan, que no es temerario afirmar que sin la promoción y formación de capital humano no hay desarrollo; es el elemento a partir del cual se construye, en un menor tiempo histórico, el proceso civilizador; y en el plano político, tampoco es osado decir, que sin desarrollo del capital humano, no hay democracia auténtica. Un bajo nivel de capital humano, deja sin piso la igualdad de oportunidades, rompe la igualdad económica; en otra palabras, sin desarrollo del capital humano, una nación no posee competitividad (10, 14).

Las instituciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales, han reconocido la importancia y los beneficios que pueden obtenerse de la inversión en capital humano, especialmente en los procesos de desarrollo. No se puede aislar el impacto que puede tener el sector educación

sobre el sector salud y juntos a la vez, mejoran la calidad del recurso humano; tanto la salud como la educación, son factores importantes en la formación del capital humano; la inversión en salud y educación del capital humano, aumenta la capacidad de aprendizaje, la motivación y capacidad de trabajo de las personas y con ello, aumenta su productividad potencial. Por esto, la salud y la educación, deben tenerse en cuenta al momento de la definición de las prioridades de acción dentro de una política que promueva la productividad de la economía (17).

2. Necesidad de capacitar al ser humano

Las ciencias tecnológicas que tratan de cosas, se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas. El hombre, que ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio y logrado grandes avances tecnológicos, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo (20).

Se admite que alrededor de 80 % de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas, se refieren al factor humano. Hay un desequilibrio muy grande entre la tecnología y el humanismo (20,19).

Paul Hersey y Kenneth Blanchard, en su libro: "La Administración y el Comportamiento Humano", expresan que de cada 30 dólares gastados en investigación, en los Estados Unidos, 29 son invertidos en cosas y sólo uno en personas (20).

En países de América Latina, con sus problemas de marginación, corrupción, subdesarrollo y desorganización atávica, la necesidad de cultivo del ser humano, es más apremiante (10).

En los últimos años, algunos países, han reaccionado y se han preocupado por desarrollar en forma racional el recurso humano en todos los niveles; por todas partes surgen programas de capacitación, con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de su institución (20).

La capacitación en las instituciones, con frecuencia se confía a personas de muy buena voluntad pero un poco improvisadas y además agobiadas de quehaceres heterogéneos; y la capacitación no forma parte de la planificación estratégica de la institución, considerada como un sistema, en donde uno de los subsistemas: operaciones o tareas, necesita del proceso de capacitación, como algo permanente (20, 19 y 9).

En la última década, los organismos internacionales, agencias donantes, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, han reconocido que la formación y capacitación del recurso humano es el factor clave para el desarrollo sostenible del ser humano.

3. La capacitación de los adultos

La capacitación de los adultos funciona, no como una enseñanza académica, magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico; la teoría debe ser la mínima y necesaria para fundamentar la práctica, alguien ha dicho: "nada hay más práctico que una buena teoría". En rigor, nadie enseña a nadie; el punto focal, no debe ser la enseñanza de un maestro, sino el aprendizaje de los miembros del grupo. No se aprende una x cantidad de conocimientos, sino además y sobre todo, actitudes, habilidades, destrezas y conductas (19,16 y 12).

En las instituciones, que tienen entre sus políticas, la capacitación de su personal, se debe crear una comunidad de aprendizaje, propiciar la dinámica de dar y recibir, en un sistema permanente; vivir los procesos de experimentar, compartir, interpretar, generalizar y aplicar. Cada miembro del grupo será un factor de cambio para sus compañeros, por eso los grupos son reducidos (12).

El conductor del grupo no es un profesor, sino un facilitador, un animador, un coordinador. No es figura de autoridad, no es "el que sabe", sino un colega que ayuda a una búsqueda común. El aprendizaje vivencial es significativo, la dirección no está dada con base en los programas de alguien, sino en los intereses de los capacitandos en el "aquí y en el ahora". Este aprendizaje, implica cambios en la organización de la propia vida y tiende a ser percibido como

una amenaza. Es necesario estar preparado cuando surja la resistencia al cambio. Finalmente, la capacitación, independientemente de la intención de la institución, debe favorecer antes a los individuos que a las instituciones (20).

B. Un Proyecto de Capacitación de Recursos Humanos en Instituciones Entregadoras de Servicios

1. La institución como un sistema

Una institución como una unidad productora de bienes y/o servicios, se integra con distintos recursos y está soportada por una estructura orgánica que le facilita el logro de sus objetivos, en este sentido, el enfoque sistemático le permite racionalizar los elementos o subsistemas que la integran, tales como: los recursos, los objetivos y las metas que persigue, su aparato orgánico, la tecnología en los procesos, y otros.

Los principales subsistemas de una organización son:

a) Operaciones o tareas, en donde se desarrollan las funciones y actividades de cada área e individuo, incluyendo los grados de responsabilidad requeridos y las formas de cumplir con cada una de ellas.

b) Tecnología, para considerar el grado de modernización y características de los equipos, maquinaria, procedimientos y procesos.

c) Estructura, constituida por el aparato orgánico, de líneas de autoridad y supervisión; de diseño y aplicación de políticas; comunicación; planeación estratégica, táctica y operativa y procesos de toma de decisiones.

d) Relaciones públicas, tanto internas como externas, con el personal, los accionistas, los proveedores, el gobierno, la comunidad inmediata y evidentemente, el cliente.

e) Metas y objetivos, saber: ¿qué se quiere?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿cuánto?, precisando la misión a alcanzar.

Los sistemas son abiertos al medio ambiente macroenvolvente, por lo tanto la interacción con su macro y micro sistemas es efectiva; son participativos, permitiendo la intervención de todos los actores involucrados, capaces de influirlos; son flexibles, capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno y de sus modificaciones internas; son normativos, generan sus propias políticas y formas de funcionamiento, siempre acorde a sus propósitos y misión; son económicos, facilitan la racionalización de los recursos en su óptimo aprovechamiento; son totalizadores, integran a todos los elementos participantes, directa o indirectamente; son autorregulables, al funcionar con insumos, procesos y productos; la retroalimentación del sistema le permite corregir desviaciones no deseadas (19).

2. Problemas más comunes, en la capacitación, en las instituciones

a) Generalmente las pequeñas empresas y organizaciones, no conocen la tecnología educativa que les permita diseñar planes, programas, cursos y eventos, correctamente.

b) Las empresas y organizaciones, muestran una ausencia de infraestructura técnico administrativa: carecen de manuales de organización, políticas y procedimientos; análisis y descripción de puestos de trabajo; metodologías adecuadas de capacitación y adiestramiento; estándares de producción y ventas; índices de personal, etc., lo cual complica la formulación del plan y de los programas de desarrollo de sus recursos humanos.

c) Algunos empleados de las instituciones, no tienen los conocimientos elementales que proporcionan la alfabetización, la escuela primaria, o inclusive, la secundaria, para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento, que satisfaga las necesidades de capacitación para el desempeño de su puesto de trabajo.

d) La educación tradicional, no proporciona los elementos y medios para ajustarse a las características de los procesos productivos de una empresa u organización.

e) No existe, un sistema nacional de capacitación y adiestramiento de empleados de instituciones u organizaciones.

f) No existe un puente vinculador entre el sistema formal educativo y el aparato productivo.

g) Generalmente se habla en forma indistinta de: capacitación, adiestramiento, educación laboral, desarrollo de recursos humanos, de entrenamiento, de formación profesional y otros; y por este mosaico de semántica, los teóricos no saben qué rumbos tomar para definir el fenómeno.

Para que los esfuerzos se conviertan en inversión en vez de gasto, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades y es trascendente evaluar los resultados, incluyendo el índice de beneficio/costo (19).

3. Pasos a seguir en la planeación estratégica de la capacitación

a) Realizar el estudio de las expectativas de aquellos elementos externos a la organización. Revisar con precisión, los beneficios o servicios generados por la organización y que son esperados por los distintos públicos que están en su entorno. En este sentido, debe hacerse un análisis profundo de las organizaciones, instituciones, grupos públicos o privados, proveedores, clientes,

gobierno, usuarios de los bienes o servicios, distribuidores y accionistas de la organización, que permita conocer con detalle los requerimientos o necesidades que esperan satisfacer con los bienes y/o servicios que la organización genera y ofrece.

b) Realizar el estudio de las expectativas de los actores internos involucrados. Los puntos de vista, valores, opiniones o sentires de los públicos que están ubicados al interior de la organización, son fundamentales para hacer una planeación efectiva, en la que estén consideradas sus inquietudes y esperanzas. El personal directivo, los mandos intermedios, el personal operativo y el de servicios, son elementos importantes, cuyos aportes son dignos de consideración para la planeación estratégica efectiva.

c) Formular y operar un banco de datos. El planteamiento correcto de problemas y la consecuente toma de decisiones acertada, requiere del apoyo de la información aritmética, estadística y documental; por lo que es imprescindible diseñar, implementar y evaluar periódicamente, una base de datos completa y confiable, de la cual pueda extraerse la información suficiente que proporcione los indicadores para una correcta toma de decisiones.

d) Hacer un estudio profundo del medio ambiente. Los cambios o ajustes en la economía, los comportamientos sociales, los niveles culturales y los procesos políticos, son factores que no pueden pasar por alto en los procesos de planeación, en materia de capacitación organizacional.

e) Detectar las fortalezas y debilidades de la organización.

Verificar los puntos fuertes o de mayor respaldo en la organización, en conjunto, por área o unidad administrativa, por puesto de trabajo y por cada uno de los recursos humanos que la integran. Examinar, la imagen y prestigio corporativos y de la misma área encargada de los procesos de capacitación. Observar minuciosamente las debilidades de los distintos recursos con los que cuenta, ya sean humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

f) Analizar su misión. La principal razón de existir de una empresa u organización, deberá ser un concepto expresado con mucha claridad y asimilado por los encargados de la función de la capacitación. En términos de la misión de la organización, se elabora la misión de la capacitación, debiendo compatibilizar ambas. La misión central de la capacitación, es lograr la satisfacción de necesidades que le impiden al individuo desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo o en los inmediato superiores; asimismo proporcionarle los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que le faciliten su desarrollo psicosocial y de entorno laboral.

g) Formular propósitos o metas de largo plazo. Las empresas y organizaciones que tienen éxito y se mantienen y con éxito, son aquellas que tienen claridad y exactitud en los objetivos que pretenden, en el corto, mediano y largo plazo. La capacitación debe prever los programas a desarrollar.

h) Establecer las estrategias a seguir. Determinar las actividades y tareas que se podrán llevar a cabo y que sean pertinentes para alcanzar la misión y los objetivos propuestos. Se formula un plan de capacitación congruente con las estrategias de la organización.

i) Enunciar con claridad las políticas de la organización. Los lineamientos, normas y estándares a seguir, se convierten en las guías que orientarán las actividades a emprender. Las políticas y líneas de capacitación deben ser muy claras y explícitas de tal manera que faciliten el logro de los objetivos y normen los procesos y procedimientos de trabajo.

j) Planeación operativa. Las estrategias del plan, se desagregan en programas operativos y éstos a su vez en proyectos, actividades y tareas. Es imprescindible presupuestar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, así como los tiempos a emplear en cada una de las actividades y tareas; los cronogramas son herramientas indispensables en esta fase operativa (19).

4. Las necesidades de capacitación y la seguridad alimentaria y nutricional

a) Seguridad alimentaria y nutricional en procesos de desarrollo local. Las condiciones deficientes en que vive un alto porcentaje de la población,

están directamente relacionadas con el estado de inseguridad alimentaria y nutricional, el que a su vez está determinado por limitaciones de disponibilidad y acceso a los alimentos, en la educación y la cultura que afectan el consumo de los mismos y en las condiciones sanitarias. Esto, constituye las condiciones básicas de la mala nutrición, propensión a enfermedades, mayor riesgo de mortalidad, principalmente en niños (6,7).

Se considera, a la pobreza, el común denominador de esta población, por lo que, ante la necesidad de tener un enfoque más integral, se trata de impulsar la iniciativa de seguridad alimentaria y nutricional como una estrategia para combatirla; y para ello, se necesitan procesos descentralizados, horizontales y participativos, en donde la población con ayuda de los técnicos, como un solo equipo de trabajo, pueda decidir, formular, gestionar y evaluar proyectos comunitarios de acuerdo a sus necesidades. Brindando así opciones para abordar la seguridad alimentaria y nutricional dentro de los procesos de desarrollo local, que permita proponer respuestas multisectoriales a los diversos problemas que condicionan la seguridad alimentaria y nutricional y el deterioro del estado nutricional de la población local (7).

El término Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), ha tenido diferentes significados, para diferentes personas e instituciones. Sin embargo, todos los enfoques, coinciden en la esencia del concepto y en los cuatro componentes de la SAN. El INCAP define la SAN, como: "un estado en el cual

todas las personas gozan, en forma oportuna y permanente, de acceso a los alimentos que necesitan en cantidad y calidad para su adecuado consumo y utilización biológica, garantizándoles un estado de bienestar general que coadyuve al logro de su desarrollo". Pueden identificarse aquí los cuatro componentes de la SAN, conocidos como elementos básicos del sistema agroalimentario nutricional, o eslabones de la cadena alimentaria nutricional: la disponibilidad, el acceso, el consumo y la utilización biológica de los alimentos (7).

Para la FAO, la SAN significa que todas las personas tengan acceso en todo momento a los alimentos que necesitan para desarrollar una vida sana y activa en condiciones dignas. Las estrategias planteadas son: aumentar la producción, generar empleo e ingresos y asistencia para facilitar el acceso de la población a los alimentos (3).

UNICEF, habla de seguridad alimentaria doméstica y seguridad alimentaria nacional; la primera, se centra en la capacidad de la familia de producir y adquirir alimentos, además se presta atención especial a los métodos de producción de los alimentos, en particular a sus efectos sobre el volumen de trabajo de la mujer y a la forma de distribución de esos alimentos dentro del hogar (23).

La cadena alimentaria nutricional, se inicia con el alimento, el cual debería estar disponible para todos, en situación de seguridad alimentaria. Sin embargo, para ciertos grupos de población, la inseguridad alimentaria está

determinada por falta de disponibilidad, lo que a su vez determina la inaccesibilidad a los mismos. Para otros grupos, los alimentos pueden estar disponibles, pero no todos tendrán acceso a ellos, debido a las limitaciones económicas, la distribución y otros. La inseguridad alimentaria y nutricional puede acumularse en cada eslabón de la cadena y afectarla (2).

Por otro lado, existen factores de carácter cultural y social que afectan la aceptabilidad y consumo de los alimentos, obstaculizando la seguridad alimentaria y nutricional. La existencia de alimentos, su accesibilidad, aceptabilidad y consumo por los individuos y poblaciones no es garantía de un buen estado nutricional ya que la utilización biológica de los mismos se verá afectada por múltiples y complejos factores, por lo que la seguridad alimentaria constituye una condición necesaria pero no suficiente para garantizar la seguridad nutricional de individuos y poblaciones (2).

La SAN, vista como una estrategia que contribuye al desarrollo sostenible, es un enfoque integral de las necesidades básicas del ser humano, en donde éste después de un análisis reflectivo de él y su entorno, establece prioridades, posibles soluciones y fuentes de recursos humanos, materiales y financieros, apoyado por las organizaciones de base, entidades y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

b) Propuesta de capacitación en SAN. Se entiende por capacitación de recursos humanos en seguridad alimentaria nutricional, a la acción educativa desarrollada en los sectores de Salud, Agricultura, Educación, Trabajo, Desarrollo y Planificación y cuyo propósito es actualizar al personal en servicio, en función de su desempeño laboral, relacionado con los componentes de seguridad alimentaria nutricional (1).

El Programa de Alimentación y Nutrición de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (HPN/HPP), ante la seria problemática de la alimentación y nutrición humana, decidió abrir un espacio de reflexión y acción acerca de la capacitación de los recursos humanos, para llevar a cabo un proceso de cambio en los programas actuales y futuros (5,22).

El HPN/HPP, ha generado una estrategia de capacitación y elaborado un programa educativo. Por otro lado, en la Declaración de Bellagio, Italia, 1994, se analizaron las limitaciones en la efectividad de los esfuerzos por reducir la desnutrición mundial, y se reconoció la necesidad de fortalecer actividades de capacitación e investigación en el contexto de programas de nutrición. Los participantes acordaron que debe enfrentarse un doble reto: "cómo utilizar mejor el conocimiento existente y transferir los nuevos conocimientos a programas que lleguen a las comunidades e individuos; y, cómo generar conocimiento adicional que pueda mejorar el impacto de esos programas" (5,22).

Además, proponen, entre otras cosas: que la capacitación y la investigación deben estar íntimamente ligadas a la operación de programas, por lo que se necesita una orientación operacional; desarrollar una nueva cultura de apreciación, a través del apoyo a la capacitación e investigación enfocada en la identificación y solución de problemas; crear asociaciones regionales y redes, para relacionar a individuos e instituciones que con frecuencia laboran sin ninguna coordinación; las comunidades deben ser socios integrales, en la capacitación e investigación y finalmente, utilizar nuevos enfoques de participación en la capacitación (5).

Por otro lado, en el Taller de la UNU/IUNS, sobre "Construcción Institucional para la Investigación y Capacitación Avanzada en Nutrición y Alimentación para países en Desarrollo" (Manila, 1996), se habló de reexaminar las competencias disciplinarias e interdisciplinarias, que son esenciales para las instituciones que hacen capacitación y de definir los niveles y categorías de entrenamiento requeridos para el desarrollo de capacitaciones; para ello, recomendaron la conformación de una Pirámide Nacional para la Capacitación Avanzada en Nutrición (NATP).

La NATP, es definida como una "representación gráfica proporcional de categorías funcionales dentro de un sistema integrado requerido para dar cuenta de las necesidades nutricionales de la población" (5). La ubicación de cada una de las categorías no implica relaciones jerárquicas. Según la

descripción de la pirámide, proporcionaría apropiados conocimientos, habilidades, aptitudes y orientaciones necesarias a los profesionales para enfrentar los variados problemas y actividades relacionadas con la nutrición. Capacitaría a ejecutores, planificadores, investigadores, capacitadores, decisores y políticos del campo. Llevaría a cabo un tipo de capacitación multi e interdisciplinaria, basada en problemas. Basaría su desarrollo en el entendimiento de: problemas nutricionales nacionales; causas de la malnutrición, tanto biológicas como socioeconómicas; políticas, planes y programas económicos y sociales de los países; cambios nutricionales y escenarios de desarrollo; comprensión de los cambios rápidos socioeconómicos y epidemiológicos ocurridos en la sociedad (5). Las tres categorías se resumen en el cuadro 1:

CUADRO 1
FUNCIONES, OBJETIVOS Y MODALIDADES DE LA PIRAMIDE NACIONAL PARA LA CAPACITACION AVANZADA EN NUTRICION (NATP)

CATEGORIA O NIVEL	FUNCIONES	OBJETIVOS	MODALIDADES
<p>OPERATIVO</p> <p>1. Implementadores de programas: gerentes de proyectos y programas, investigadores operativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de planes operativos. - Recolección de información para evaluación y monitoreo. - Conducción de evaluaciones internas. - Identificación de problemas relacionados a la nutrición. - Participación en la definición de ajustes programáticos. - Decisión diaria sobre acciones a realizar. - Distribución de recursos. - Administración de proyectos - Comunicación y abogacía sobre proyectos de nutrición. - Capacitación a coordinadores de la comunidad. - Generación de operaciones sinérgicas entre implementadores de nutrición y los implementadores comunitarios 	<p><i>Expertaje en:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar problemas de alimentación y nutrición y recursos potenciales a movilizar, utilizando enfoques participativos. - Asesorar y evaluar el estado nutricional de la comunidad. - Implementar/gerenciar los recursos necesarios. - Evaluar y monitorear diariamente, el progreso de los proyectos. <p><i>Habilidades para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recolectar y administrar conocimientos, datos e información necesaria para los proyectos. - Comunicar y abogar por los proyectos comunales. - - Movilizar recursos. - Capacitar a líderes comunitarios. <p><i>Desarrollar características para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Escuchar - Trabajar en equipo 	<p>Cursos cortos que aborden objetivos específicos, orientados a la solución de problemas, que integren conocimientos y habilidades de varias disciplinas.</p>

Continuación Cuadro 1

CATEGORIA O NIVEL	FUNCIONES	OBJETIVOS	MODALIDADES
<p>TECNICO O INTERMEDIO</p> <p>2. Planificadores/-investigadores/capacitadores: Directores de programas, nacionales y regionales, Directores de investigación, Directores de capacitación y otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica. - Asesoría en la toma de decisiones. - Supervisión de los implementadores. - Manejo de datos y sistemas de información para evaluación y monitoreo. - Resolución y sugerencias de problemas operacionales. - Abogacía para definir políticas. - Ejercitación independiente de opiniones en el desarrollo de estrategias para formular y reformular políticas. - Enlace con otros sectores y equipos de trabajo 	<p><i>Expertaje en:</i></p> <p>Planificar estratégicamente. Analizar y formular políticas. Manejar liderazgo y negociación. Comunicar y disseminar información. Preparar objetivos para planes y programas.</p> <p><i>Habilidades para:</i></p> <p>Obtener, analizar, interpretar e integrar conocimientos. Generar información. Identificar nuevos y futuros problemas. Prever y anticipar soluciones. Movilizar recursos humanos, económicos y fuentes organizacionales de sectores públicos, privados y comunitarios. Monitoreo y evaluación de proyectos y programas. Coordinación de equipos sinérgicos.</p> <p><i>Desarrollar características para:</i></p> <p>Aprendizaje autodidacta y reingeniería.</p>	<p>Esta categoría es la fuerza del centro de la Pirámide y la más importante para el desarrollo del recurso humano, ya que influye a ambas, por lo que debería ser por un periodo largo de formación, que incluye entrenamiento avanzado, formal y experiencia, debe incluir entrenamiento tutorial con individuos de experiencia e incluir un componente de investigación.</p>

Continuación Cuadro 1

CATEGORIA O NIVEL	FUNCIONES	OBJETIVOS	MODALIDADES
<p>GERENCIAL</p> <p>3. Decisores de políticas: Doctor Ejecutivo del Consejo Nacional de Nutrición, Director del Instituto Nacional de Nutrición, Director de Agricultura, Directores de ONGs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de equipos inter y multidisciplinares para análisis de políticas. - Análisis de información. - Definición de prioridades, metas y poblaciones objetivo. - Localización y obtención de recursos, nacionales e internacionales. - Abogacía con todos los sectores decisores involucrados en alimentación y nutrición, políticos y donantes. 	<p>Involucra objetivos desde procesos políticos hasta asuntos técnicos, por lo que es difícil elaborar un formato de entrenamiento. Pero se identifican:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar para las consecuencias humanas de políticas y decisiones en la macro-planificación. <p>Destrezas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de información e interpretación de bases de datos. - Abogacía política para obtener recursos. - Localizar y administrar recursos. - Evaluación crítica de políticas alternativas. - Comunicación efectiva con las categorías 1 y 2. - Liderazgo y abogacía en políticas en alimentación y nutrición para influir en otros sectores que involucren a tomadores de decisiones, políticos y donantes. 	<p>Por el tiempo de este personal, tendrá que ser un entrenamiento diseñado para tal fin, concertado con Universidades o centros de excelencia.</p>

La NATP, constituye una guía operativa importante para los planes de capacitación en alimentación y nutrición y debería acompañarse en los países, de un programa de educación permanente a nivel nacional, la misma que parta de la reflexión de los problemas locales y diversos con las propias comunidades y sus servicios, que interprete y explique dicha problemática, genere una visión sobre el debe ser, elabore proyectos y construya viabilidad y factibilidad y se relacione política, administrativa y técnicamente con los procesos e instituciones nacionales e internacionales (a través de redes o asociaciones) para la solución de esos problemas.

C. Las Comunidades de Retornados en Guatemala

1. El proceso de paz en Guatemala

Guatemala, está atravesando momentos especiales y novedosos en su historia; y la sociedad, acostumbrada por más de 36 años, al poder de las armas y la confrontación, enfrenta grandes retos, tales como las negociaciones políticas, el cumplimiento de los acuerdos, el tránsito entre la guerra y la paz, y la construcción de una sociedad justa, digna y democrática y que actualmente parecieran esperar en forma estacionaria (25).

El proceso de paz, conlleva hechos y realidades ineludibles en la construcción de una nueva sociedad de postguerra, como la reinserción e

integración de los ex-refugiados en México. Estas poblaciones, experimentan condiciones que fueron las mismas que dieron origen al conflicto armado, tales como la pobreza extrema, la discriminación racial, la marginación social, la represión, lo cual se traduce en una baja calidad de vida humana.

En el proceso de reinserción e integración, participan varios actores, como organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y extranjeras, las cuales tienen una gran responsabilidad, ya que de sus intervenciones puede depender el fortalecimiento, el éxito o el debilitamiento y fracaso del proceso de paz.

En los acuerdos de paz, se busca reconocer, crear, ampliar y fortalecer las estructuras, condiciones, oportunidades y garantías de participación de la población; asimismo se trata sobre aspectos socioeconómicos y de situación agraria, que tienen como premisa la participación de la sociedad civil en la definición de los mecanismos para llevar a cabo muchas de las iniciativas allí contenidas, todo lo cual presenta perspectivas sociales esperanzadoras para una población deseosa de ver los resultados de la finalización de los conflictos armados que los motivaron a buscar mejores condiciones de vida en tierras extrañas (25).

Se espera que el Gobierno dé paso a la creación de diversas instancias que modifiquen el espectro actual de los diferentes servicios públicos como la alimentación y nutrición, la salud, la educación, la aplicación de la ley, entre otros, a nivel nacional; pero sobre todo a nivel municipal, área de influencia de los diferentes proyectos locales de instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

La identificación de grupos organizados de la comunidad, se verá como posibilidades de aporte y movilización para el encuentro de un proceso propio e irreversible en la búsqueda del desarrollo humano el cual no debe ser discriminatorio.

La participación de las distintas organizaciones fortalece el proceso de paz y entre éstas, está la UNIDAD TECNICA ZONA SUR (UTZS).

2. La Unidad Técnica Zona Sur (UTZS)

La Unidad Técnica Zona Sur (UTZS), representa uno de los esfuerzos para responder a los retos que viven los grupos de retornados, ubicados en fincas de la zona sur, como "La Lupita". Al momento de la investigación se encontraba en proceso de organización. Es una iniciativa que conforma a Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) y a Organizaciones Representativas de Base, con el afán de optimizar los recursos y acciones que

posibiliten un desarrollo positivo del proceso de reintegración y reinserción de la población retornada a la Costa Sur, a su entorno inmediato y a la realidad nacional en general. A la vez, constituirá el enlace entre las comunidades y un organismo nacional, que tendrá relación con agencias internacionales de ayuda, como la Unión Europea.

La misión principal de la UTZS es coordinar, efectivizar y ampliar las áreas de trabajo que las ONGs integrantes han venido realizando de manera individual. Las ONGs que componen a UTZS, se han especializado cada una en un área de trabajo específico; por ejemplo, la Asociación IDEAS y Asociación de Desarrollo Nuevo Amanecer (ASDNA), la mayor parte de su trabajo es en infraestructura comunal y salud y saneamiento, contando con amplia experiencia a nivel nacional en numerosos proyectos. El Consejo de Investigación y Desarrollo para Centro América (CIDECA), ha consolidado su trabajo alrededor de la producción y comercialización agropecuaria. Servicio Maya para el Desarrollo (SMD), nació en México, como un esfuerzo del pueblo refugiado por contar con instancias propias de gestión financiera y negociación política, especializándose en las áreas de formación de recursos humanos y de organización y gestión sectorial.

UTZS, cuenta con un Plan de Trabajo, en el cual se perfilan las grandes líneas de acción: Infraestructura, Salud y Saneamiento. Producción y

Comercialización, Formación de Recursos Humanos, Organización y Gestión Sectorial y Seguridad Alimentaria Nutricional.

Se espera, que al finalizar el año 2000, los indicadores socioeconómicos muestren un inobjetable avance en el camino a la obtención de una vida digna para todas las familias de las comunidades y que en las palabras de los retornados, signifique tener tierra suficiente, mecanizada y produciendo intensivamente; significa, tener carreteras, escuelas, hospitales, vestido para la familia, buena y abundante comida. Los indicadores deben mostrar el sensible mejoramiento de las condiciones de vida de los retornados y las comunidades circunvecinas (24).

3. Finca "La Lupita"

La finca de retornados, "La Lupita", está localizada al sur de la cabecera municipal de Santo Domingo Suchitepéquez, departamento de Suchitepéquez. Tiene una extensión de 14.5 caballerías, equivalentes a 661.93 hectáreas o 926 manzanas de tierra. La finca colinda con las siguientes comunidades: al norte: Finca San Luis y San Rafael; al sur: la comunidad de Santa Rita y las Fincas: Cristalina y La Vega; al este: Finca El Conacaste y al oeste: Comunidad Manelis.

El clima es cálido, sin estación fría bien definida, húmedo, con invierno seco. De acuerdo a la clasificación de zonas de vida para Guatemala, la finca se encuentra entre la zona Bosque Húmedo sub tropical cálido. La topografía, tiene las siguientes características: 30% de terreno, semiondulado; 9% pantanoso; 40% semiplano y 21% terreno plano. En cuanto a fisiografía, está ubicada dentro de la región denominada Llanura Costera del Pacífico. Tiene una altitud de 20 a 30 msnm, aproximadamente.

En lo que se refiere a recursos naturales, el suelo en su mayor parte es de las clases agrológicas II y III, de textura arcilloso-arenosa y es mecanizable, son adecuadas para cultivos como maíz y ajonjolí; además tiene partes, tipo VIII que sirven para conservar vegetación natural y pastos. El uso actual está distribuido así: pastos, 33.3%; cultivo de maíz y ajonjolí, 52.7%; área pantanosa, 9%; y el centro urbano, 5.0%.

El recurso agua, la finca no cuenta con ninguna fuente de agua superficial permanente y significativa, hay corrientes temporales, tal como la laguna, que en su mayor parte es pantanosa y con un espejo de agua muy pequeño; existe un riachuelo pero sin mayor importancia. El agua para la comunidad y para regar algunos potreros o para consumo del ganado, es obtenida de las corrientes subterráneas por medio de un motor estacionario que bombea el agua a los tanques respectivos. La Lupita, no tiene reserva de bosque,

existen algunas especies como conacaste, ceiba, caulote, manaca, en forma dispersa y escasa.

En infraestructura, cuenta con brechas que la comunican internamente con las comunidades y fincas vecinas. En el casco, hay unas 8 casas, de las cuales, cuatro son para vivienda y cuatro para servicios de la comunidad; hay cinco galeras, utilizadas para el alojamiento provisional de las familias retornadas. Unas 87 viviendas semiformales, han sido construidas en su mayoría de: varas de cañas, madera, plástico, parte de bloques, láminas de zinc y con techo de zinc y piso de tierra, y en donde se alojan aproximadamente 123 familias constituidas, ya que para fines de propiedad de la tierra se considera otra posible familia al varón mayor de 18 años aunque viva con sus padres.

Cuenta con servicios públicos de: 3 tanques de agua y la mayoría tiene pozo domiciliario; la escuela primaria completa y el instituto de educación básica, que funcionan en una misma galera, habilitada para tal fin; una tienda comunal, un molino para nixtamal, un local para atención primaria en salud, a cargo de cinco promotores, capacitados y con una actitud muy positiva pero sin apoyo de ningún tipo; tiene transporte interurbano, una vez al día y una pista de aterrizaje, en mal estado.

En aspectos demográficos y de organización social, La Lupita, cuenta con 571 habitantes, distribuidos en 123 familias; el 53.4% pertenece al sexo masculino y el 46.6% al sexo femenino. El índice de masculinidad es de 115 hombres por cada 100 mujeres. La pirámide poblacional es de base amplia; el 53% son menores de 15 años; la población menor de cinco años es de 16.8%; jóvenes de 10-19 años, son 170 (29.8%) y entre 15-24 años hay 110 personas (19.3%). La población económicamente activa (PEA) la constituye un 45.6% (15-64 años), 260 personas. Las mujeres en edad fértil (15-44 años), forman el 40% del total de mujeres. La relación de dependencia es de 1.19.

La población comprende diferentes grupos étnicos ya que desde que emigraron hacia México, se dió este fenómeno y se mantiene ahora en las poblaciones de retornados; los grupos predominantes son el mam y el ladino (30 y 60%, respectivamente).

En cuanto a organización de la población, existe una Cooperativa, la cual es considerada como una autoridad local y está formada por un Consejo de Administración, por Comisiones, Comités y Brigadas. Además, existe el grupo de Mujeres Madre Tierra, quienes realizan actividades como: la tienda comunal, manejo de la leche que produce el hato lechero y tiene otros proyectos como huertos familiares. La Cooperativa brinda los siguientes servicios: ubicación de familias que retornan, asignación de tierras, otorgar créditos agrícolas, apoyo a la

educación, especialmente en infraestructura; en la parte de salud, contribuye con los viáticos para la capacitación de los promotores y además ayuda a los diferentes comités organizados.

Las instituciones que participan en el desarrollo de la comunidad son ONGs: IDEAS, ASDENA, Servicio Maya para el Desarrollo (SMD) y CIDECA y están conformando la Unidad Técnica de la Zona Sur (UTZS); además, hay una oficina de la Procuraduría de los Derechos Humanos.

En aspectos educativos, La Lupita tiene una tasa general de alfabetismo de 62%; en los hombres es del 61.2% y en las mujeres de 38.8%; en el grupo de edad de 10-19 años, el 89.4% sabe leer y escribir.

Las principales ocupaciones que se encontraron fueron: estudiante (38.6%), agricultores (28.9%) y amas de casa (24.3%); en el grupo de agricultores, el 7.9% son mujeres.

En la parte de producción, cada familia tiene derecho a tres manzanas de tierra para cultivo, más la mitad del terreno de la vivienda, que mide por todo, 40 por 30 metros cuadrados, para cultivos caseros y/o crianza de animales domésticos; esto, garantizaría una dieta adecuada en cantidad y calidad, empleando prácticas sencillas de cultivo, con insumos básicos. Además,

producirían excedentes que podrían ser transformados o comercializados, para generar ingresos.

La tierra está produciendo maíz y ajonjolí por debajo de su capacidad de producción, los agricultores atribuyen esto, a la falta de tecnología agrícola adecuada, las pérdidas significativas postcosecha, por falta de infraestructura para almacenamiento; además la inadecuada asesoría que han tenido en sistemas de comercialización de sus productos. Cada familia ha iniciado la crianza de aves con propósitos de autoconsumo y comercialización, las familias que retornaron primero ya cuentan con producción de aves y huevos para comer y vender.

En aspectos de salud y saneamiento, los habitantes de La Lupita, si bien es cierto que todos poseen un terreno para vivienda, no todos han construido sus casas y de éstas, el 70.4% son de tipo semiformal, ya que las paredes algunas son de madera, varas, parte de lámina y/o plástico, piso de tierra y techo de lámina, dejando pasar el polvo, el viento y agua en tiempo de lluvia; además casi la mitad de las casas tienen la cocina en el mismo ambiente para dormir y cocinan con leña, lo que aumenta la contaminación con humo e incrementa el deterioro del poco bosque, por el uso de leña.

El agua para uso doméstico no es apta para consumo humano ya que tiene niveles de coliformes fecales de 800 veces más que lo aceptable, situación que favorece la alta prevalencia de diarreas. Las aguas servidas corren a flor de tierra, produciendo áreas propicias para la reproducción de zancudos y mosquitos. La mayor parte de las viviendas tienen letrina y la usan; casi un 50 % son letrinas aboneras pero no se hace uso adecuado, tanto para los fines de abono como de higiene. Casi el 100 % de las familias, queman la basura, lo que favorece el deterioro del suelo, aumenta la emisión de humo y se desperdicia material para abono orgánico.

En salud materno infantil, las causas más frecuentes de morbilidad en niños menores de cinco años, son las diarreas y las infecciones respiratorias agudas, en ambos casos la prevalencia es alta; esto es característico de poblaciones de nivel socioeconómico bajo y condiciones sanitarias deficientes. Las inmunizaciones tienen una cobertura elevada en los niños que nacieron en México, no así en los nacidos en Guatemala, para quienes no ha habido facilidades de estos servicios.

La alimentación del niño menor de dos años es monótona y poco nutritiva ya que los alimentos que con mayor frecuencia se introducen, después del destete son caldo de frijol, tortilla y café; las madres conocen las ventajas de la lactancia materna y la importancia de darla en forma exclusiva los primeros seis

meses, y que se deben introducir gradualmente alimentos variados y nutritivos pero no lo hacen por falta de recursos económicos para adquirir los alimentos.

Las mujeres embarazadas, en su mayoría no tienen control prenatal por la inaccesibilidad a los servicios y aunque hay cinco comadronas en la comunidad éstas cobran muy caro y además les intimidan con pronósticos de anomalías, para cobrar más. En salud reproductiva, las mujeres en edad fértil, no tienen acceso a programas de este tipo, y lamentan que en México sí los tenían.

La proporción de desnutrición, de 17.4 %, según el indicador Peso/Talla (desnutrición actual), en los menores de cinco años, podría deberse a las prácticas inadecuadas durante el período de destete, afectando principalmente a los niños menores de tres años. La desnutrición crónica, se encontró en un 85.8% y afecta principalmente a los menores de cinco años y está condicionada por una alimentación deficiente en energía y proteínas. La desnutrición global, con un déficit de 71.8%, afecta principalmente a los menores de 24 meses; esto se debe a las prácticas alimenticias durante el destete y a la prevalencia de enfermedades en este período; además, éste es el grupo de niños que nacieron en Guatemala o venían recién nacidos.

En cuanto al estado nutricional del hierro, el 40.0% de la población en general, sufre niveles de anemia de moderada a leve, por lo que es un problema de gran magnitud que está relacionado con la baja disponibilidad y consumo de hierro hemínico y no hemínico en adultos y niños; situación que amerita prioridad en las intervenciones comunitarias (8).

III. JUSTIFICACION

Los momentos que vive Guatemala, demandan la unificación de esfuerzos, de todos los sectores para hacerle frente a la compleja problemática que viven las poblaciones de retornados y promover así el desarrollo, a nivel local. Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) han logrado ganar espacios preponderantes, tanto en la obtención de fondos para el financiamiento de sus programas, como para llegar a las comunidades con proyectos de desarrollo local.

Las ONGs que tienen proyectos de desarrollo en las comunidades de retornados de la zona sur, tales como la Finca La Lupita, hacen esfuerzos para acompañarlas en la búsqueda de su propio desarrollo sostenible. Para que los proyectos tengan éxito se necesita que las instituciones tengan no sólo los recursos financieros sino el recurso humano capacitado para acompañar y asesorar a las comunidades en la definición de sus necesidades, el establecimiento de prioridades, la búsqueda de soluciones y recursos.

Esta investigación se realiza con el propósito de establecer si el potencial del recurso humano que labora en estas ONGs responde a las necesidades que en materia de seguridad alimentaria y nutricional tienen estas comunidades. Los resultados servirán para proponer un plan de acción de capacitación en SAN, que puede servir de modelo a otras ONGs que apoyan a poblaciones en similares situaciones.

IV. OBJETIVOS

- A. Hacer una caracterización del recurso humano que labora en las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que conforman la Unidad Técnica de la Zona Sur (UTZS).**

- B. Identificar necesidades de capacitación del recurso humano que labora en las ONGs de la UTZS, para implementar el componente de seguridad alimentaria nutricional (SAN), en sus diferentes líneas de acción, de acuerdo a las necesidades de las comunidades de retornados en las cuales laboran.**

- C. Identificar la metodología y modalidades empleadas por las ONGs de la UTZS, en la capacitación de sus recursos humanos.**

- D. Diseñar un plan de capacitación para el recurso humano que labora en las ONGs de la UTZS, para la implementación del componente de SAN, en sus diferentes líneas de acción.**

V. MATERIALES Y METODOS

A. Sujetos

El estudio se llevó a cabo en todo el personal que al momento de la investigación se encontraba laborando en los tres niveles, gerencial, técnico y operativo de las ONGs que conforman la Unidad Técnica de la Zona Sur, las cuales eran: Servicio Maya para el Desarrollo (SMD), Asociación IDEAS y Asociación Nuevo Amanecer (ASDNA); en esta última ONG, solamente se entrevistó al Director ya que es una institución de carácter financiero y no participa en ningún proceso de planificación, asesoría o intervención, sino que solamente recibe las solicitudes de apoyo financiero de otras ONGs u organizaciones de la comunidad. Se entrevistó a un total de 15 personas, de las cuales, 14 pertenecen al sexo masculino y una persona al sexo femenino. Todos respondieron las preguntas de la entrevista, en forma voluntaria.

Una de las ONGs que se había incluido en el diseño del estudio, CIDECA, no participó por encontrarse en proceso de reestructuración.

B. Metodología Utilizada en el Estudio

La investigación se realizó en el mes de noviembre de 1997, en las oficinas respectivas de cada ONG, en la capital de Guatemala. Previo a iniciarse la investigación se envió una nota a Servicio Maya para el Desarrollo, ONG con la

cual INCAP tiene un convenio de asesoría y que a la vez serviría de contacto con las otras ONGs participantes en el estudio. Se hizo una visita de presentación al Director de Servicio Maya, para concertar las entrevistas con el personal de esta institución y de las otras ONGs.

En cada ONG, se plantearon los objetivos de la investigación y se preguntó si deseaban participar, previo a la entrevista individual.

1. Diseño de instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó una guía de entrevista, con preguntas abiertas y cerradas y la cual comprendía dos partes, una de información general de la institución y otra sobre las características del personal a investigar, tales como: sexo, edad, nombramiento, nivel, funciones, capacitación recibida y necesidades de capacitación.

2. Recolección de datos

La recolección de datos fue realizada personalmente por la investigadora del presente trabajo. El formulario fue llenado en forma individual en cada ONG visitada. En Servicio Maya para el Desarrollo, se hicieron dos entrevistas por medio telefónico ya que debido a la época de la recolección, el personal estaba en actividades fuera de la institución y regresaban de viaje y pocas horas después volvían a salir por lo que fue difícil concertar una cita

personal, pero las dos personas accedieron voluntariamente a contestar las preguntas por este medio.

Además se hizo una revisión documental del Diagnóstico realizado por los estudiantes de la Maestría 1997 del INCAP, en una de las comunidades de retornados, la finca "La Lupita".

3. Análisis de datos

Una vez recolectados los datos se procedió a la tabulación de los mismos lo cual se realizó conforme a la descripción de variables planteadas en el diseño del estudio.

Por lo pequeño de la muestra, para la descripción de los datos se usaron solamente frecuencias. Las variables edad, sexo, institución, nivel operacional, sirvieron para agrupar a los sujetos. Después se fue presentando y analizando el resto de variables, como formación académica, años de experiencia, requisitos de contratación, funciones, capacitación recibida, necesidades de capacitación y metodologías empleadas en ésta.

La revisión documental del Diagnóstico realizado por los estudiantes de la Maestría 1997 del INCAP, en la finca "La Lupita"; sirvió de base para elaborar un FODA, el cual a su vez fue utilizado para establecer las necesidades que en materia de seguridad alimentaria y nutricional, tienen estas comunidades y

luego se hizo una confrontación con el potencial que tiene el recurso humano que labora en las ONGs que conforman la UTZS, para apoyar el componente de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

4. **Presentación de resultados**

Los resultados se presentan en cuadros con frecuencias absolutas. Los sujetos están caracterizados de acuerdo a las variables planteadas.

5. **Definición del plan de acción**

El plan de acción se definió en base a las características encontradas en el recurso humano que labora en las ONGs de la UTZS y las necesidades de capacitación de este recurso, definidas en base a los problemas encontrados en una de las fincas de retornados, en cuanto al componente de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Para este planteamiento se utilizó la metodología de la planificación estratégica.

VI. RESULTADOS

La investigación sobre necesidades de capacitación del recurso humano que labora en las ONGs que forman parte de la Unidad Técnica de la Zona Sur (UTZS) de Guatemala, en apoyo a la implementación del componente de Seguridad Alimentaria y Nutricional en comunidades de retornados guatemaltecos, mostró la siguiente información:

Las organizaciones no gubernamentales que forman parte de la UTZS, originalmente eran cuatro: Servicio Maya para el Desarrollo (SMD), Asociación IDEAS, Asociación de Desarrollo Nuevo Amanecer (ASDENA) y el Consejo de Investigación y Desarrollo para Centro América (CIDECA). Actualmente, CIDECA está en proceso de reestructuración por lo que no participó en el estudio. En el caso de ASDENA, se entrevistó solamente al director, pues es una ONG cuya misión es de carácter financiero y no participa en ningún proceso de planificación, asesoría técnica o intervención de proyectos, sino solamente recibe las solicitudes de otras ONGs (como IDEAS, por ejemplo o de organizaciones de base, como las cooperativas) y si éstas llenan los requisitos de la planificación de un proyecto, les son otorgados los préstamos solicitados. Se tomó en cuenta, por formar parte de UTZS y por el apoyo financiero a las otras ONGs.

A. Características de los Sujetos

1. Sexo y edad

De un total de 15 entrevistados, que laboran en las tres ONGs, cinco pertenecen a Servicio Maya, nueve a IDEAS y uno a ASDENA. El personal, se caracteriza por ser en su mayoría joven (31-40 años) y del sexo masculino; el liderazgo de las tres ONGs está en manos de personal del sexo masculino (Cuadro 2).

CUADRO 2

DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO
RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS,
GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

EDAD EN AÑOS	SERVICIO MAYA		IDEAS		ASDENA		TOTAL		
	M	F	M	F	M	F	M	F	T
21-30	0	0	1	1	0	0	1	1	2
31-40	4	1	7	0	1	0	12	1	13
TOTAL	4	1	8	1	1	0	13	2	15

2. Nivel del cargo

El nivel operacional que predomina es el técnico, las tres ONGs parecen no considerar el emplear en forma permanente personal operativo, pues lo contratan por servicios, según el proyecto; por ello, las actividades de este personal no son específicas, sino que se desglosan de las del personal técnico, en el caso de IDEAS, tres personas se ubicaron en ambos niveles, técnico y

operacional, por el tipo de trabajo que realizan. Lo cargos gerenciales pertenecen todos al sexo masculino y a la categoría de edad de 31-40 años (Cuadro 3).

CUADRO 3

DISTRIBUCION DE LA POBLACION SEGUN NIVEL DEL CARGO, POR EDAD Y SEXO. RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS, GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

NIVEL DEL CARGO	EDAD Y SEXO						
	21-30		31-40		TOTAL		
	M	F	M	F	M	F	T
Gerencial	0	0	4	0	4	0	4
Técnico	0	1	8	1	8	2	10
Operacional	1	0	0	0	1	0	1
Total	1	0	12	1	13	2	15

3. Años de experiencia

La mayor parte del recurso humano entrevistado tiene de 3-4 años de experiencia dentro de la institución, lo que le respalda en su trabajo. Para las tres ONGs, la experiencia en el campo de trabajo, constituye un requisito importante; sin embargo, en IDEAS también lo fueron, la entrevista con el director, el manejo de metodología de educación popular y el título profesional relacionado con el cargo. En la lista de requisitos, no se identificó alguno respecto al manejo de conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para la planificación, implementación y evaluación de actividades relacionadas con la salud, la alimentación y nutrición (Cuadro 4 y 8).

CUADRO 4

DISTRIBUCION DE LA POBLACION SEGUN AÑOS DE EXPERIENCIA, EDAD Y SEXO. RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS, GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

EDAD EN AÑOS	AÑOS DE EXPERIENCIA								TOTAL
	1-2		3-4		5-6		> 6		
	M	F	M	F	M	F	M	F	
21-30	1	1	0	0	0	0	0	0	2
31-40	2	0	6	0	1	0	3	1	13
TOTAL	3	1	6	0	1	0	3	1	15

4. Formación académica

La mayoría de los profesionales, tiene grado universitario, pero no se encontró alguno especializado o que haya sido capacitado en aspectos de alimentación y nutrición; los grados académicos son variados y no siempre guardan relación con el quehacer en la institución. Esto, constituye una oportunidad para implementar programas de capacitación en SAN (Cuadro 5).

CUADRO 5

DISTRIBUCION DE LA POBLACION SEGUN FORMACION ACADEMICA POR EDAD Y SEXO. RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS, GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

NIVEL ACADEMICO	EDAD EN AÑOS				TOTAL
	21-30		31-40		
	M	F	M	F	
Secundaria	0	0	1	0	1
Preuniversitario	0	1	1	0	2
Universitario	1	0	10	1	12
Total	1	1	12	1	15

Al investigar sobre el último grado académico obtenido, se encontró: un maestro de educación primaria, uno de educación media, una técnica en diseño gráfico, un técnico en acueductos rural, dos licenciados en economía, dos licenciados en pedagogía, una licenciada en trabajo social, un antropólogo, un etnólogo, un ingeniero civil, un arquitecto, un licenciado en auditoría y un licenciado en historia.

5. **Niveles de operación por ONG**

Como se observa en el Cuadro 6, la fortaleza de las instituciones está en el nivel técnico, el nivel operacional, parece no estar contemplado en las tres instituciones, esporádicamente se encontró personal técnico realizando funciones operativas pero no como una responsabilidad propia.

CUADRO 6

DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR NIVEL OPERACIONAL Y POR ONG.
RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS,
GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

ONGs	NIVELES DE OPERACION			TOTAL
	GERENCIAL	TECNICO	OPERATIVO	
SERVICIO MAYA	2	3	1	5
IDEAS	1	7	1	9
ASDNA	1	0	0	1
TOTAL	4	10	2	15

6. Tipo de contratación

En las tres organizaciones hay dos formas de contratación del personal, predominando la forma permanente. Esta situación favorece los planes de capacitación (Cuadro 7).

CUADRO 7

DISTRIBUCION DE LA POBLACION SEGUN TIPO DE CONTRATACION
RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS,
GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

TIPO DE CONTRATACION	ONGs			TOTAL
	SERV.MAYA	IDEAS	ASDENA	
Permanente	5	7	1	13
Por Servicio	0	2	0	2
Total	5	9	1	15

7. Requisitos de contratación

Tanto en Servicio Maya como en IDEAS se identificó una lista de requisitos de contratación de personal, los cuales se pueden observar en el Cuadro 8. El requisito que más fue mencionado en ambas instituciones, es la experiencia en el campo de trabajo social. En ambas instituciones, tres personas dijeron que no se les había pedido ningún requisito, ya que se trata de personas fundadoras de las mismas.

CUADRO 8

**REQUISITOS DE CONTRATACION POR ONG. RECURSO HUMANO QUE
LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS.
GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997**

REQUISITOS	SERVICIO MAYA	IDEAS	ASDENA
Experiencia en el campo de trabajo	4	6	1
Conocimiento de los grupos sociales	1	0	0
Conoc. sobre cooperación internacional	1	0	0
Constitución jurídica de la institución	1	1	0
Reconocimiento de la comunidad	1	0	0
Aptitud para negociación	1	0	0
Conoc. de la comunidad indígena	1	0	0
Título profesional relacionado con el cargo	0	3	0
Experiencia en proyectos	0	2	0
Manejar computación	0	1	0
Entrevista con el Director y/o Coordinador	0	4	0
Manejo metodología Educación popular	0	4	0
Referencias personales	0	1	0
Que le guste su trabajo	0	1	0
Capacidad gerencial	1	0	0
Ninguno	2	1	0

8. Funciones por nivel de operación

Las funciones en el nivel gerencial, varían por institución; Servicio Maya tiene un despliegue más amplio, entre ellas: representación tanto nacional como internacional, coordinación de áreas de tratamiento, coordinación con otras

instituciones, diseño de plataformas, evaluación institucional, planificación general y la gestión financiera.

En IDEAS, se mencionaron como funciones gerenciales: la administración de la institución, el control financiero y la coordinación de proyectos. El coordinador general de ASDENA, mencionó entre sus funciones: la coordinación de todos los proyectos financieros, la gestión financiera y la representación nacional e internacional de la institución.

Las funciones en el nivel técnico son similares en las instituciones, como puede observarse en el Cuadro 9; asimismo hay semejanza en las funciones en el nivel operacional.

CUADRO 9

FUNCIONES SEGUN NIVEL OPERACIONAL Y POR ONG.
RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS,
GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

FUNCIONES POR NIVEL SERVICIO MAYA		
GERENCIAL	TECNICO	OPERACIONAL
1. Representación a nivel nacional e internacional	1. Formulación, coordinación y asesoraría de proyectos de educación (formación y capacitación)	1. Formación de líderes comunitarios
2. Coordinación de las áreas de tratamiento de la institución	2. Planificación y elaboración de diagnóstico comunitario	2. Capacitación en diversos temas
3. Coordinación con otras instituciones	3. Diseño de metodologías educativas	3. Guianza de la comunidad en la práctica de lo aprendido
4. Coordinación de reuniones nacionales	4. Aplicación de metodologías de tratamiento con mujeres	4. Capacitación a grupos de mujeres
5. Diseño de plataformas	5. Comunicación y difusión de materiales educativos	
6. Planificación general de proyectos	6. Coordinación de proyectos productivos	
7. Gestión financiera	7. Coordinación del programa de la mujer	
8. Evaluación institucional	8. Asesoría técnica	
	9. Supervisión de proyectos en general	

Continuación Cuadro 9

FUNCIONES POR NIVEL		
IDEAS		
GERENCIAL	TECNICO	OPERACIONAL
1. Control financiero	1. Elaboración de presupuestos específicos	1. Empleo de material educativo
2. Coordinación con los coordinadores	2. Elaboración de propuestas	2. Organización de talleres con la comunidad
3. Administración de la institución	3. Elaboración de informes a las contrapartes	3. Ejecución de talleres comunales
	4. Actividades de seguimiento	4. Ejecución de módulos de organización comunitaria
	6. Representación del director	
	7. Formulación, gestión, ejecución y supervisión de proyectos educativos y de agua y saneamiento	
	8. Planificación, diseño y elaboración de material y módulos educativos	
	9. Orientación, evaluación y acompañamiento de los procesos educativos	
	10. Elaboración de diagnóstico de la comunidad	

Continuación Cuadro 9

FUNCIONES POR NIVEL		
ASDNA		
GERENCIAL	TECNICO	OPERACIONAL
1. Representación nacional e internacional de la institución 2. Gestión financiera de los proyectos 3. Coordinación de los proyectos financieros	1. Supervisión y evaluación de proyectos de crédito a las instituciones o comunidades	

9. Temática abordada en la capacitación del personal

Hay dos tipos de capacitación en las instituciones, de inducción y de desempeño; en Servicio Maya, la inducción se dio en forma simultánea al desempeño, pues el personal se inició en México en el campo de trabajo, donde había que enfrentar y resolver los problemas y situaciones de cada día.

En IDEAS, la mayoría de los empleados (siete de nueve), recibió capacitación de inducción. Los temas tratados versaron sobre la institución, sus objetivos, organización, estructura, financiamiento, metodologías, proyectos, políticas, relación con otras instituciones nacionales e internacionales, planificación y gerencia de proyectos.

En la capacitación en el desempeño, en las tres instituciones se han impartido temas similares, con algunas variaciones en cada una de ellas,

como puede verse en el Cuadro 10. En IDEAS los temas han sido más variados y es donde se han tocado aspectos relacionados con seguridad alimentaria y nutricional, aunque sólo en una ocasión participó una persona.

CUADRO 10

TEMAS ABORDADOS EN LA CAPACITACION DURANTE LA INDUCCION Y EL DESEMPEÑO, POR ONG. RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS, GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

ONGs	TEMAS DE CAPACITACION EN INDUCCION
IDEAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué es la institución (Misión, visión...) 2. Financiamiento de la institución 3. Gerencia de proyectos 4. Planificación de proyectos (Marco Lógico) 5. Metodologías de tratamiento de la inst. 6. Conoc. De proyectos de la inst. 7. Políticas de la inst. 8. Relación con otras instituciones 9. Relación financiera con otras inst.
ONGs	TEMAS DE CAPACITACION EN EL DESEMPEÑO
SERVICIO MAYA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas económicas. La globalización 2. Estudios sobre refugiados 3. Construcción de formas de vida de los desarraigados 4. Metodología de educ. popular 5. Computación y mecanografía 6. Elaboración de proyectos 7. Formación de liderazgo 8. Administración y contabilidad
IDEAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Derechos humanos y Acuerdos de paz 2. Relaciones interpersonales 3. Salud mental 4. Fortalecimiento institucional 5. Computación 6. Formulación y evaluación de proyectos agroindustriales 7. Estrategias del Banco Mundial 8. La pequeña empresa rural 9. Realidad nacional 10. Ecología 11. Enfoque de cultura y género
ASDNA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y gestión de proyectos

10. Necesidades expresadas de capacitación

Las áreas comunes de necesidades de capacitación fueron: administración, planificación, gerencia, educación, programación, investigación, economía, desarrollo comunitario y agronomía; los temas específicos de estas áreas pueden verse en el Cuadro 11.

Las necesidades de capacitación en los tres niveles operacionales son similares en las instituciones, exceptuando en Servicio Maya, en el nivel técnico sólo fue mencionada, metodología de género y computación.

CUADRO 11

NECESIDADES DE CAPACITACION POR ONG. RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS, GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

ONGs	AREAS Y TEMAS SUGERIDOS PARA CAPACITACION
SERVICIO MAYA	<ol style="list-style-type: none">1. ADMINISTRACION: Admon. de personal y financiera2. PLANIFICACION: Otros esquemas de planificación3. GERENCIA: Aspectos generanciales modernos4. PROGRAMACION: Nuevos paquetes de computación5. EDUCACION: Profundizar en metodologías de género
IDEAS	<ol style="list-style-type: none">1. ADMINISTRACION: De personal y financiera2. PLANIFICACION: Elaboración y gestión de proyectos; proyectos agropecuarios; agroindustria rural; planificación estratégica; autogestión3. PROGRAMACION: Computación4. CAPACITACION: En agroindustria5. ECONOMIA: Manejo y conoc. de flujo de fondos6. INVESTIGACION: Metodologías de investigación comunitaria7. DESARROLLO COMUNAL: Poder local; Acuerdos de paz8. EDUCACION: Metodologías de Educación popular
ASDENA	<ol style="list-style-type: none">1. PLANIFICACION: Otros esquemas de planificación de proyectos

11. Metodología y modalidades de capacitación

La metodología de capacitación tanto inductiva como de desempeño, en las tres instituciones, fue en su mayoría activa y de tipo individual y grupal; en algunos casos se empleó una metodología mixta, tradicional y activa a la vez. Esta metodología es característica de la capacitación de adultos y constituye una ventaja para un programa de capacitación en SAN, que el personal haya estado expuesto a metodologías participativas, así como el hecho de manejar la metodología de marco lógico en la planificación de proyectos y poseer, en su mayoría una base académica de nivel universitario (Cuadro 12).

CUADRO 12

METODOLOGIAS Y MODALIDADES EMPLEADAS EN LA CAPACITACION DURANTE LA INDUCCION Y EL DESEMPEÑO. RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs DE LA UTZS, GUATEMALA, NOVIEMBRE 1997

ONG	METODOLOGIA	MODALIDAD
SERVICIO MAYA	Pasiva Colectiva	Conferencias
	Activa Grupal	Seminario-Taller Talleres
IDEAS	Activa Individual	Entrevista Pasantía de un día Consultas personales Visitas
	Activa Grupal	Talleres Seminario-Taller Trabajo de grupo con facilitador Seminario Ponencias
	Pasiva Colectiva	Conferencias Congresos
	Metodología Mixta	Conferencias + Ponencias de grupo
ASDENA	Activa Grupal	Talleres

12. Financiamiento para la capacitación

En el aspecto de financiamiento, las tres instituciones tienen presupuesto destinado a la capacitación, pero no se pudo establecer la cantidad o porcentaje asignado, ya que esto es considerado por proyecto. Los directores de las ONGs, manifestaron que se ha presupuestado para la capacitación en liderazgo y organización comunitaria y que la capacitación en aspectos de salud es poco frecuente en las instituciones.

La fuente de financiamiento para las tres ONGs es internacional, principalmente de la Unión Europea, a excepción de IDEAS quien también recibe financiamiento del Fondo de Inversión Social de Guatemala, para el desarrollo de algunos de sus proyectos.

B. Situación de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Finca de Retornados "La Lupita".

De la revisión del Informe del Diagnóstico de la Finca de retornados La Lupita, realizado por los estudiantes de la Maestría 1997 del INCAP, se hizo un análisis de la situación de Seguridad Alimentaria y Nutricional, empleando la metodología FODA y del cual se obtuvo lo siguiente:

1. Fortalezas

a) Extraordinario recurso humano, la disposición, el esfuerzo por integrarse al proceso de reinserción, a pesar de las dificultades encontradas.

b) Una sólida organización comunitaria, la cual la traen desde México y caracterizada por:

- Buena estructura
- Completa: abarca todos los aspectos de las necesidades básicas de la población
- Sentido de solidaridad y compromiso
- Fe en el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales.

c) La Cooperativa integral agrícola, que constituye la principal fuente crediticia de apoyo a la producción y además la directiva es vista como una autoridad en la comunidad.

d) Tierra para cultivo familiar y comunal. Cada familia dispone de un solar para la vivienda y para cultivo casero y de un terreno de tres manzanas.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Centro

- e) El hato lechero.
- f) La Escuela Primaria completa.
- g) Un instituto de educación básica.
- h) Una tienda comunal que ofrece productos básicos.
- i) Un servicio de salud atendido por cinco promotores.
- j) Una población joven.
- k) Se ha impartido capacitación al recurso humano de la comunidad pero en forma aislada, no planificada y sin un enfoque integral de la cadena alimentaria.

2. Oportunidades

- a) La disposición del recurso humano, la solidaridad, el optimismo y la organización comunitaria son elementos de éxito en los procesos del desarrollo humano sostenible.
- b) El hecho de pertenecer a la UTZS, le da la oportunidad de participar en proyectos de mayor impacto local y regional.
- c) La ubicación geográfica, rodeada de 20 comunidades aledañas, pudiera convertir a La Lupita en un eje integrador para la gestión

financiera y la negociación política de proyectos de gran magnitud. Por otro lado, le brindaría posibles mercados a sus productos y servicios (Panadería, Escuela, Instituto, Puesto de Salud y otros).

d) El ser de reciente inserción, pone a la finca en una ventaja para planificar su desarrollo en un marco de sostenibilidad y sustentabilidad, lo que implica asumir el reto de producir en armonía y respeto a la naturaleza.

e) La tenencia asegurada de la tierra por cada familia es un punto de partida para lograr la seguridad alimentaria.

f) La diversificación de cultivos, el uso del potencial de la tierra y de tecnologías apropiadas, tanto en el solar como en el área de cultivo por familia, aseguraría la generación de ingresos para el mejoramiento de las condiciones de vida.

g) El crecimiento del sector agrícola es vital para la seguridad alimentaria.

h) El cultivo de ajonjolí, acompañado de una adecuada comercialización, constituye una buena alternativa como fuente de ingreso.

i) La introducción de cultivos como leguminosas que puedan adaptarse a las condiciones agronómicas de la finca , por ejemplo, el caupí (*Vigna sinensis*) y otros productos no tradicionales, como la jícama, chipilín, hierbamora, permitiría mejorar la calidad de la dieta, generar ingresos adicionales, y con un buen calendario de cosecha, contar con una disponibilidad permanente.

j) Su población es eminentemente joven lo que constituye una oportunidad para la formación y capacitación.

k) El consumo aparente per cápita de azúcar es alto, si el azúcar está fortificado, ésta constituye una buena fuente de retinol, por lo que se evitaría la deficiencia de vitamina A.

l) El consumo aparente de grasa es bajo y es de origen vegetal, lo cual es saludable para la población por lo que en futuras intervenciones se deben apoyar y fomentar estos hábitos.

m) La existencia de una sola tienda comunal, constituye una oportunidad para el control de abastecimiento de alimentos nutritivos y económicos y además para implementar acciones de carácter educativo.

3. Debilidades

Las debilidades se manifiestan en la falta de:

a) Un plan de desarrollo y crecimiento de la comunidad, que abarque todos los aspectos de la vida de la población: alimentación, nutrición, producción agropecuaria, agroindustria y pequeña empresa, equilibrio ecológico, salud, saneamiento, vivienda, educación y formación del recurso humano, fortalecimiento de la organización comunitaria.

b) Un grupo técnico dentro de la comunidad, que diagnostique, planifique, gestione, ejecute, monitoree y evalúe actividades agropecuarias.

c) Apoyo técnico y financiero para la tecnificación de la agricultura para obtener mayores beneficios, con menor esfuerzo y costo de inversión y de manera sostenible y sustentable.

d) Diversificación de cultivos.

e) Asesoría técnica en el manejo del hato lechero.

f) Infraestructura y tecnología adecuada para el manejo de la producción y la postcosecha ya que el rendimiento del maíz y del ajonjolí son demasiado bajos y las pérdidas postcosechas muy altas, afectando así la disponibilidad de alimentos y el aprovechamiento económico del ajonjolí.

g) Apoyo y reconocimiento por parte del gobierno del puesto de salud, para brindar una mejor atención y cobertura a la población.

h) Identificación y apoyo a las comadronas de la comunidad para que puedan dar la atención necesaria y adecuada a la embarazadas.

i) Atención en salud preventiva y curativa hace que los datos de enfermedades infecciosas sean altos especialmente en la población menor de cinco años.

j) Una dieta adecuada en calidad y cantidad ya que es pobre y monótona, constituida básicamente por tres alimentos: maíz, frijol y azúcar y lo que favorece la vulnerabilidad a enfermedades infecciosas especialmente en los menores de cinco años.

k) Ingresos, no permite a la población tener acceso a otros alimentos para diversificar la dieta, así como a otros bienes, como la salud, el vestuario y a condiciones adecuadas de vivienda.

l) Educación de la madre en aspectos de alimentación y nutrición favorece las prácticas inadecuadas de ablactación ya que se introducen alimentos de baja densidad energética, escaso valor nutritivo y no adaptados a la maduración de las funciones gastrointestinales de los niños.

m) Alimentos fuentes de hierro tanto hemínico como inorgánico, es causa de la alta prevalencia de anemias en niños en periodo de destete, en menores de cinco años, mujeres en edad fértil y adultos en general.

n) Condiciones ambientales adecuadas y de hábitos de higiene predisponen a diarreas y a infecciones respiratorias.

ñ) Cobertura de vacunación de los niños que han nacido en La Lupita.

o) Acceso a servicios de salud ya que son difíciles en tiempo, dinero y oportunidad.

p) Abastecimiento de medicinas en la comunidad, y la falta de ingresos dificulta la adquisición de las mismas y por ende el tratamiento de enfermedades.

q) Una capacitación planificada ya que se ha dado pero en forma aislada, no planificada y sin un enfoque integral de la cadena alimentaria.

4. Amenazas

a) El apoyo crediticio y el abastecimiento de insumos ha respondido a políticas tradicionales de producción, lo que se puede ver a través

de: el bajo rendimiento, las altas pérdidas postcosecha por inadecuado e insuficiente almacenamiento y el ineficiente sistema de mercadeo, especialmente para el ajonjolí; la falta de acceso físico y social a alimentos básicos como el frijol; esto limita la disponibilidad alimentaria y la posibilidad de obtener ingresos por excedentes.

b) De no adoptarse prácticas sostenibles de cultivo que permitan maximizar y conservar los recursos de producción, ésta se verá cada vez más insuficiente, aumentando la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria.

c) Basar la producción en dos cultivos, es un riesgo para la seguridad alimentaria en el hogar.

d) El hecho de contar con una población muy joven es una fortaleza y una oportunidad pero puede convertirse también en una amenaza de inseguridad alimentaria y nutricional ya que aumenta la demanda de recursos para la satisfacción de necesidades de: alimentación, salud, educación, vivienda, trabajo y recreación y si no se toman medidas preventivas el riesgo de vulnerabilidad será mayor.

e) La utilización biológica de los alimentos se ve afectada por la alta incidencia de enfermedades infecciosas, especialmente en niños.

f) El consumo de maíz es alto y no guarda una buena relación con el consumo de frijol, lo que no permite tener un complemento proteico adecuado, además el aporte promedio de proteína de alto valor biológico, per cápita, es muy bajo; esto, sumado a las consecuencias de las prácticas inadecuadas de destete, repercutirá, especialmente, en el estado nutricional deficiente de los niños; en la desnutrición de mujeres embarazadas y lactantes; en niños de bajo peso, baja estatura, bajo peso al nacer, y en el estado general de salud, agravando los estados de morbilidad y aumentando la mortalidad de niños.

g) La desnutrición leve de acuerdo a peso/talla, debe ser valorizada desde un enfoque de tratamiento temprano para evitar el aumento de la prevalencia de estados más severos, y debe evaluarse como factor relacionado a la respuesta inmunológica de los lactantes.

h) La elevada prevalencia de anemias en niños en periodos de destete, en niños menores de cinco años y en mujeres en edad fértil, puede tener repercusiones en el retardo del desarrollo psicomotor de los niños, haciéndolos más pasivos en la exploración del mundo que los rodea, disminuyendo su capacidad de concentración y por ende, el aprendizaje. En las mujeres, aumenta el riesgo de niños con bajo peso al nacer y/o prematuridad, bajo rendimiento en el trabajo (adultos en general) y poca participación en actividades de desarrollo local. Esto tiene impacto en el desarrollo comunitario y no sólo en la actividad productiva y de salud de la población; además limita las oportunidades de integrarse a los procesos del desarrollo humano sostenible.

i) De no realizarse intervenciones en el saneamiento ambiental y el mejoramiento de hábitos de higiene, la presencia de diarreas e infecciones respiratorias seguirá afectando a la niñez, lo cual influye en el estado nutricional del niño.

j) Las mujeres inician su vida reproductiva a edades muy tempranas (14 años), por lo que amerita tener un servicio de salud reproductiva que responda a un plan general de crecimiento y desarrollo de la población.

k) Actualmente el consumo de productos poco nutritivos como churros, juguitos, dulces, galletas y golosinas en general, no es alto y las personas los reportan como productos de alto costo; pero en el futuro, al aumentar los ingresos, habría que considerarlo en intervenciones educativas para la promoción de hábitos y estilos de vida saludables, para prevenir enfermedades crónicas no trasmisibles.

C. Necesidades de Capacitación en Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Finca La Lupita y Prioridades de Capacitación de las tres ONGs que Conforman la UTZS

Necesidades de capacitación en los cuatro componentes de SAN, de una de las comunidades de retornados, La Lupita:

1. En disponibilidad de alimentos

a) Diseño de un plan de crecimiento y desarrollo de la comunidad en general.

b) Uso racional de los recursos naturales: agua, tierra, aire, sol, lluvia, flora y fauna, que lleven a un equilibrio ecológico.

c) Uso de técnicas y prácticas sostenibles de cultivo que permitan mayores rendimientos, con menores costos y dentro de un marco de armonía y respeto a la naturaleza.

d) Diversificación de cultivos para incrementar la disponibilidad a nivel del hogar y los excedentes de producción, tanto en el área del solar como en el terreno para cultivo.

e) Cultivo de leguminosas que se adapten a las condiciones agronómicas de La Lupita, por ejemplo: Caupí (*Vigna sinensis*), la jicama, chipilin y otros.

f) Cultivo de plantas aromáticas y medicinales.

g) Calendarización y rotación de cultivos.

h) Tecnología adecuada de manejo postcosecha.

i) Búsqueda y gestión de apoyo financiero a la producción.

j) De un grupo técnico en la comunidad que diagnostique, planifique, gestione, ejecute, monitoree y evalúe actividades agropecuarias.

k) Manejo de la leche del hato lechero.

l) Fomento a la agroindustria rural

2. Acceso de alimentos

a) Búsqueda y gestión de fuentes de financiamiento para apoyo a proyectos de la pequeña empresa y agroindustria rural.

b) Estudio de mercados y sistemas de mercadeo.

c) Planificación y desarrollo de pequeñas empresas (Panaderías, alimentos procesados, artesanías y manualidades en general.

d) Funcionamiento de la tienda como proveedora de alimentos básicos, económicos y nutritivos.

e) Diseño y desarrollo de técnicas adecuadas para el almacenamiento de alimentos perecederos e imperecederos.

f) Cómo ser más productivos para generar mayores ingresos.

3. Consumo de alimentos.

a) Educación alimentaria y nutricional, que comprenda: conocimiento del valor nutritivo de sus cultivos agropecuarios; alimentos fuentes de proteínas de alto valor biológico, vitamina A, hierro y yodo; importancia y tipo de grasas; uso y abuso de alimentos de bajo valor nutritivo; alimentación durante el ciclo de vida; raciones de alimentos y distribución familiar.

b) Lactancia materna y prácticas de destete.

c) Preparación de alimentos de bajo costo, fáciles de preparar y de alto valor nutritivo, tanto para infantes como para la familia.

d) Consecuencias de las dietas monótonas y pobres en nutrientes básicos.

e) Relación salud-alimentación-nutrición.

f) Componentes de algunos alimentos que interfieren con los nutrientes.

g) Manejo adecuado de los alimentos a nivel del hogar para conservar su valor nutritivo

h) Promoción e integración de la escuela primaria al proyecto de Escuelas Saludables.

i) Técnicas de comunicación de mensajes educativos en salud, alimentación y nutrición.

4. Utilización biológica de los alimentos.

a) Aspectos sanitarios y de higiene personal.

b) Promoción y fomento de estilos de vida saludable.

c) Mejoramiento de las condiciones de la vivienda.

d) Manejo y funcionamiento del puesto de salud.

e) Relación higiene-desnutrición-enfermedad.

f) Salud reproductiva.

g) Salud preventiva.

h) Uso y manejo de medicina casera.

i) Promoción y apoyo a programas de recreación para la familia.

- j) Sistemas de monitoreo de crecimiento y desarrollo.
- k) Uso adecuado y utilidad de la letrina abonera.
- l) De un grupo técnico en la comunidad que diagnostique, planifique, gestione, ejecute, monitoree y evalúe actividades de salud.

Al analizar las necesidades que en materia de capacitación de recursos humanos tiene La Lupita y compararlas con las prioridades que hasta ahora han tenido las ONGs en la capacitación de su recurso humano, se resume que: no hay correspondencia entre estas dos situaciones; por un lado, las ONGs han estado reforzando la parte de desarrollo social y comunidades como la Lupita ya cuentan con ésto, base para el despegue hacia la búsqueda de su propio desarrollo humano sostenible; y demandan la satisfacción de necesidades básicas, lo que se puede lograr a través de la estrategia de lucha contra la pobreza, en zonas deprimidas, la seguridad alimentaria y nutricional.

Esto tiene su apoyo en el hecho de que los países centroamericanos han adoptado la seguridad alimentaria y nutricional como una estrategia de combate a la pobreza, para lograr así su propio desarrollo humano sostenible; estrategia también apoyada por los organismos financieros internacionales y responde a los mandatos de la última Conferencia Mundial de Alimentos (3) y de la últimas Cumbres centroamericanas llevadas a cabo.

También, conviene mencionar que existe un convenio entre el INCAP y Servicio Maya para el Desarrollo, el cual responde a una solicitud presentada por esta ONG y donde el INCAP se compromete a dar cooperación técnica para contribuir al desarrollo humano sostenible de las comunidades recién retornadas; se esperaba que Servicio Maya para el Desarrollo adoptara la asesoría que en tal sentido, diera el INCAP.

En conclusión la problemática de comunidades, como La Lupita y el resto del área rural de Guatemala, necesita de intervenciones de seguridad alimentaria y nutricional, la cual está dada por la capacidad del hogar para acceder en todo momento a un suministro y consumo apropiado de alimentos que satisfagan en cantidad y calidad las necesidades nutricionales de todos sus miembros, que les permita una vida sana y activa. El acceso debe verse desde el punto de vista físico, económico y social; el acceso físico de los alimentos en el hogar depende de la mayor o menor dependencia al mercado, la producción doméstica, los subsidios alimentarios; la adquisición familiar de alimentos físicamente accesibles depende de: el nivel de ingresos (empleo y salarios), el ingreso femenino, los precios de los alimentos y de otros bienes y servicios.

Todo esto se puede medir a lo largo de la cadena alimentaria-nutricional, a través de indicadores, que autores como Frankenberger los clasifican como de proceso y de resultados. Indicadores de proceso, por ejemplo, para ver disponibilidad, se puede medir a nivel del hogar, evaluando la producción

doméstica, su destino, calendario agrícola, productividad, prácticas de conservación de suelos, pérdidas postcosecha, tipo y capacidad de almacenamiento; si se mide en el contexto, se evalúan aspectos ecológicos y técnico-agrícolas que inciden directamente en la producción. En acceso y consumo se identifican las estrategias de sobrevivencia, la microeconomía del hogar y del contexto, los aspectos culturales y sociales que influyen tanto el acceso como el consumo de alimentos. En utilización biológica de los alimentos, se mide, en el hogar: la salud infantil (diarreas, infecciones respiratorias, inmunizaciones, lactancia materna y otros), la salud materna y salud de la familia en general; en el contexto, se evalúan los servicios de salud y servicios de apoyo a la salud, como saneamiento básico.

Entre los indicadores que pueden medir resultados en forma directa, están por ejemplo: consumo de alimentos, ingresos-gastos; en forma indirecta, se mide estado nutricional, reservas alimentarias, tasas de susistencia, índices por ejemplo de escolaridad, de producción y otros. Con los resultados de estas mediciones se establecen niveles de vulnerabilidad de la seguridad alimentaria y nutricional, asignando valores a cada indicador, de manera que se puede determinar si la SAN es: normal, baja, leve, moderada, severa o crítica.

Así que para lograr la seguridad alimentaria y nutricional, no sólo es necesario, reafirmar la paz, pues esto conlleva la satisfacción de necesidades básicas del ser humano, como parte de sus derechos y la SAN es un derecho

fundamental; y además, es una estrategia, un enfoque, un punto vertebral en la elaboración de propuestas a nivel nacional, regional y local, acordado y apoyado en instancias internacionales.

VII. DISCUSION

El desarrollo humano sostenible no sólo fomenta la autonomía de las personas, preparándolas para la vida participativa en la comunidad, para el ejercicio de una vida plena de derechos humanos, sino además para reconocer su propia situación, definir prioridades, identificar fuentes de recursos y posibles soluciones a sus necesidades básicas.

En los últimos años, de la concluyente década, organismos internacionales, agencias donantes, políticos, organismos gubernamentales y no gubernamentales, reconocen, como factor clave del desarrollo sostenible, la formación y capacitación del recurso humano, vistas como un proceso integral, intenso, participativo y de calidad, que garantice el aprovechamiento social de la inteligencia del ser humano, en pro de una mayor calidad de vida (13).

En las organizaciones no gubernamentales que han estado acompañando a poblaciones de retornados de Guatemala, en la búsqueda de su propio desarrollo sostenible, tal es el caso de Servicio Maya, IDEAS y ASDENA, hasta el momento es evidente, que el punto focal de sus acciones es el desarrollo del liderazgo y el poder local, esto es básico pero no suficiente para el logro del desarrollo humano sostenible ya que éste tiene un marco mucho más amplio de las necesidades básicas del ser humano. Sólo un enfoque multi y trans disciplinario, permite comprender, por ejemplo, de qué manera la política, la

economía, la alimentación, la educación y la salud pueden converger hacia la búsqueda del desarrollo humano (5,11). Si la capacitación social, es parte de un programa de educación permanente para fortalecer a los grupos, la estrategia es buena, sin embargo no contradice, ni compite con la capacitación técnica del personal y del liderazgo de la comunidad, sino por el contrario se fortalecen ambos a través de la complementación y se ven concretados los anhelos de la comunidad al poder solucionar su problemática compleja que se relaciona con la situación de inseguridad alimentaria y nutricional.

La mayoría de las poblaciones urbano-marginales, rurales y de retornados, viven una problemática común, que gira básicamente alrededor de la inseguridad alimentaria, la cual es consecuencia de una serie de causas que engloban problemas del entorno socioeconómico y político, tales como la alta dependencia externa, la baja producción y rendimiento, los deficientes sistemas de comercialización que propician una disponibilidad alimentaria insuficiente e inestable. Los bajos ingresos, el desempleo, el elevado costo de los bienes y servicios, provocan una baja capacidad adquisitiva para satisfacer necesidades básicas. Por otro lado, la educación alimentaria y la cultura, determinan comportamientos alimentarios inadecuados. El bajo saneamiento y el poco acceso a servicios de salud, dan como resultado condiciones sanitarias deficientes, en general. Todo se resume en una dieta inadecuada en calidad y cantidad y en una alta vulnerabilidad a infecciones, lo que lleva a una situación de inseguridad alimentaria-nutricional, traduciéndose ésta, a la vez en el bajo rendimiento, la

dificultad en el aprendizaje, el retardo en crecimiento y pérdida de peso, morbilidad y mortalidad severa, enmarcando todo, un escenario de subdesarrollo humano.

Los organismos internacionales, las agencias donantes, los políticos, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, conocen esta situación, sin embargo las medidas que se toman a nivel local carecen, casi siempre, de aplicabilidad y sostenibilidad, constituyéndose en paleativos temporales. De allí que se trata de implementar la SAN, como una estrategia de combate a la pobreza, a nivel local.

Para que ésto pueda darse, se necesita conocer qué es la SAN, sus enfoques, estrategias y metodologías para llegar a mejorar el sistema de vida de las comunidades, con intervenciones a lo largo de la cadena alimentaria-nutricional. La poca disponibilidad de recurso humano capacitado en seguridad alimentaria y nutricional, es uno de los factores críticos determinantes para el impacto de programas y proyectos, en esta área (5).

Al analizar las funciones del personal, en cada ONG, en el nivel gerencial, se puede ver que están planteadas a nivel muy general, como por ejemplo, representación de la institución, planificación general de proyectos, coordinación intra e inter institucional, gestión financiera y evaluación institucional.

En esta categoría, deben incluirse funciones que tienen que ver con la toma de decisiones políticas, tanto a nivel de institución como a nivel nacional, con otras instancias gubernamentales y no gubernamentales; la abogacía, la integración de equipos multi e interdisciplinarios, intra e inter institucional, para: el análisis de políticas, establecimiento de prioridades, metas y blancos, definición de lineamientos de planificación intra e intersectorial, localización y obtención de recursos, abogacía con todos los sectores decisores involucrados en alimentación y nutrición, incluyendo a políticos y donantes. El nivel gerencial involucra obligaciones desde procesos políticos hasta cosas técnicas por lo que a veces resulta difícil especificarlas. Además, debe haber una integralidad de lo gerencial, lo técnico y lo político (11).

En el nivel técnico, se identificaron funciones propias de este nivel, sin embargo, por ser de carácter intermediario entre el nivel gerencial y el operativo y entre la institución y los actores de su desarrollo, es importante que estén claramente enunciadas y definidas, no planteadas en forma general e inespecífica, por ejemplo, la investigación se deduce al revisar la función de elaboración de diagnóstico comunitario, pero no aparece como tal; lo mismo sucede con la planificación estratégica, manejo de datos y sistemas de información para monitoreo y evaluación, comunicación y disseminación de información relevante, identificación de nuevos y futuros problemas así como su previsión y solución.

Por otro lado, el nivel técnico, al ser el enlace entre el nivel gerencial y el operativo, sus acciones inciden sobre los decisores de políticas y sobre los implementadores de programas; además se convierte en el grupo capacitado para capacitar.

De acuerdo a los resultados, el nivel operacional, parece no estar contemplado en las tres instituciones, en algunos casos, se encontró personal técnico realizando funciones operativas pero no como una responsabilidad propia; por eso el desglose de las mismas, es pobre, repetitivo, general, y poco verificable, como lo es el decir: "guiar a la comunidad en la práctica de lo aprendido". En esta categoría deben estar los implementadores de programas, los que a través de sus acciones inciden directamente en la comunidad, por medio de desarrollo de planes operativos, recolección de información para monitoreo y evaluación, identificación de problemas relacionados con la salud, alimentación y nutrición, la realización de ajustes programáticos, decisión diaria sobre las acciones a realizar, distribución de recursos, administración de proyectos, evaluación del estado nutricional de la comunidad y capacitar a líderes comunitarios.

El personal de este nivel debe ser cuidadosamente seleccionado y capacitado ya que de sus acciones depende, muchas veces el éxito de las intervenciones, ellos son los que al final son el elemento clave para cumplir la misión de la institución; y requieren no sólo de preparación técnica, si no también

de cualidades sociales, pedagógicas y psicológicas que le den un alto sentido de responsabilidad profesional y compromiso con la comunidad.

Después de revisar la capacitación recibida por el personal, en las tres ONGs se observa que el interés se ha enfocado más hacia la formación y capacitación del liderazgo comunitario, quizá esto se deba a la reciente reinsertión de las comunidades, pensando en poner la base de un sólido desarrollo humano. Sin embargo, en el caso de La Lupita, desde México traen ese fundamento y ahora necesitan ser capacitados en aspectos de la vida diaria relacionados no sólo con su sobrevivencia sino con el mejoramiento de las condiciones de vida en general: alimentación, vestuario, vivienda, salud, educación; que muestre en forma real y concreta la integración de ellos a su entorno económico, político, social y cultural.

En la identificación de necesidades de capacitación manifestadas por el personal entrevistado, no se encontraron aspectos relacionados con el problema de inseguridad alimentaria y nutricional en que viven las comunidades de retornados, La Lupita. Se desconoce el enfoque de seguridad alimentaria y nutricional, como una estrategia de desarrollo humano sostenible, sin que se le reste importancia a la formación social, la organización y el liderazgo comunitario, que son base para la implementación de esta estrategia.

Se ve claramente, que hay una diferencia entre lo que comunidades como La Lupita, necesitan y lo que las ONGs hacen y desean hacer, según las necesidades sentidas de capacitación por el personal, pues siguen requiriendo apoyo en áreas en las cuales se han estado desarrollando, esto es válido, entendido como un proceso permanente de capacitación; pero por otro lado está la demanda urgente de atender la problemática de inseguridad alimentaria, que se da a lo largo de toda la cadena alimentaria-nutricional y que no es diferente al resto de la población del país: la disponibilidad insuficiente de alimentos, consecuencia de diversos factores, ya mencionados en otra sección, la falta de acceso físico y social a los alimentos, y todos los factores que afectan tanto el consumo como la utilización biológica de los alimentos.

Las ONGs involucradas en procesos de desarrollo local, deben hacer una revisión permanente de su misión, imagen objetivo y sus metas a diferentes plazos, con la participación de todos los involucrados, para hacer reajustes a sus programas y proyectos para que éstos respondan a las demandas de las comunidades; y esto, sólo se logra a través de la investigación como parte del proceso de intervención y dependiendo de los resultados obtenidos, planificar estratégicamente la capacitación de su personal para mantener la efectividad y eficiencia de sus acciones, a través de los programas implementados.

VIII. CONCLUSIONES

Después del análisis realizado se concluye que:

1. El recurso humano estudiado, en su mayoría es joven, con estudios universitarios, ubicado en el nivel técnico de sus instituciones, tienen permanencia en sus cargos y han estado expuestos a metodologías participativas de capacitación.
2. Las necesidades de capacitación manifestadas por el recurso humano, están dirigidas hacia las mismas áreas en las cuales han estado haciendo énfasis las ONGs.
3. Las necesidades identificadas en una de las poblaciones de retornados, La Lupita, están enmarcadas en los cuatro componentes de la seguridad alimentaria y nutricional, por lo que amerita que las ONGs que les acompañan en su desarrollo sostenible, conozcan la SAN, como una estrategia de lucha contra la pobreza, causa principal del subdesarrollo humano.
4. Uno de los factores de éxito para el impacto de los programas de desarrollo local es la participación del personal formado y capacitado integral y holísticamente, en aspectos que abarcan todos los eslabones de la cadena alimentaria-nutricional, por lo que vale la pena la implementación del Plan de Acción propuesto en este estudio.

IX. RECOMENDACIONES

Por todo lo anterior, se recomienda:

1. Dar a conocer los resultados de este estudio, en las ONGs involucradas, para concientizar y promover una de las estrategias recomendadas y apoyadas por organismos internacionales, donantes y cumbres centroamericanas, en la búsqueda del desarrollo humano sostenible.
2. Establecer los contactos, acuerdos y/o convenios con las ONGs que conforman la UTZS, para la iniciación del Plan de Acción propuesto.
3. Propiciar y apoyar, por parte del INCAP, la creación de un Grupo Técnico de Apoyo para la capacitación permanente del personal de las ONGs, en SAN.
4. Diseñar un plan de monitoreo y evaluación para la implementación del Plan de Acción.
5. Divulgar los resultados y transferir la experiencia obtenida en la ejecución del Plan, a otras ONGs, tanto en Guatemala, como en el resto de los países centroamericanos.

X. PLAN DE ACCION

LINEAMIENTOS DE UN PLAN DE ACCION PARA CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs QUE CONFORMAN LA UNIDAD TECNICA DE LA ZONA SUR (UTZS), EN APOYO AL COMPONENTE DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

A. Marco Contextual

Guatemala, ha vivido por espacio de 36 años, un conflicto interno armado que afectó sobre todo a poblaciones rurales, dejándolas destruidas y en condiciones de suma pobreza; esta situación provocó el desplazamiento de miles de guatemaltecos a países vecinos, especialmente México, Honduras y El Salvador.

Se inició una nueva era en la historia guatemalteca, el proceso de paz, condición necesaria para empezar a hablar de desarrollo sostenible. Pero, para que esto sea una realidad, no bastan los acuerdos de paz, las poblaciones mantienen sus ideales, sus anhelos de lucha por lograr mejores condiciones de vida, en un ambiente de equidad, justicia social y participación ciudadana.

Para que esto sea posible, se necesitan esfuerzos conjuntos de instancias gubernamentales, no gubernamentales e internacionales que tomen decisiones y adopten estrategias que puedan implementar las comunidades, con el apoyo técnico y financiero de instituciones y organismos, para gestar su propio desarrollo y erradicar así las causas de la pobreza y por ende, las de la violencia social, las

cuales se generan en la injusticia, la inequidad, la desigualdad y la explotación del ser humano.

Las comunidades que ya han pasado por procesos de desarrollo social, están preparadas para ser capacitadas en asesoría técnica para identificar sus propios problemas, las posibles soluciones y recursos, así como el monitoreo y evaluación de las intervenciones. Para ello, se requiere que el recurso humano que labora en las ONGs que les acompañan en estos procesos, tengan el potencial para capacitarles de acuerdo a las necesidades definidas, de allí que se hace necesario que estas instituciones manejen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes positivas acerca de la seguridad alimentaria y nutricional, como una estrategia de combate a la pobreza y un enfoque holístico e integrador de la cadena alimentaria nutricional.

B. Problemática a Resolver

Los primeros grupos de retornados vinieron a fines de 1996, entre ellos, los que fueron ubicados en las fincas: El Carmen, Nuevo México y La Lupita, localizadas en la zona sur de Guatemala. La mayor parte de las familias son indígenas y dedicados completamente a la agricultura, especialmente de maíz y frijol, base de su alimentación. Algunos de los problemas comunes en estas comunidades han sido la falta de disponibilidad de alimentos adecuados cultural y nutricionalmente; en algunas familias, muchos de sus miembros nacieron en México, por lo tanto sus hábitos alimentarios están influidos por esa cultura; otro

En estas condiciones, aun teniendo tierra para producir y contando con una sólida organización comunitaria, la población carece de seguridad alimentaria y si no tienen lo básico, como lo es la alimentación y la salud, es más difícil tener acceso a otros bienes de subsistencia.

Se necesita apoyo financiero y técnico para infraestructura y tecnología adecuada a las necesidades de producción, almacenamiento, procesamiento y comercialización de alimentos, para obtener excedentes de producción, y poder transformarlos y/o comercializarlos y así generar ingresos para tener acceso a otros bienes, como la salud, el vestuario, la vivienda y la educación. Este debe ser el marco de referencia para la toma de decisiones de las ONGs que participan en el acompañamiento de estas comunidades a su propio desarrollo humano sostenible.

Por lo tanto lo que falta es recurso humano capacitado, tanto en las ONGs que atienden las demandas, como en las comunidades, para poder modificar las tendencias observadas hasta ahora.

C. Misión

Las ONGs que conforman la Unidad Técnica de la Zona Sur (UTZS) de Guatemala, contarán con un Grupo Técnico de Apoyo para la implementación de la seguridad alimentaria y nutricional, como una estrategia de combate a la pobreza, en zonas deprimidas.

D. Análisis FODA

En el siguiente cuadro se presentan algunas fuerzas impulsoras y retractoras en la ejecución de la presente propuesta.

CUADRO 13
ANALISIS FODA INSTITUCIONAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Las ONGs promueven el desarrollo local.2. Existe el recurso humano capacitado en metodologías de trabajo comunitario.3. El nivel de profesionalización que tiene el recurso humano.	<ol style="list-style-type: none">1. Son instituciones con sólida estructura organizativa.2. Cuentan con el apoyo financiero internacional.3. Tienen apoyo político gubernamental.4. Han ganado espacios en las comunidades.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. No existe conocimiento de la SAN, como una estrategia de combate a la pobreza.2. La falta de un ente de coordinación entre las ONGs.	<ol style="list-style-type: none">1. Decisiones superiores que puedan obstaculizar os procesos.2. Compromiso y concientización de quienes manejen los procesos, desde la planificación hasta la evaluación.3. Grado de responsabilidad en el cumplimiento de los planteamientos

E. Formulación del Plan de Acción

1. Valores que sustentan el Plan de Acción

- El éxito de la misión de las ONGs, depende de la disposición de sus integrantes.

- Sólo las personas realmente comprometidas son capaces de desarrollar una labor eficiente.

- La capacitación es parte de la profesionalización del recurso humano.

- La capacitación eleva la calidad y efectividad de los servicios ofrecidos.

- Los empleados de una institución tienen derecho a recibir información y formación que les permita ser más eficientes.

- Las instituciones se deben a aquellos por los cuales existen.

- Las ONGs deben velar porque el uso de los recursos humanos, materiales y financieros tengan los efectos deseados.

2. Imagen Objetivo en cuatro años

En las ONGs que conforman la UTZS se contará con:

- Una concepción, destrezas y habilidades para el manejo de SAN, como una estrategia.
- Directrices que promuevan la SAN como una estrategia de combate a la pobreza.
- Una planificación basada en la SAN, como una estrategia de combate a la pobreza.
- Una planificación de SAN, con bases académicas, técnicas y científicas.
- Programas relacionados con intervenciones en SAN.
- Un sistema de evaluación de los resultados de la implementación de la SAN, como una estrategia.
- Con mecanismos de retroalimentación de la propuesta metodológica de SAN, en base a los resultados.
- Un sistema de transferencia del rediseño de la propuesta, a otras instituciones iguales o similares, tanto dentro de Guatemala, como en el resto de los países centroamericanos.
- Un sistema de vigilancia por parte del INCAP, para que la estrategia sea implementada de acuerdo a los lineamientos ofrecidos en la capacitación.
- Un sistema de divulgación de los resultados obtenidos.

3. Objetivos del Plan de Acción

a) General:

Promover la Seguridad Alimentaria y Nutricional, como una estrategia de combate a la pobreza en zonas deprimidas.

b) Específicos:

i. Capacitar al personal de ONGs en la implementación de SAN, como una estrategia de combate a la pobreza.

ii. Promover la coordinación entre las ONGs para la implementación de la estrategia.

iii. Apoyar y asesorar la planificación y formulación de acciones de SAN a nivel local.

4. Metodología

Para facilitar la operacionalización del Plan de Acción se realizarán las siguientes etapas:

a) **Concientización del problema y promoción de la SAN.** En esta etapa, se dará a conocer, en las instancias superiores de las ONGs y a todo su personal técnico y operativo, los resultados del estudio realizado, apoyado con información relevante que contribuya a promover la SAN, como una estrategia.

b) **Conformación del Grupo Técnico de Capacitación.** Para que el Plan de Acción pueda ser operacionalizado, se integrará un grupo multidisciplinario de profesionales de las tres ONGs del nivel técnico.

Los objetivos del trabajo multidisciplinario comprenderán:

i. **Análisis de la problemática de seguridad alimentaria y nutricional de poblaciones de retornados.**

ii. **Definición de prioridades y análisis de recursos, en general.**

iii. **Planificación de programas y proyectos de intervención.**

iv. **Asesoría, supervisión y evaluación de resultados de acciones.**

v. **Retroalimentación de procedimientos y reorientación de las acciones.**

vi. Capacitación en forma permanente, a diferentes instancias, sobre la SAN, como una estrategia.

c) Los contenidos programáticos se desarrollarán a través de:

i. Educación participativa para adultos, con orientación al control de procesos y mejora continua de prácticas.

ii. Sistematización del proceso para generar una réplica que conlleve a un impacto de las acciones educativas para fortalecer a las ONGs.

iii. Empoderar a los capacitados para que ejerzan eficientemente su rol de instructores y líderes de las ONGs.

iv. Desarrollo de Talleres vivenciales.

v. Educación permanente y efecto multiplicador de proceso, a través del Grupo de Apoyo.

5. Áreas programáticas

a) Concientización y promoción de la SAN, como una estrategia de combate a la pobreza.

b) Planificación de la SAN, como una estrategia.

c) Planificación de Programas y Proyectos de SAN.

- d) Investigación
- e) Difusión e información

6. **Actividades propuestas:**

**CUADRO 14
CONCIENTIZACION Y PROMOCION DE LA SAN, COMO ESTRATEGIA**

META	ACTIVIDAD	INDICADORES DE EVALUACION
Que el 100 % del recurso humano de las ONGs esté conciente del problema que están atravesando comunidades de retornados y de zonas rurales en general, de Guatemala.	Creación de un Programa permanente de concientización y promoción de SAN.	Número de sesiones de promoción. Número de personas concientizadas en cada ONG.

**CUADRO 15
PLANIFICACION DE SAN, COMO UNA ESTRATEGIA**

META	ACTIVIDAD	INDICADORES DE EVALUACION
Que el 100 % del recurso humano de las ONGs, reciba capacitación sobre planificación en SAN.	Capacitación al personal en planificación en SAN. Desarrollo de contenidos de SAN (Anexo 2).	Número de personas capacitadas en planificación

CUADRO 16
PLANIFICACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EN SAN

META	ACTIVIDAD	INDICADORES DE EVALUACION
<p>Que el 100% del personal aplique los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes positivas para la planificación, gerencia y abogacia de programas y proyectos de SAN.</p>	<p>Planificación de un Programa de vigilancia en SAN, a través del enfoque de la "Triple A" (Apreciación, Análisis, Acción).</p> <p>Diseño de instrumentos para monitoreo y evaluación.</p> <p>Ejecución de acciones gerenciales para la ejecución de proyectos planificados.</p> <p>Realización de abogacias para el logro de los resultados esperados en cada proyecto y/o programa.</p> <p>Evaluación y retroalimentación de programas y proyectos realizados.</p>	<p>Programas de vigilancia en SAN.</p> <p>Instrumentos diseñados.</p> <p>Proyectos específicos de SAN.</p> <p>Acciones gerenciales requeridas.</p> <p>Abogacias realizadas.</p>

**CUADRO 17
INVESTIGACION**

META	ACTIVIDAD	INDICADORES DE EVALUACION
<p>Que a partir de la integración del Equipo Técnico de Capacitación, se implemente un programa de investigación.</p>	<p>Definición de líneas de acción en investigación en SAN.</p> <p>Planificar y desarrollar investigaciones aplicadas de SAN.</p> <p>Creación de bases de datos.</p> <p>Creación de un Comité asesor de investigación.</p> <p>Seguimiento de los grupos investigados.</p>	<p>Número de protocolos aprobados y desarrollados.</p> <p>Bases de datos creadas.</p> <p>Informes de investigación</p> <p>Informes del Comité.</p>

**CUADRO 18
DIFUSION E INFORMACION**

META	ACTIVIDAD	INDICADORES DE EVALUACION
<p>Que el 100 % del recurso humano de las ONGs esté informado de las actividades que desarrolla el Grupo Técnico de Apoyo y a la vez se convierta en un divulgador de la estrategia de SAN.</p>	<p>Creación de un Programa permanente de divulgación e información de todas las actividades que se van desarrollando según el Plan de Acción.</p> <p>Publicación de resultados de investigación y de ejecución de programas y proyectos.</p>	<p>Informes periódicos a todas las instancias.</p> <p>Boletines y panfletos informativos.</p>

7. Evaluación

La evaluación será permanente y dinámica y se realizará a través de:

- a) Desarrollo en forma conjunta (Facilitadores y capacitados) de herramientas de evaluación del proceso de aprendizaje.
- b) Evaluación participativa y continua de desarrollo del programa.
- c) Evaluación y retroalimentación de cada producto obtenido.

8. Materiales

- a) Guías de capacitación de adultos
- b) Material impreso individual y de grupo
- c) Folletos
- d) Videos
- e) Material didáctico preparado en clase

9. Sistematización

Se sistematizará todo el proceso educativo, incluyendo: técnicas, metodologías, dinámicas, evaluaciones para dejar constancia y ser aplicado como

un proceso permanente, controlado y que pretenda siempre la calidad de los resultados y la sostenibilidad del programa.

Permitirá probar metodologías y hacer los ajustes necesarios para su adaptación a otros ambientes de trabajo. Durante el proceso, se incluirá un componente de monitoreo y evaluación de la capacitación y de los procesos que a nivel de trabajo de campo se realicen, para verificar el impacto de la capacitación.

Además se dará un proceso técnico científico de elaboración de herramientas educativas y gerenciales, con fines de réplica en futuras capacitaciones o implementaciones, en distintos niveles de los grupos participantes, y para facilitar la educación descentralizada. Estas herramientas pueden ser: folletos, afiches, filminas, material auditivo y audiovisual, y otros alusivos al caso.

10. Organización

El programa de capacitación, en primera instancia, está dirigido específicamente al Grupo Técnico de Apoyo, pero no impide que personal de otro nivel de las ONGs, pueda participar. El Grupo Técnico de apoyo, será el responsable de la capacitación permanente.

Por la cantidad de recurso humano de las tres ONGs, no habrá problema de límite de participantes; se considera un mínimo de 12 capacitados. Se incentivará para que participe el personal de gerencia.

Algunos aspectos específicos del Plan de Acción, como Cronograma y Presupuesto serán planteados en su oportunidad, después de que haya un acuerdo entre el INCAP y las ONGs participantes.

XI. REFERENCIAS

1. CEPANDAL. **La formación actual del nutricionista dietista en América Latina y sus proyecciones hacia el año 2000.** San Juan, Puerto Rico; 1991.
2. Delgado HL. **Seguridad alimentaria y nutricional en hogares rurales y urbanos.** Experiencias de la región Centroamericana. Documento técnico presentado en Cali, Colombia. 20-22 de marzo de 1995. Guatemala: INCAP; 1995.
3. FAO. **Cumbre mundial sobre la alimentación.** Roma: FAO; 1996.
4. Frankenberger, T.R. **Sistema estratégico para promover la seguridad alimentaria y nutricional en el hogar.** (Sin información).
5. Granda E. **Capacitación en nutrición.** Manila: OPS-OMS; 1996.
6. HONDURAS. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social **Abordaje de la seguridad alimentaria nutricional en procesos de desarrollo local.** Propuesta. Tegucigalpa, Honduras: MSPAS; 1997.
7. INCAP. **Seguridad Alimentaria Nutricional en Centro América.** Guatemala: INCAP; 1995.
8. **INFORME. Plan de Manejo Finca La Lupita.** Estudiantes de la Universidad José Cecilio del Valle. Guatemala, julio de 1996. Guatemala: Universidad del Valle; 1996. (Documento inédito).
9. Katz FM. **Pautas para la evaluación de programas de capacitación de personal de salud.** Washington, DC: OPS; 1981. (Publicación Científica 415).
10. Lucio JF. Efectos de la inversión pública en capital humano sobre el crecimiento. En: **Formación de capital humano.** Colombia: Centro Editorial Javeriano, 1995:27-39.
11. Max-Neef MA. **Desarrollo a escala humana. Concepto, aplicaciones y algunas reflexiones.** España: ICARIA editorial; 1995.
12. Pain A. **Cómo evaluar las acciones de capacitación. Guía práctica para la reflexión y la acción.** Argentina: Editorial Granica; 1992.
13. Pinto SJA. Formación de capital humano. En: **Formación de capital humano.** Colombia: Editorial Javeriano; 1995.

14. PNUD. **Informe sobre desarrollo humano.** México: Fondo de Cultura Económica; 1994.
15. Posada CE. Crecimiento económico, capital humano, ahorro e instituciones. En: **Formación de capital humano.** Colombia: Editorial Javeriano; 1995:127-163.
16. Purcallas D. **Transformación estratégica de recursos humanos en salud.** Costa Rica: PASCAP/OPS/OMS; 1992.
17. Ramírez JC. Productividad y salud. En: **Formación de capital humano.** Colombia: Centro Editorial Javeriano; 1995: 103-121.
18. Reyes A. Empleo, distribución de ingreso y capital humano. En: **Formación de Capital Humano.** Colombia, Centro Editorial Javeriano; 1995:9-25.
19. Reza TJC. **El ABC de administrador de la capacitación (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos).** México: sin editorial; 1995.
20. Rodríguez EM. **Integración de equipos.** 2a. ed. México: El Manual Moderno; 1992. (Capacitación integral)
21. **Salud, equidad y capital humano en el istmo Centroamericano.** Original en Español. México: CEPAL; 21 de enero de 1994.
22. Solon FS. **Developing a national training pyramid.** (Sin lugar). (Documento inédito).
23. UNICEF. **Estrategia para mejorar la nutrición de los niños y mujeres en los países en desarrollo.** New York: UNICEF;1990.
24. Unidad Técnica de la Zona Sur-UTZS. **Plan de trabajo.** (Sin lugar). (Documento inédito).
25. Visión Mundial Guatemala. **Plan Gerencial AF 97-2000.** Guatemala: Visión Mundial; 1997.

XII. ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA AL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS ONGs QUE CONFORMAN LA UNIDAD TECNICA DE LA ZONA SUR DE GUATEMALA (UTZS).

I. DATOS GENERALES

- 1. Institución _____
- 2. Dirección _____
- 3. Fecha de entrevista _____
- 4. Número de entrevistado _____

II. DATOS PARTICULARES

- 1. Sexo _____ 2. Edad (Años cumplidos) _____
- 3. Nombramiento _____
- 4. Nivel (Gerencial, Técnico u Operativo) _____
- 5. Título profesional _____
- 6. Ultimo grado académico obtenido _____
- 7. Años de experiencia en el cargo _____
- 8. Tipo de contratación _____
- 9. Requisitos de contratación _____

- 10. Funciones del cargo _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- 11. Capacitación recibida 12. Metodología y Modalidades
- Sí _____ No _____ En caso de Sí:

TIPO DE CAPACITACION	TEMATICA	METODOLOGIA	MODALIDADES	DURACION
INDUCCION				
TIPO DE CAPACITACION PARA EL CARGO	TEMATICA	METODOLOGIA	MODALIDADES	DURACION

13. Necesidades de capacitación manifestadas

AREA DE EXPERTAJE	TEMAS ESPECIFICOS
Planificación	
Programación	
Evaluación	
Investigación	
Capacitación	
Otras	

SOLO PARA LA INSTITUCION:

14. Financiamiento para capacitación:

Sí hay _____ No hay _____

15. Tipo de financiamiento:

Requerido _____ Disponible _____

16. Fuente de financiamiento:

Proyectos _____ Donación _____ Otra _____ (Cuál?)

ANEXO 2

TEMAS SUGERIDOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACION EN SAN

UNIDAD I

LIDERAZGO, GERENCIA Y ABOGACIA

- El instructor y su rol
- Liderazgo y mercadeo social
- Desenvolvimiento individual y en grupo
- Servicio a la comunidad
- Formas efectivas de trabajo
- Dinámicas de grupo
- Técnicas de comunicación y reuniones comunitarias
- Gerencia y abogacía en los procesos
- Aprendizaje del adulto
- Control de procesos y prácticas de calidad
- Toma de decisiones
- Manejo de conflictos
- Negociación
- Alianzas, coordinaciones, convenios y cartas de intenciones

UNIDAD II

DEFINICION Y COMPONENTES DE SAN

- Conceptos de SAN
- Componentes de SAN:

- Disponibilidad de alimentos:

Factores ecológicos que inciden en la producción

Tipos de cultivos, según los terrenos

Técnicas agrícolas apropiadas

Rotación, diversificación de cultivos, calendarios de cosechas

Prevención de catástrofes naturales para evitar la inseguridad alimentaria

Infraestructura agropecuaria

Apoyo financiero a la producción

Incentivos económicos de producción

Manejo adecuado postcosecha

Transformación tecnológica de la producción: agroindustria rural

- Acceso:

Pérdidas postcosecha y otros usos de los alimentos
Sistemas de mercadeo y comercialización
Características de la oferta de alimentos
Características de la demanda
Vías de comunicación y transporte de alimentos
Empleo y subempleo
Ingresos familiares
Distribución del ingreso familiar
Hábitos alimentarios

- Aceptabilidad y consumo:

Capacidad de compra de la familia
Patrones culturales de alimentación
Hábitos alimentarios familiares
Nivel educativo de la mujer y del jefe de familia
Educación nutricional
Tamaño y composición de la familia
Distribución intrafamiliar de alimentos
Influencia de los medios de comunicación
Formas de combinar, preparar y conservar los alimentos en el hogar

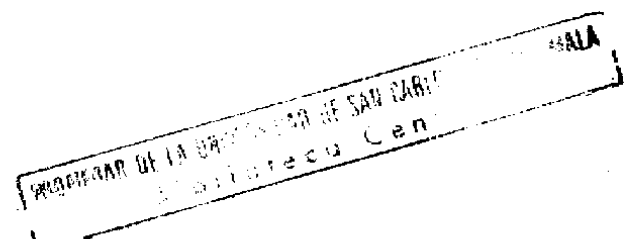
- Utilización biológica:

Estado de salud de niños y adultos
Monitoreo del crecimiento y desarrollo
Cobertura de los servicios de salud y vacunación
Servicio de agua potable
Manejo adecuado de basuras y desechos
Disposición de excretas. Uso adecuado de letrinas
Manejo higiénico y nutritivo de los alimentos
Formas de consumo de algunas preparaciones
Combinaciones adecuadas de los alimentos
Raciones adecuadas de alimentos, según edad
Condiciones adecuadas de la vivienda
Prácticas de higiene personal y estilos de vida saludable
Condiciones del medio ambiente en general

UNIDAD III

ASPECTOS TECNICOS

- Arbol de problemas de la inseguridad alimentaria y nutricional
- Arbol de objetivos de la SAN
- Definición de prioridades
- Estudio de recursos y posibles soluciones
- Enfoques de trabajo para el logro de la SAN a nivel municipal y local
- Revisión de experiencias del INCAP
- Planificación de programas y proyectos
- Tecnologías apropiadas a las necesidades de la comunidad: mejoramiento nutricional de alimentos como: tortilla, panela, pan y otros, deshidratado de alimentos, envasado de alimentos hidroponía, aboneras orgánicas, letrinas aboneras, y otras tecnologías que pueden adaptarse al área rural
- Técnicas de investigación aplicada, operacional y cualitativa, empleadas para el fortalecimiento de programas y cambios de comportamiento
- Planificación de investigaciones
- Procesos de transferencia de tecnologías
- Métodos y barreras del proceso de transferencia de tecnologías en SAN, a nivel de programas y proyectos
- Diseño de instrumentos para monitoreo y evaluación
- Difusión de los resultados de la capacitación y transferencia de la experiencia a otras comunidades de similares condiciones





ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD (OPS)
INSTITUTO DE NUTRICION DE CENTRO AMERICA Y PANAMA (INCAP)
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA (USAC)



APROBACION DEL INFORME FINAL "TRABAJO REQUISITO DE GRADO"

Presentado Por: **NIMIA DURON RODRIGUEZ**

Tema: **Necesidades de Capacitación del Recurso Humano que labora en las ONG's, que conforman la Unidad Técnica de la Zona Sur de Guatemala (UTZS), en apoyo a la implementación del Componente de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Comunidades de Retornados Guatemaltecos**

Curso de: **Maestría en Alimentación y Nutrición**

Se acepta el presente informe final del trabajo Requisito de Grado y se solicita elevarlo a la consideración y aprobación final del Decano de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia.

Dr. Lutz Elías
Asesor Principal

Licda. Patricia Palma
Representante Comité Asesor INCAP

Dr. Rafael Flores
Representante Coordinación de la
Maestría en Alimentación y Nutrición

Dra. Amarilis Saravia
Representante Comité Asesor USAC

Atentamente pase al Señor Decano para su consideración y aprobación final.

Guatemala, Febrero de 1998.

Se aprueba el siguiente informe final y se autoriza la impresión del Trabajo

Firma Decano