



DOCUMENTO 8

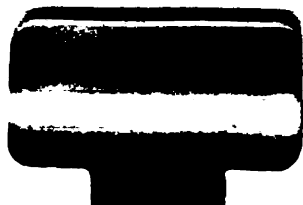
ASESORIA EN APOYO AL PROGRAMA DE DIRECTORES DE PRODUCCION  
DEL BANCO RURAL EN LA REGIONAL NOROESTE:  
EXPERIENCIAS Y RESULTADOS

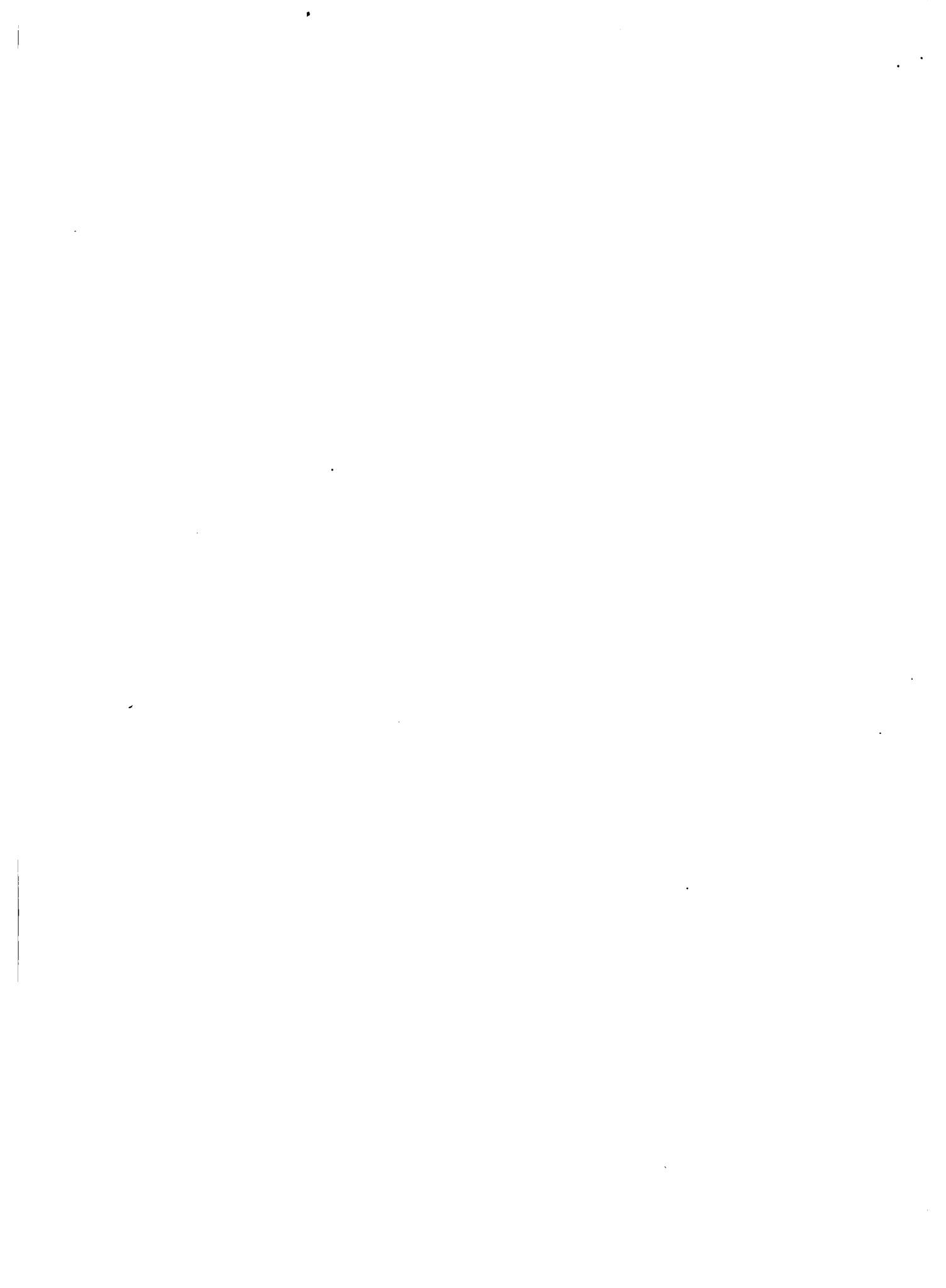


**pronder**

PROYECTO DE CAPACITACION Y ORGANIZACION PARA EL DESARROLLO RURAL  
SARH-INCA RURAL • PNUD • FAO MEX 82/003









**PROYECTO DE CAPACITACION Y ORGANIZACION PARA EL DESARROLLO RURAL**

**SARH - INCA RURAL - PNUD - FAO**

**MEX 82/003**

**DOCUMENTO 8**

**ASESORIA EN APOYO AL PROGRAMA DE DIRECTORES DE PRODUCCION  
DEL BANCO RURAL EN LA REGIONAL NOROESTE:  
EXPERIENCIAS Y RESULTADOS**

**María de los Angeles Hernández Sánchez**

**Naara Alcauter Montero**

**Enero de 1987**

~~010-555-1111~~

110  
C10  
1557

00002890

## FE DE ERRATAS

- Página 2      Índice. Inciso 3.3  
Dice:            "Factores que influyeron en los resultados"  
Debe decir: "Resultados de los eventos"
- Página 2      Índice.  
Faltó agregar inciso 3.4 "Factores que influyeron en los resultados".
- Página 14     Tercer círculo del esquema.  
Dice:            "Evaluar lo aprendido"  
Debe decir: "Evaluar lo aplicado"
- Página 37     Párrafo 6, línea 2.  
Dice:            "técnicos capacitadores"  
Debe decir: "técnicos capacitados"
- Página 42     Párrafo 2, línea 4.  
Dice:            "productos pecuarios"  
Debe decir: "productos agropecuarios"

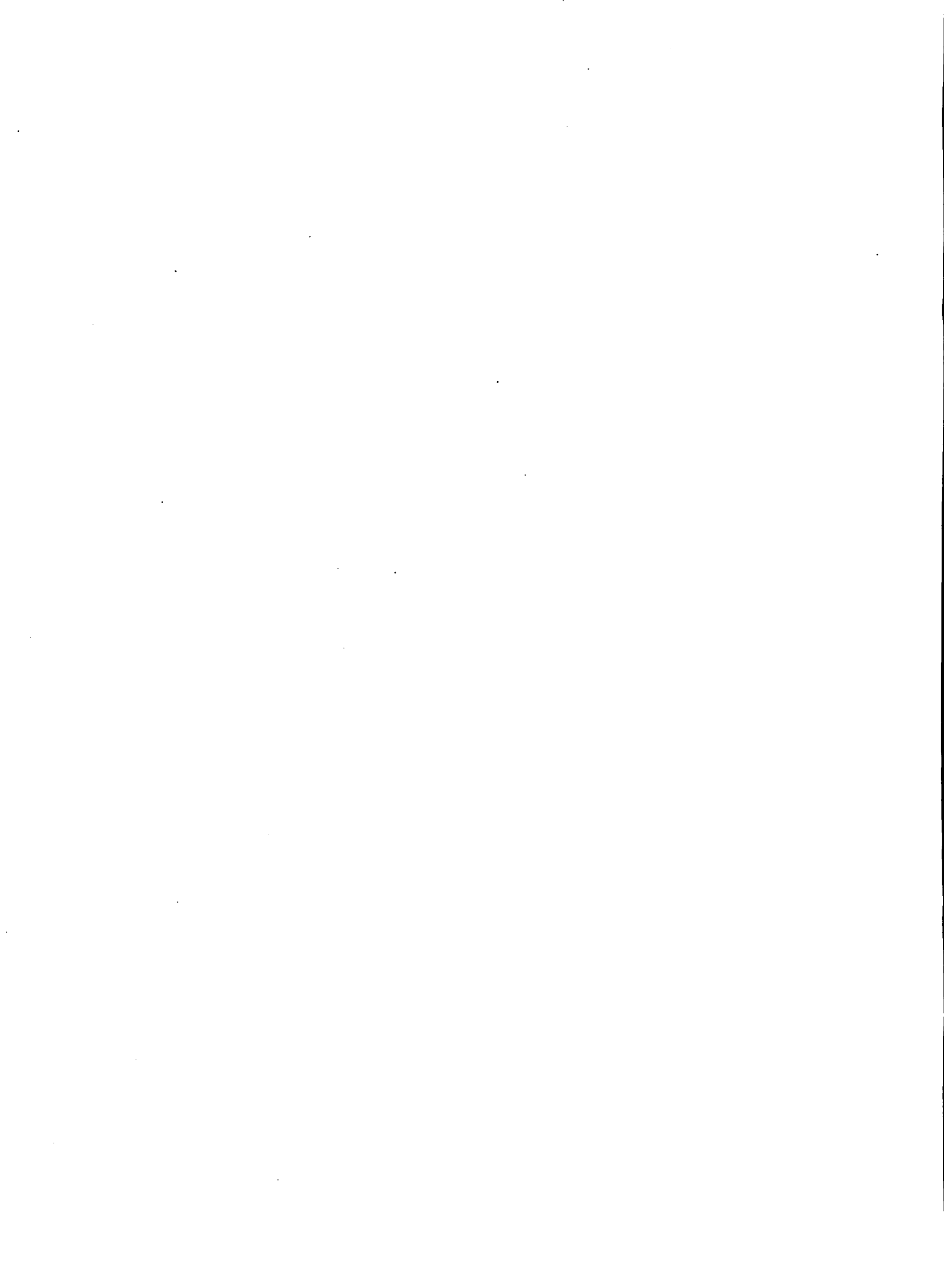
C10

1155 = 3



# I N D I C E

	PAGINA
<b>PRESENTACION</b>	<b>3</b>
<b>I. UBICACION DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>4</b>
1.1 Origen de la asesoría	
1.2 El Programa de Directores de Producción	
1.3 Objetivo de la asesoría	
1.4 Consideraciones generales sobre la metodología	
1.5 El equipo técnico asesor	
1.6 Recursos financieros y materiales	
<b>II. DESARROLLO DE LA ASESORIA</b>	<b>11</b>
2.1 Descripción general del Programa	
2.2 Programación de los eventos	
2.3 Realización por tipo de evento	
<b>III. EVALUACION DE LA ASESORIA</b>	<b>34</b>
3.1 Momentos de la evaluación	
3.2 Resultados generales esperados y resultados obtenidos	
3.3 Factores que influyeron en los resultados	
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS:</b>	
1 Carta descriptiva	53
2 Programa de trabajo de un ejido	56



## P R E S E N T A C I O N

El presente documento es el resultado de la sistematización y evaluación de una experiencia de asesoría en capacitación con técnicos de campo del Programa de Directores de Producción del Sistema BANRURAL, por parte de un equipo técnico del Proyecto de Capacitación y Organización para el Desarrollo Rural SARH-INCA RURAL-PNUD-FAO MEX 82/003 (PRODER).

El PRODER existe como un convenio de asistencia técnica entre el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como agencia financiera, y la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO) como agencia técnica ejecutora.

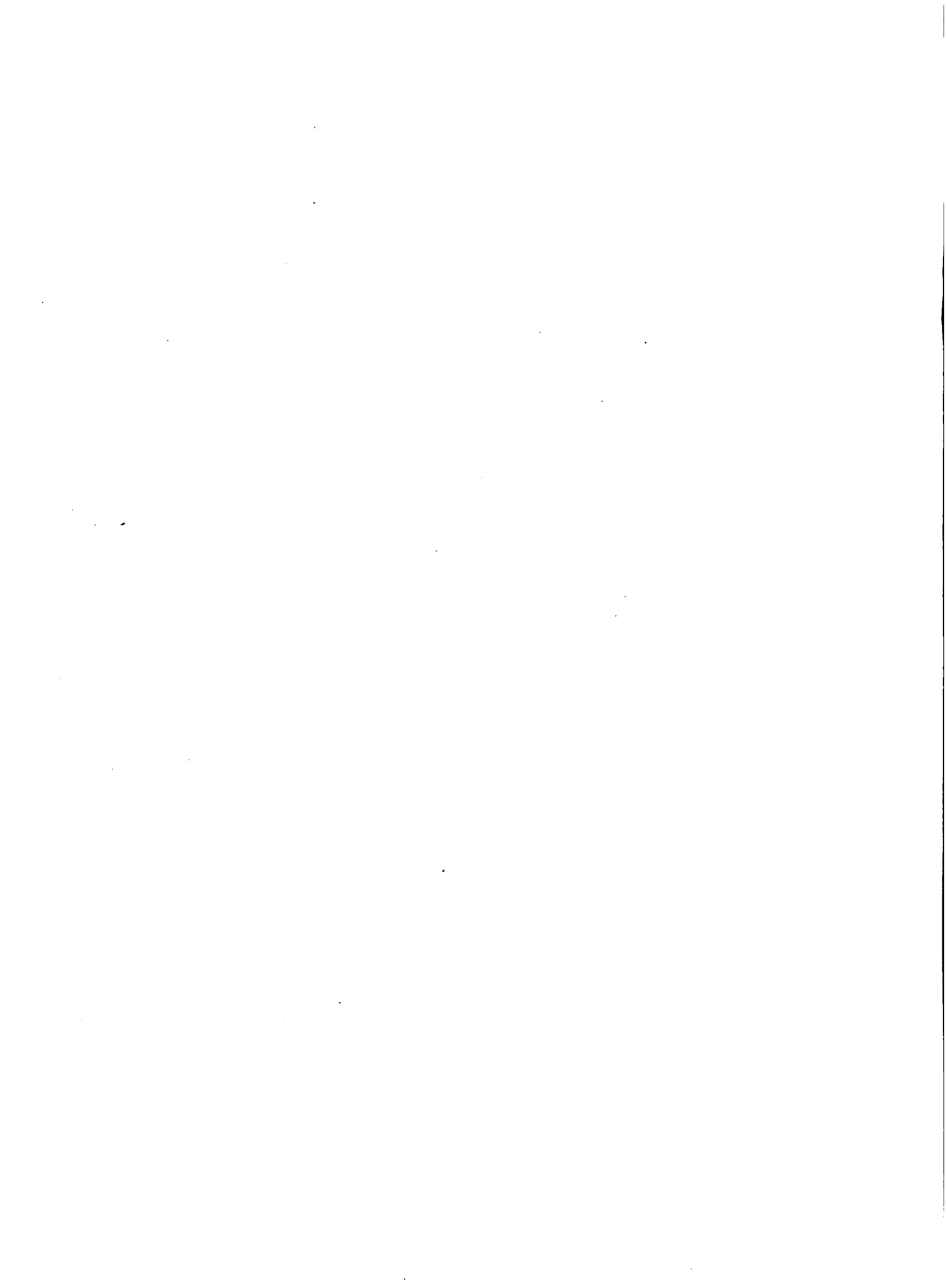
En la fase actual, continuación de dos fases anteriores iniciadas en 1974, el PRODER ha estado inserto en el Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario (INCA RURAL). El objetivo principal del PRODER es el de investigar y proponer metodologías de capacitación en apoyo a las organizaciones campesinas y al fortalecimiento del trabajo institucional.

El Programa de Capacitación a los Directores de Producción del Sistema BANRURAL, es una de las muchas asesorías que prestó el PRODER como medio de investigación para probar y retroalimentar las propuestas metodológicas, las cuales se consignan en el documento "Desarrollo Rural y Capacitación: Una propuesta metodológica alternativa", que forma parte de esta serie de publicaciones. Para el lector interesado en profundizar sobre los aspectos conceptuales y metodológicos, y así obtener una ubicación más precisa respecto al marco de referencia que le sirvió de guía, y los cuales retroalimentaron la experiencia de la asesoría descrita, lo referiremos al documento enunciado.

El presente documento forma parte de una serie de publicaciones que se obtuvieron como resultado de la sistematización de diez asesorías campesinas e institucionales, una muestra de cerca de cincuenta asesorías que realizó el PRODER como medio de prueba y retroalimentación de las propuestas metodológicas consignadas en el documento arriba mencionado.

Cabe también señalar que en el desarrollo de esta experiencia participaron el Director de la Regional Noroeste del INCA RURAL, Lic. César Hugo Ortiz Orozco y el personal técnico Gustavo Carrillo, José Luis Castillo, Lina Mungarro y Raymundo Clavero. Por parte de la regional noroeste de BANRURAL participó el Jefe del Departamento de Asistencia Técnica, Ing. Arturo Torres y el Lic. Jacinto Castro.

El equipo técnico del PRODER para el desarrollo de la presente asesoría estuvo constituido por María de los Angeles Hernández Sánchez, como Coordinadora Técnica del Programa, Naara Alcauter Montero, Pedro Claverie y Santiago Guerrero. En la revisión técnica participó Dánisa Chelén, quien realizó aportaciones importantes para la mejor comprensión del proceso que se relata en el presente documento.



## I. UBICACION DE LA EXPERIENCIA

### 1.1 Origen de la asesoría

La asesoría al Programa de Directores de Producción del Sistema BANRURAL (Banco Nacional de Crédito Rural, S. A.), se inició en el mes de noviembre de 1984, a petición del Director de la Regional Noroeste del Instituto Nacional de Capacitación para el Sector Agropecuario, A. C., el cual solicitó al Proyecto de Capacitación y Organización para el Desarrollo Rural SARH-INCA RURAL-PNUD-FAO MEX 82/003 (PRODER) apoyo técnico para la implementación de un programa de capacitación destinado a los Directores de Producción de la Regional Noroeste de BANRURAL.

El interés del Director Regional del INCA RURAL era el de generar un proceso de capacitación con los Directores de Producción, utilizando la metodología de capacitación en apoyo a la organización campesina propuesta por el PRODER.

### 1.2 El Programa de Directores de Producción

El Programa de Directores de Producción (PDP) fue concebido como un medio para hacer llegar de una manera más directa e intensiva la asistencia técnica agropecuaria, administrativa y contable a los sujetos de crédito, con el objeto de incrementar la producción y productividad de las unidades económicas de producción, facilitar la recuperación de los créditos otorgados y capacitar a los beneficiarios del servicio en la operación de sus empresas.

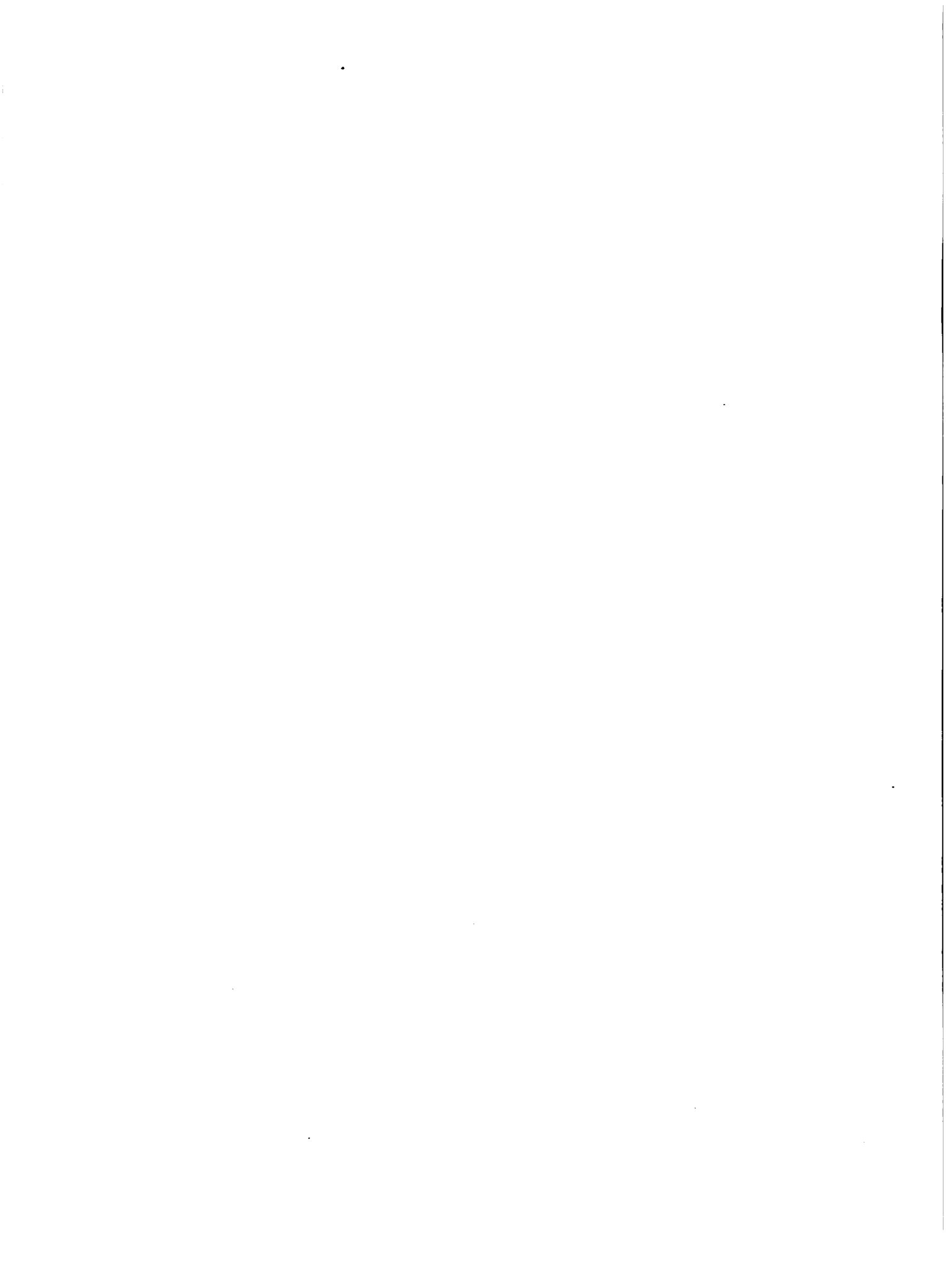
El PDP es una modalidad de impartir asistencia técnica a los productores de bajos ingresos acreditados por el BANRURAL, mediante el cual, los técnicos que proporcionan el servicio son contratados directamente por los propios productores, los que cuentan con el apoyo económico, técnico y crediticio de BANRURAL y sus fuentes financieras.

Integran el Sistema de Directores de Producción: el Banco Nacional de Crédito Rural y sus Bancos regionales, las fuentes financieras del sistema BANRURAL, la estructura de oficinas regionales y estatales, los sujetos de crédito seleccionados y el personal técnico contratado expreso.

Las fuentes financieras que participan en el PDP, aportan los recursos económicos para cubrir total o parcialmente los costos de asistencia técnica, así como para supervisar y evaluar los resultados obtenidos.

El PDP está financiado por diferentes fideicomisos (FIRA y FICART) y por el propio BANRURAL, los cuales descuentan de los créditos otorgados a los productores, un porcentaje por concepto de asistencia técnica, el que forma parte del fondo destinado al pago de honorarios de los Directores de Producción.

La estructura de los pagos a los técnicos está diseñada de tal forma, que el porcentaje cargado a los campesinos va ascendiendo, de manera que en un



período de 3 años, el pago de estos técnicos es absorbido totalmente por el ejido o comunidad.

Esta situación hace que la relación laboral de los Directores de Producción, sea directamente con los ejidos, la cual se formaliza a través de los contratos de prestación de servicios profesionales, que suscriben las autoridades del ejido o comunidad y el técnico.

Los objetivos del PDP son los siguientes:

#### General:

Contribuir al éxito económico de las unidades de producción de los sujetos de crédito, mediante el uso y administración eficiente de los recursos naturales y de inversión disponibles, con el fin de lograr una mayor capitalización, mejores niveles de vida de los socios y la recuperación de los créditos.

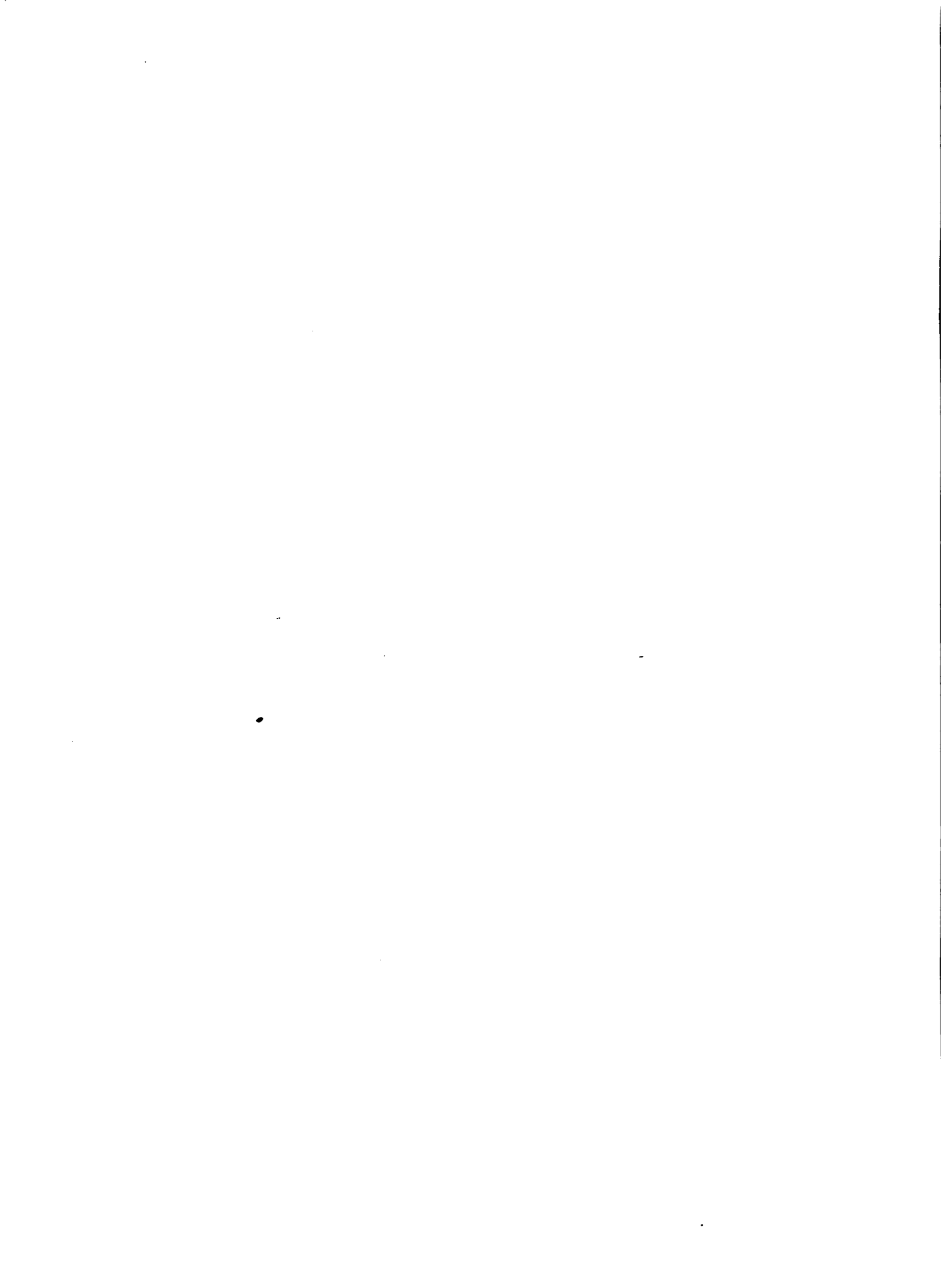
#### Específicos:

- Elevar la producción y productividad de la unidad de producción atendida.
- Integrar a la comunidad, para el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales, humanos y económicos.
- Capacitar a los productores en el manejo técnico-administrativo y organizativo de sus unidades.
- Consolidar el desarrollo de las empresas, asegurando así la recuperación de los créditos otorgados.
- Motivar a los productores a establecer un sistema de asistencia técnica, cuyos costos serán sufragados progresivamente por ellos, en función de los beneficios que reciban.

Dentro de las funciones más importantes del Director de Producción están: la de proporcionar oportunamente asistencia técnica para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales, humanos y financieros, coordinar los programas productivos, orientar a los productores en las Asambleas de Balance y Programación y evaluar cíclicamente los resultados obtenidos en las empresas de acuerdo a su rama productiva.

En la Regional Noroeste del Banco Nacional de Crédito Rural, el PDP es coordinado y supervisado normativamente por la Subgerencia de Crédito y Fideicomiso, a través de su Departamento de Asistencia Técnica. En cada sucursal "A" de la Regional hay un coordinador del PDP, el cual depende normativa y administrativamente del Jefe de Crédito de la misma sucursal y del Jefe del Departamento de Asistencia Técnica de la Regional.

La negociación y concertación del programa de capacitación se llevó a cabo





con el Jefe del Departamento de Asistencia Técnica de la Regional de BANRURAL, el que manifestó una serie de preocupaciones respecto al funcionamiento del PDP, entre las que se destacan como más importantes:

- La baja o nula participación de los productores en la formulación y operación de los programas de trabajo que los Directores de Producción desarrollan en las Unidades de Producción que asesoran, y las repercusiones negativas que esto tiene en la producción, productividad, recuperación de los créditos y en el nivel organizativo del ejido o comunidad.
- La falta de compromiso de los técnicos en el desarrollo de sus funciones y con el ejido o comunidad en su conjunto, ya que en la actualidad, las actividades que realizan se circunscriben básicamente a proporcionar asistencia técnica exclusivamente a las empresas financiadas por BANRURAL, y de acuerdo a las normas que el mismo Banco establece para las actividades productivas, perdiendo de vista su papel como asesores del ejido para un desarrollo integral y organizativo.

Cada Director de Producción atiende de uno a tres ejidos como máximo, existiendo ejidos que tienen dos Directores de Producción, de acuerdo a las actividades que realizan. Estos técnicos pueden ser Agrícolas, Pecuarios o Administradores.

La mayoría de los ejidos o comunidades que atienden se caracterizan por ser de riego, con créditos refaccionarios y usar alta tecnología; se dedican principalmente al cultivo del trigo, soya y cártamo y a la explotación de ganado bovino y granjas porcinas. En un número representativo los ejidos son colectivos.

### 1.3 Objetivo de la asesoría

Considerando los antecedentes mencionados, el equipo asesor del PRODER, planteó como objetivo general del Programa de Capacitación el siguiente:

Capacitar a los Directores de Producción en métodos y técnicas de trabajo, que les permitan desarrollar sus funciones en forma más eficiente y con participación de los productores en la formulación, operación y evaluación de los planes, programas y proyectos que se implementan en los ejidos y comunidades.

El objetivo propuesto fue analizado, discutido y aprobado por el Director del INCA regional y el Jefe del Departamento de Asistencia Técnica, quien durante la prestación de la asesoría fue la contraparte en este Programa.

Este objetivo pretendía coadyuvar a la solución de los principales problemas señalados anteriormente y que son:

- Falta de participación de los productores en sus programas y proyectos productivos y sociales.
- Falta de organización de los ejidos o comunidades.



- Falta de ubicación de la acción del técnico en la problemática y requerimientos específicos de los ejidos o comunidades que atiende.
- Falta de compromiso del técnico hacia la comunidad.

Al mismo tiempo, se intentaba impactar positivamente en la producción, productividad y recuperación de los créditos.

Por su parte, al PRODER le interesaba probar la metodología de capacitación que venía aplicando, con técnicos de campo que realizan funciones más integrales al interior de las comunidades, con el fin de retroalimentar su método de trabajo. Asimismo, buscaba sensibilizar al personal de campo sobre su papel en el proceso de conformación de organizaciones campesinas democráticas y autogestionarias.

Los principales destinatarios de este Programa fueron los directores de Producción y los productores atendidos por éstos.

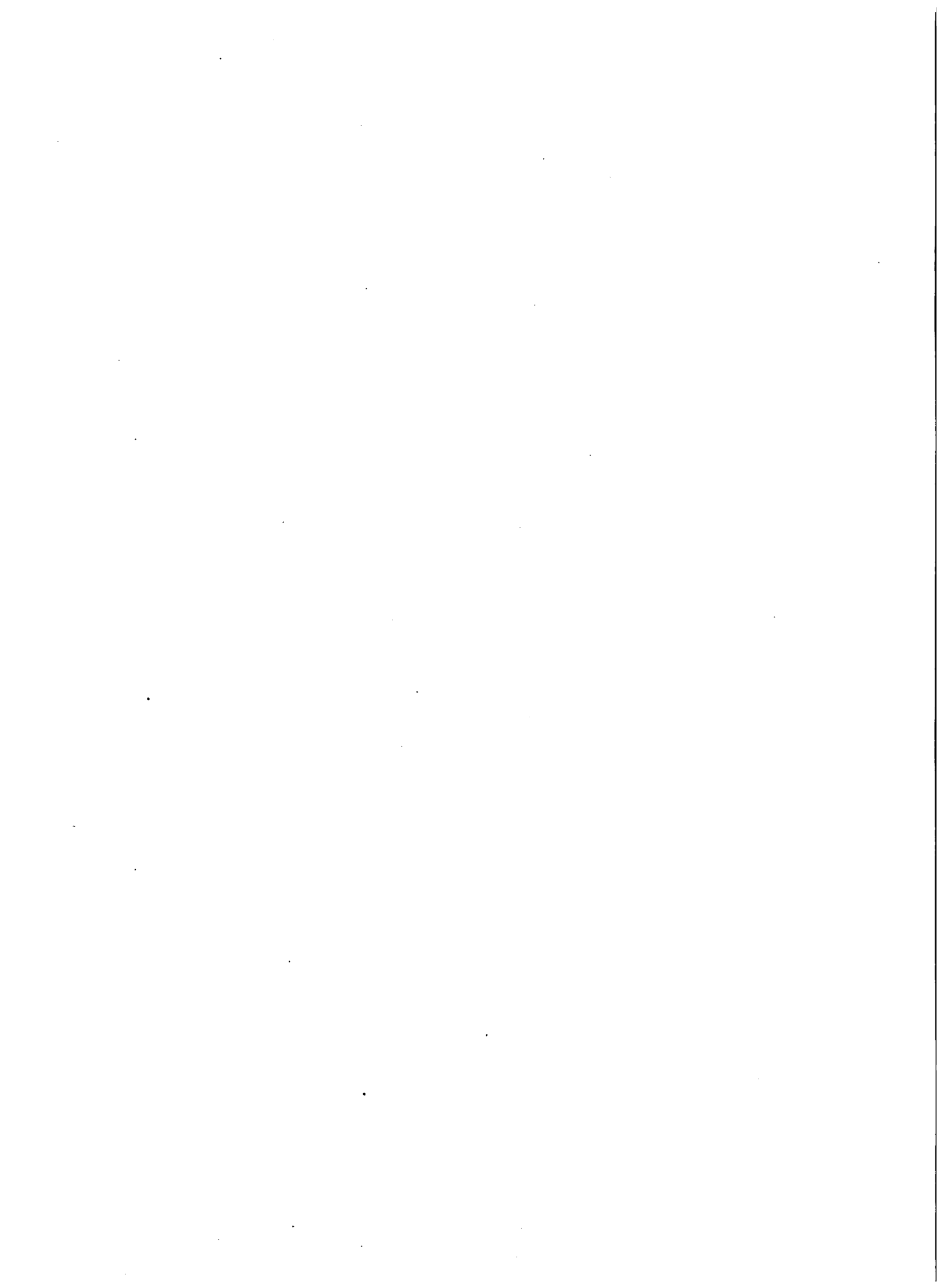
#### 1.4 Consideraciones generales sobre la metodología

La metodología de capacitación en apoyo a la organización campesina utilizada por el PRODER está constituida por un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que, basados en una concepción que los orienta, representa una alternativa para el fortalecimiento de las capacidades autogestionarias de las organizaciones campesinas.

La opción por un desarrollo rural integral por la vía de la organización económica social y política de los campesinos, requiere de un esfuerzo capacitador del campesino y del técnico para que éste último apoye estos procesos y los impulse en su zona de trabajo.

En este sentido, la capacitación se contempla como un factor integrado a las actividades productivas-organizativas de los núcleos rurales para elevar la capacidad técnica y la destreza de los campesinos en el desarrollo de sus tareas productivas, así como para apoyar la acción que les posibilite el control de su proceso productivo y fortalezca su capacidad participativa en los programas propios y los operados por el Estado.

A diferencia de los trabajos de extensionismo o de promoción tradicional en el que se define al técnico como agente de cambio, concientizador, etc., sujeto activo y gestor del desarrollo rural y a los campesinos como sujetos pasivos, receptores de la práctica promocional y en general de los servicios y apoyos institucionales, esta metodología es un esfuerzo que busca que los campesinos organizados asuman la responsabilidad que les corresponde como promotores de su desarrollo y rompan con la práctica paternalista y vertical en la que agentes externos deciden y proponen por ellos lo que debe hacerse y cómo debe hacerse, propiciando por parte de los campesinos una actitud de pasividad, de rechazo o de no compromiso frente a los programas institucionales.



Bajo esta concepción, la organización deberá ser impulsada, fortalecida y consolidada a través de los mismos miembros que la constituyen, los cuales deberán tener capacidad para analizar su realidad, determinar los factores que inciden en ésta y la limitan, así como los que permiten transformarla.

En este sentido se concibe el papel del técnico de campo como eminentemente capacitador. La capacitación debe convertirse en la instancia que canalice la asistencia técnica hacia los campesinos, ésta deberá abarcar tanto los aspectos técnico-productivos como los organizativos que requieran los núcleos rurales para lograr un desarrollo integral autosostenido.

Para que el técnico de campo asuma el rol que la metodología de capacitación en apoyo a la organización le confiere, es necesario modificar actitudes y formas de trabajo.

El darle a la función de los técnicos de campo (Directores de Producción, - Promotores, Inspectores de Campo, Técnico de Organización, etc.) un carácter capacitador, significa que sus actividades de asesoría y asistencia técnica tengan como objetivo más importante, el lograr que los campesinos interioricen, asuman y recreen sus propios conocimientos a partir de la información o servicio que el técnico le proporciona.

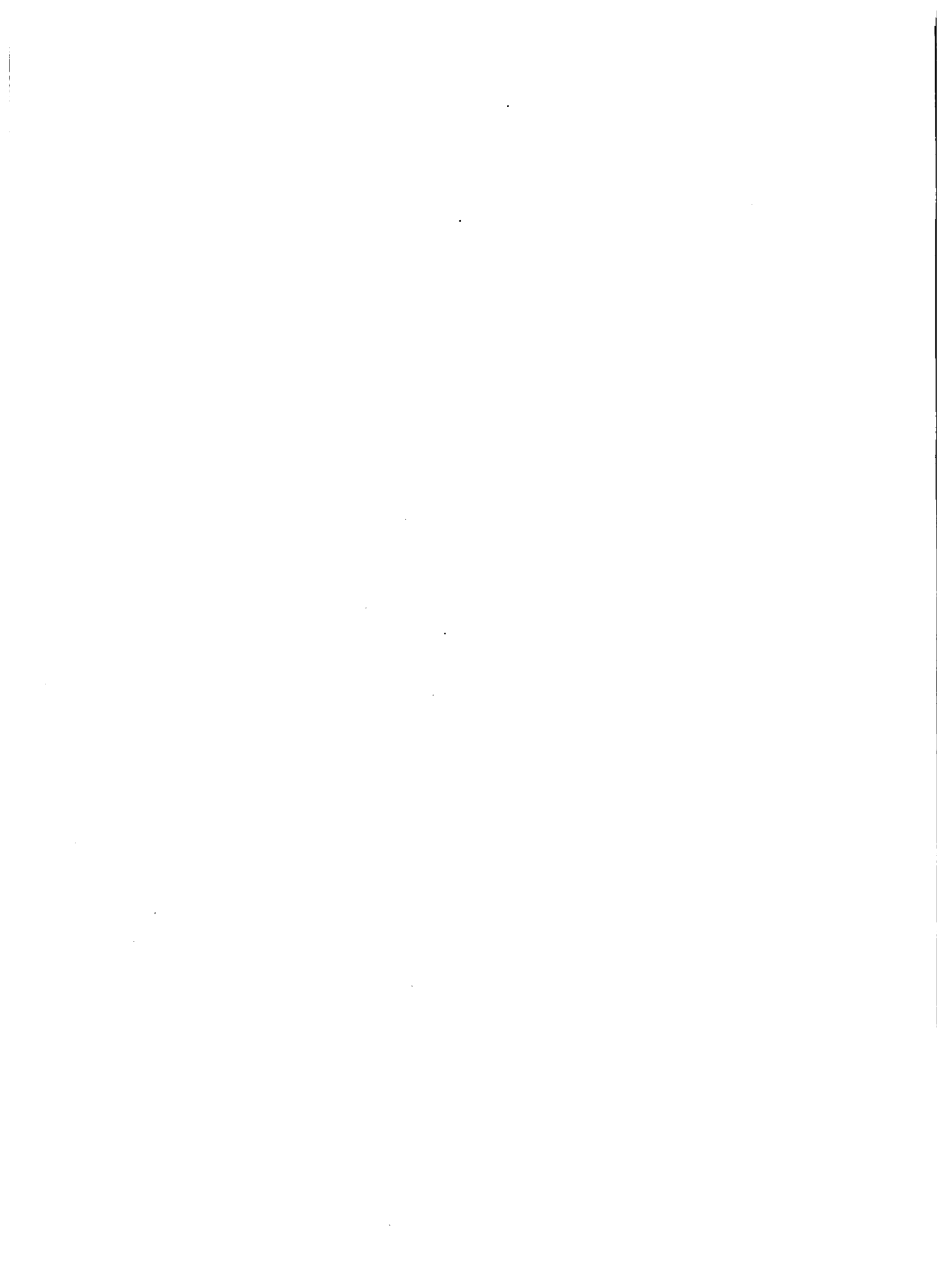
Esto requiere sustituir la orden, la instrucción o la recomendación puntual, por procesos de formación donde el técnico y el campesino se retroalimentan en su aprendizaje y se influyen mutuamente en la forma de visualizar la realidad y de actuar sobre ella.

Por esto, la capacitación se concibe como un proceso permanente, sistemático y congruente en sus métodos, técnicas e instrumentos con las características y principios que inspiran los procesos autogestionarios que se pretenden generar en los núcleos rurales.

La filosofía y principios que orientan el proceso capacitador son de naturaleza participativa, crítica, dinámica, que vincula teoría y práctica. En cuanto a la forma de generar los conocimientos, habilidades o actitudes en los capacitandos, se utilizan métodos participativos que propicien la discusión y el análisis del objeto de estudio considerando la participación activa del sujeto.

En la presente asesoría, la metodología se propuso que el técnico la adoptara como un método de trabajo que le permitiera proporcionar la asistencia técnica en una forma capacitadora integral y participativa. Para ello, se capacitó al técnico con los mismos principios de enseñanza-aprendizaje que éste debe utilizar al transferir su información al campesino.

Para el lector interesado en profundizar sobre los elementos de la metodología de capacitación en apoyo a la organización descritos en este apartado, se recomienda remitirse al documento "Desarrollo rural y capacitación: Una propuesta metodológica alternativa", de la cual el presente documento forma parte como una experiencia de aplicación.



### 1.5 El equipo técnico asesor

El equipo técnico asesor que se conformó para llevar a cabo esta asesoría, estuvo constituido por dos asesores permanentes del PRODER, un grupo de moderadores puntuales para la realización de los eventos y el Jefe del Departamento de Asistencia Técnica, quien fue la contraparte en esta asesoría.

Los asesores permanentes designados por el PRODER tuvieron como función la coordinación y evaluación general del proceso, así como la de diseño y moderación de los eventos contemplados en el Programa.

El perfil de estos últimos es el siguiente:

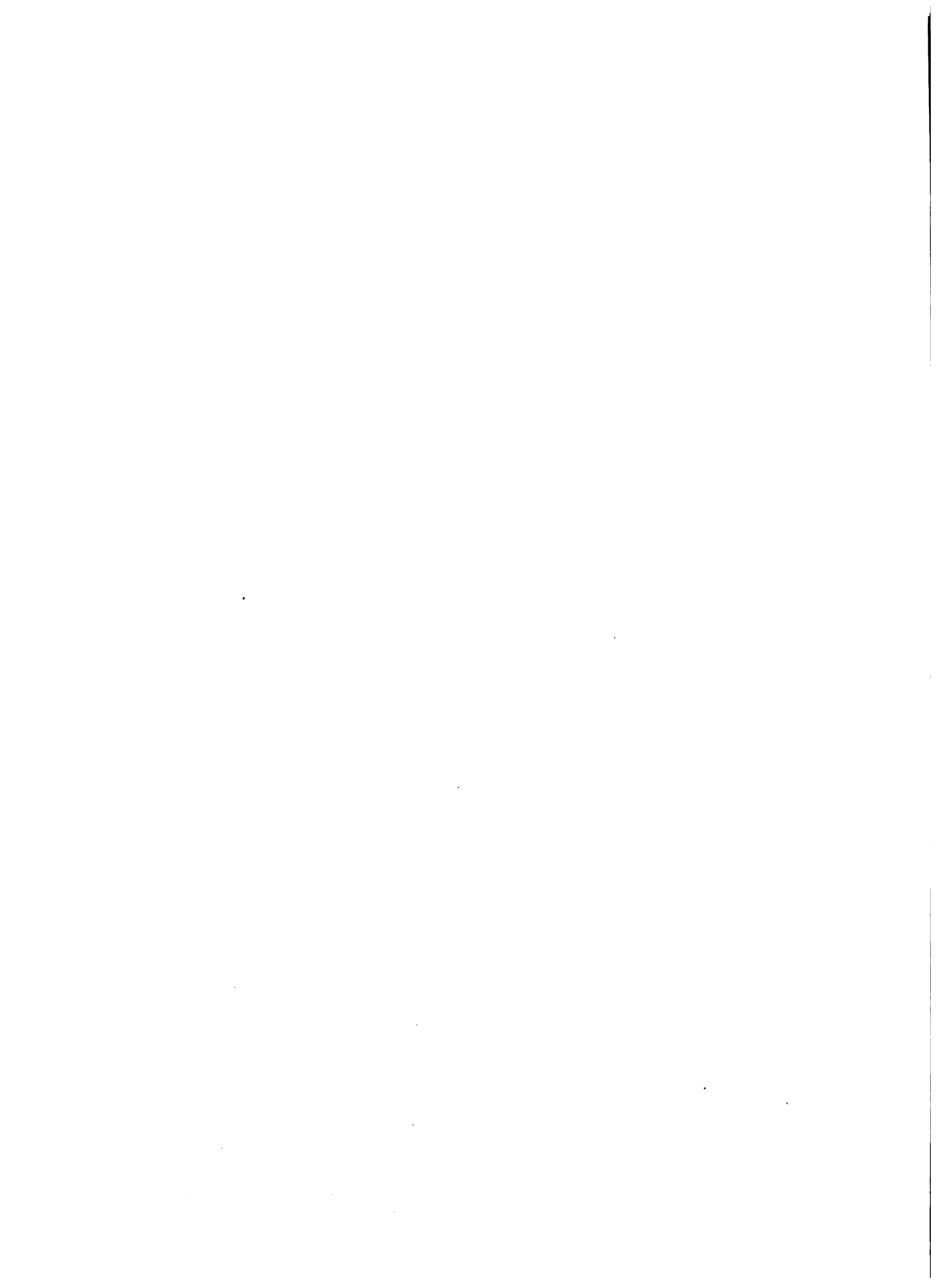
- Un promedio de 10 años de experiencia en el sector agropecuario especialmente en organización y capacitación campesina.
- Una antigüedad en el PRODER de 4 años.
- Las funciones en las que se han especializado durante el desarrollo del trabajo son: diseño y evaluación de programas de capacitación con funcionarios, técnicos y campesinos, y formulación y operación de programas de asesoría a organizaciones campesinas.
- Su nivel académico es de Licenciatura; uno de los integrantes tiene Maestría en Educación.

El grupo de moderadores puntuales de los eventos fue seleccionado por los asesores permanentes y sus características eran similares a los de éste.

El elemento que más influyó en la integración del equipo fue la experiencia de trabajo conjunto en el diseño y operación de programas de capacitación y en el diseño y moderación de eventos, lo que permitió intercambiar experiencias y aportar elementos para el desarrollo del Programa de Capacitación.

En términos generales los criterios de funcionamiento del equipo fueron los siguientes:

- Todos los integrantes debían conocer los objetivos y estrategia general del Programa de Capacitación.
- Los diseños de los eventos eran analizados por todo el equipo.
- Durante los eventos se realizaban reuniones de evaluación y retroalimentación, con el objetivo de revisar el funcionamiento del evento y ajustar contenidos y estrategias de moderación.
- En las reuniones con la contraparte técnica debía estar todo el equipo; salvo en cuestiones muy puntuales acudía sólo el equipo responsable coordinador.





- El equipo responsable tenía la función de coordinar técnicamente los eventos y el proceso de capacitación en general.

El perfil del Jefe del Departamento de Asistencia Técnica, es el siguiente: Ingeniero Agrónomo Zootecnista, con una antigüedad de 13 años en el Banco de Crédito Rural, donde ha desempeñado los cargos de: Técnico en Evaluación, Inspector de Campo y Jefe del Departamento de Asistencia técnica, cargo que ocupa desde hace 4 años. Ha participado como instructor en cursos sobre crédito, impartidos a técnicos de campo.

La experiencia de trabajo directo en campo fue el aspecto que permitió realizar con mayores coincidencias los análisis sobre los objetivos, contenidos del Programa y la metodología a utilizar para el desarrollo del mismo.

En la etapa de concertación y diseño preliminar no se presentaron contradicciones importantes con la contraparte técnica, en cuanto a la concepción que sobre organización campesina y capacitación plantea la metodología de capacitación en apoyo a la organización campesina, ni tampoco en las formas y métodos de capacitación a utilizar durante el proceso.

En esta etapa hubo aportaciones fundamentales por parte de la contraparte técnica en cuanto al tipo de destinatarios que había que incluir para garantizar, hasta cierto punto, la aceptación del desarrollo del programa de capacitación en las sucursales de BANRURAL; estas aportaciones fueron incluidas en el Programa.

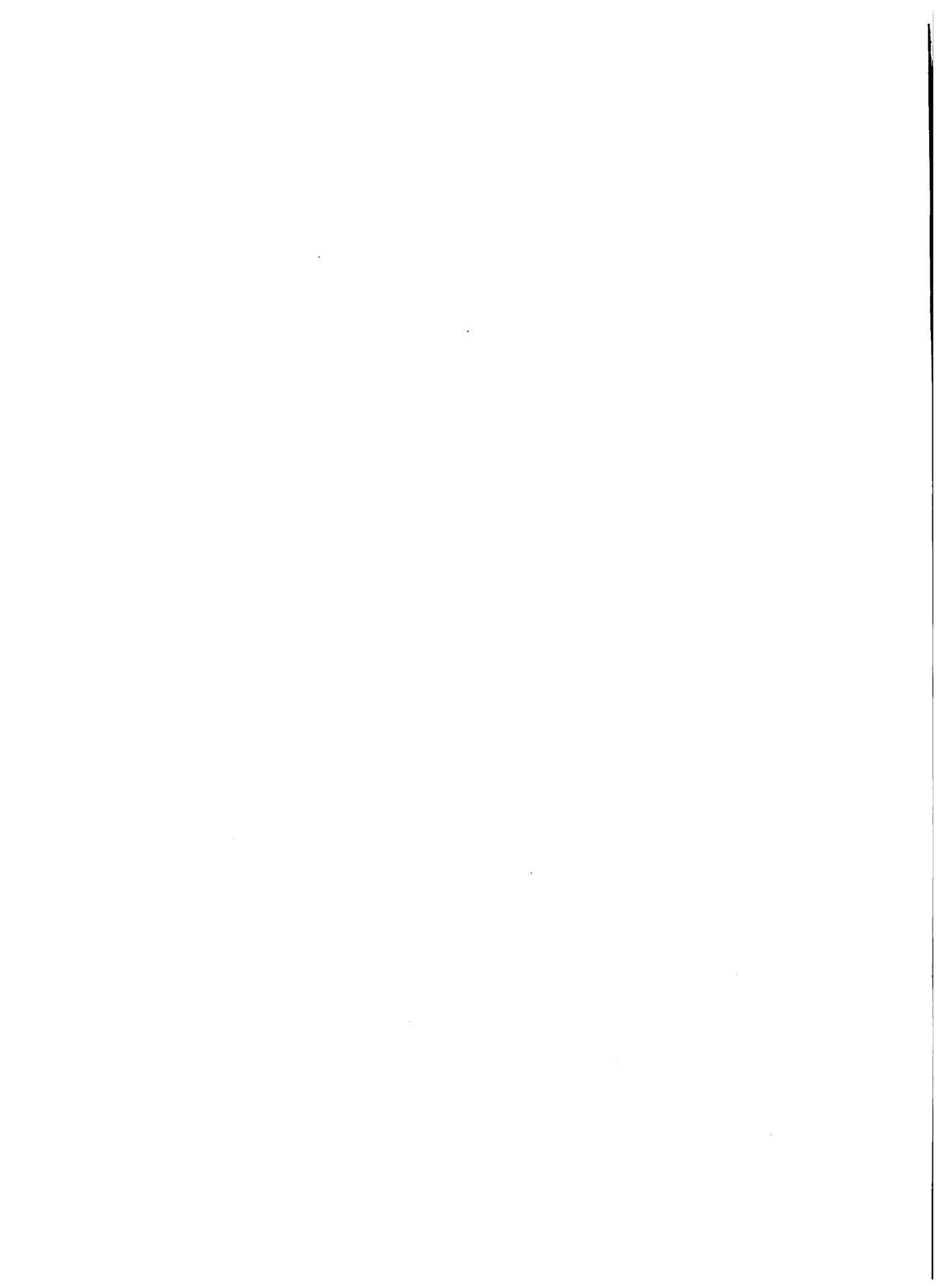
#### 1.6 Recursos financieros y materiales

Los recursos financieros y materiales para el desarrollo del Programa de Capacitación fueron aportados directamente por la regional de BANRURAL, del presupuesto destinado a la capacitación del personal del Programa de Directores de Producción.

Los recursos financieros cubrieron principalmente honorarios de moderadores (aquéllos que no estaban pagados por el PRODER), pasajes, viáticos y materiales (rotafolios, plumones, tarjetas, etc.).

El apoyo operativo (fotocopiado, mecanografía, otorgamiento de los materiales, refrigerios, etc.) fue proporcionado por el INCA regional.

En cuanto a los recursos financieros y el apoyo operativo, es importante destacar que éstos fueron suficientes y oportunos, lo que permitió desarrollar con eficiencia los eventos contemplados en el Programa.



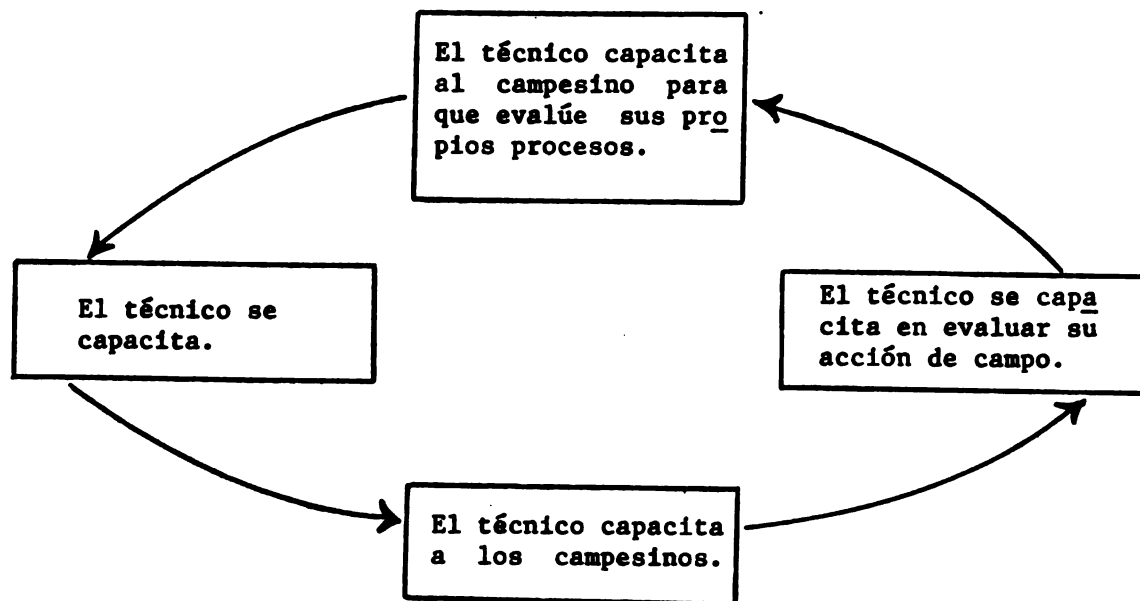
## II. DESARROLLO DE LA ASESORIA

### 2.1 Descripción general del Programa

El Programa de Capacitación contempló la realización de cuatro etapas: la primera es una etapa de sensibilización, en la cual se crean las condiciones necesarias para la aplicación de la metodología. Las tres etapas siguientes tienen una secuencia de acuerdo al proceso de enseñanza-aprendizaje que se pretende generar con los técnicos de campo del PDP.

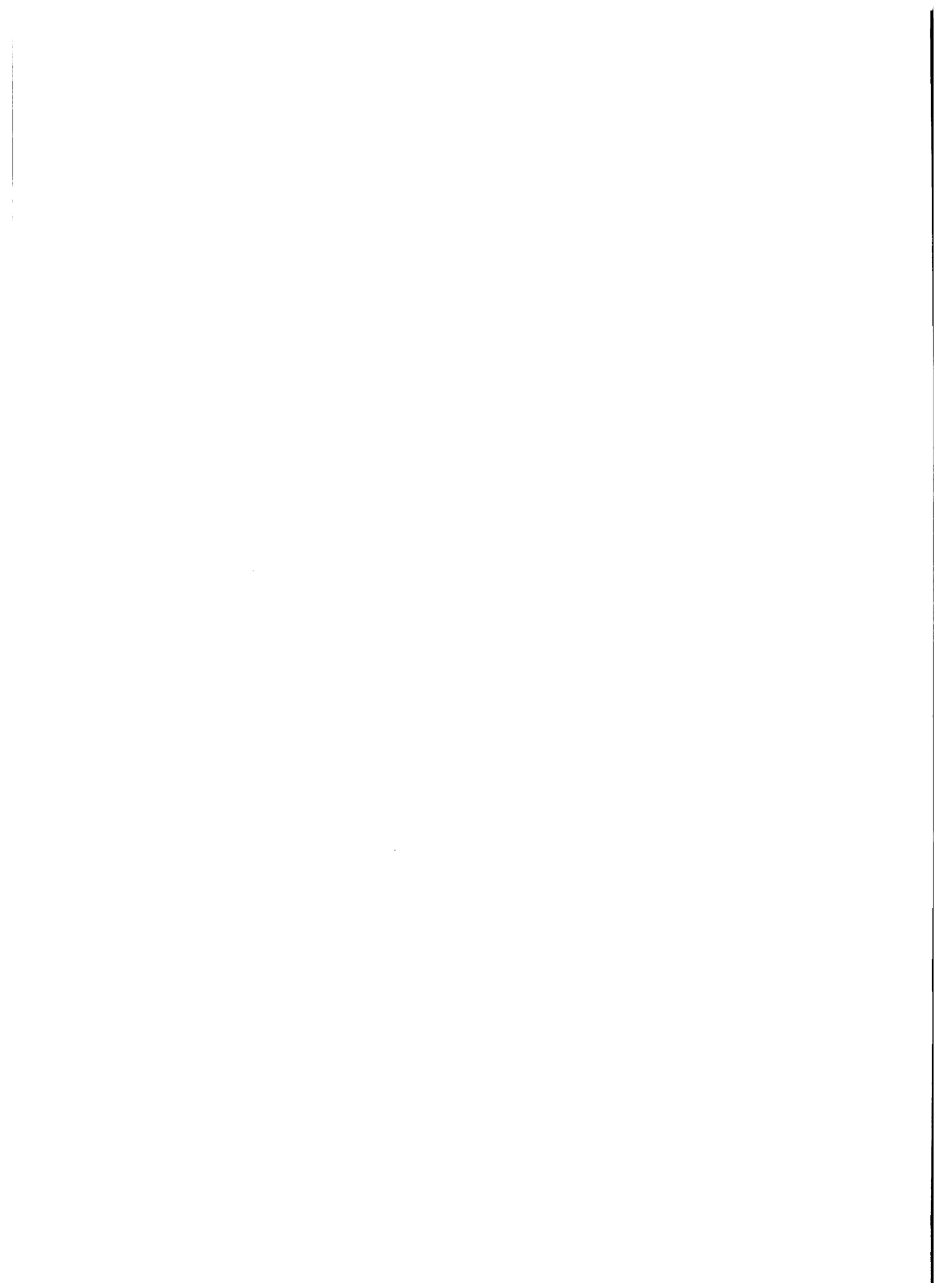
Cada etapa considera los eventos de capacitación en los que participan los técnicos (Talleres), los eventos de capacitación que los técnicos deben realizar con los campesinos (Foros), las acciones necesarias a ejecutar después de los eventos para darle seguimiento a los resultados de los mismos y los productos a obtener al finalizar cada etapa.

En general, cada etapa contempla acciones de capacitación, acciones de campo y acciones de evaluación, esquemáticamente se puede representar de la siguiente forma.



El conjunto de estas acciones constituye el proceso de formación del técnico de campo.

No es el evento la única acción que capacita al técnico, sino que además, es la aplicación de los conocimientos y la reflexión sobre lo aplicado, lo que constituye el proceso capacitador.



El equipo asesor es el responsable de la capacitación a los técnicos de campo, tomando como base las necesidades y requerimientos que surjan durante el desarrollo de este proceso.

Con esta lógica se diseñó cada una de las etapas del Programa de Capacitación, las que fueron estructuradas con las siguientes finalidades y contenidos:

La primera etapa del Programa, si bien es cierto, no tuvo un carácter eminentemente capacitador, fue concebida como un espacio para la realización de una serie de acciones necesarias para el análisis, difusión y aprobación del Programa de Capacitación en una forma participativa.

La finalidad de esta etapa fue la de involucrar a todo el personal directivo del PDP y a los funcionarios de las sucursales A y B de las regionales de BANRURAL en el proceso de aprobación del Programa de Capacitación, utilizando el método de capacitación propuesto para el mismo.

Además, se pretendía comenzar a generar en estos niveles, las condiciones organizativas internas y las actitudes necesarias para el desarrollo de la metodología como forma de trabajo para el PDP. Con este propósito, durante esta etapa se realizaron dos Talleres; uno con los coordinadores del PDP de las sucursales A y otro con el personal directivo de las sucursales A y B de Navojoa, Sonora, que es donde se desarrolló el Programa como experiencia piloto.

La etapa II, tuvo como finalidad iniciar el proceso de capacitación con el personal de campo (Directores de Producción) del PDP, en el manejo de la metodología de capacitación en apoyo a la organización campesina, para que ellos generen este mismo proceso en las comunidades que asesoran.

El contenido de capacitación de esta etapa es el manejo del Foro Campesino de Programación General (FCPG)\*, el cual es un instrumento de trabajo que le permite al técnico, capacitar a los campesinos para que analicen su problemática en forma colectiva, planteen alternativas de solución y elaboren un programa general de trabajo para su ejido o comunidad.

Para la capacitación de los técnicos se utiliza el mismo método que se propone que éstos empleen con los campesinos, utilizando como contexto de análisis sus propios procesos de trabajo, lo que obedece a uno de los principios del método: "Aprender haciendo".

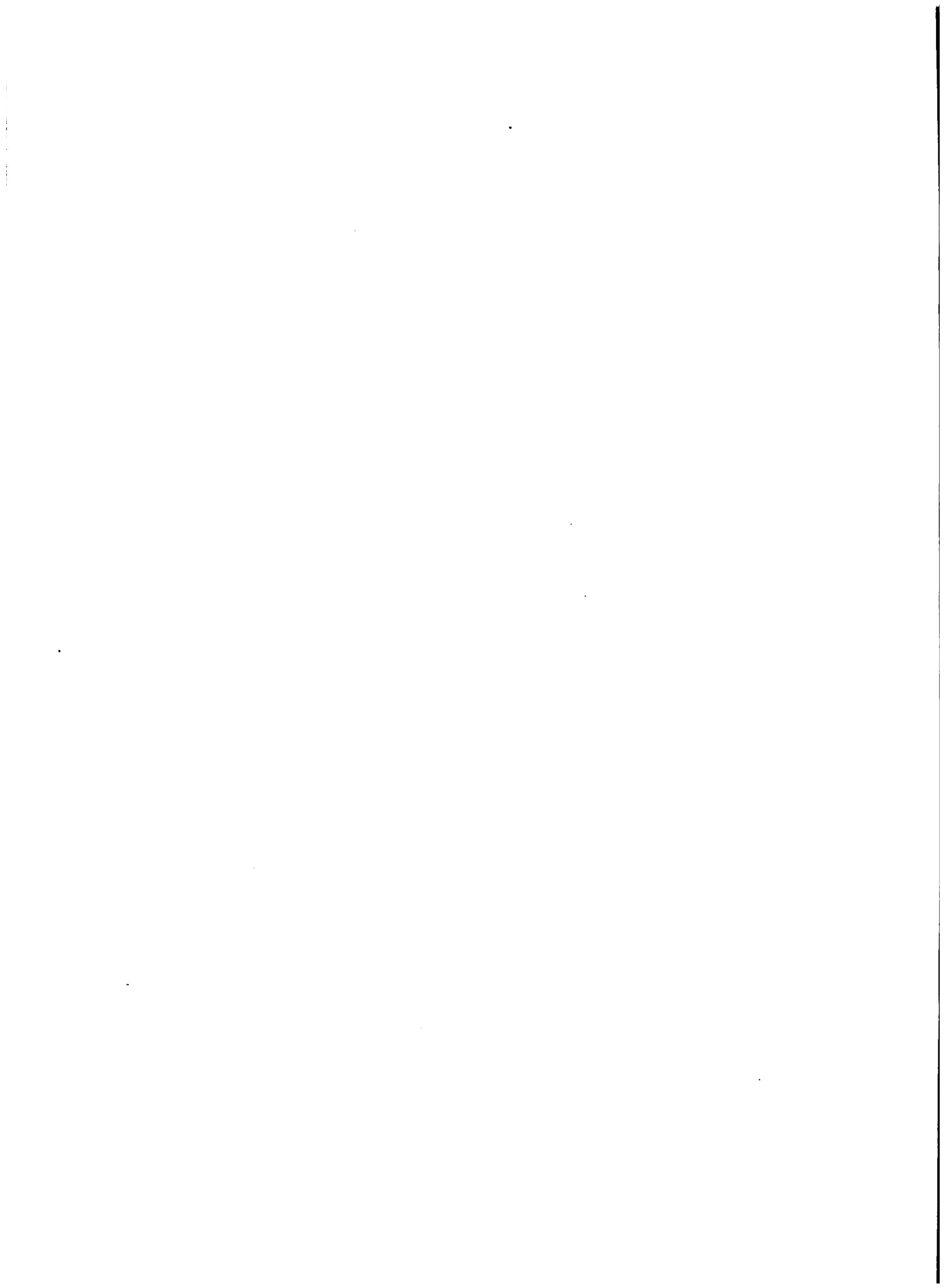
Como parte de la capacitación al técnico, el equipo asesor realizó en esta etapa, el Foro piloto de Programación General con campesinos en tres comunidades. Esto constituyó una práctica demostrativa, en la que participaron los Directores de Producción, como observadores y auxiliares en algunas tareas de coordinación de los eventos.

Esta etapa previó la realización de los siguientes eventos:

- Taller de Formación de los Técnicos en el Manejo del FCPG

---

\* FCPG denominado en otras asesorías Foro de Diagnóstico y Programación General o Foro de Planeación General.



- Foro piloto.
- Realización de los FCPG por los técnicos.
- Taller de Evaluación y Reprogramación.
- Realización por parte de los técnicos de Foros Campesinos de Evaluación y Reprogramación.

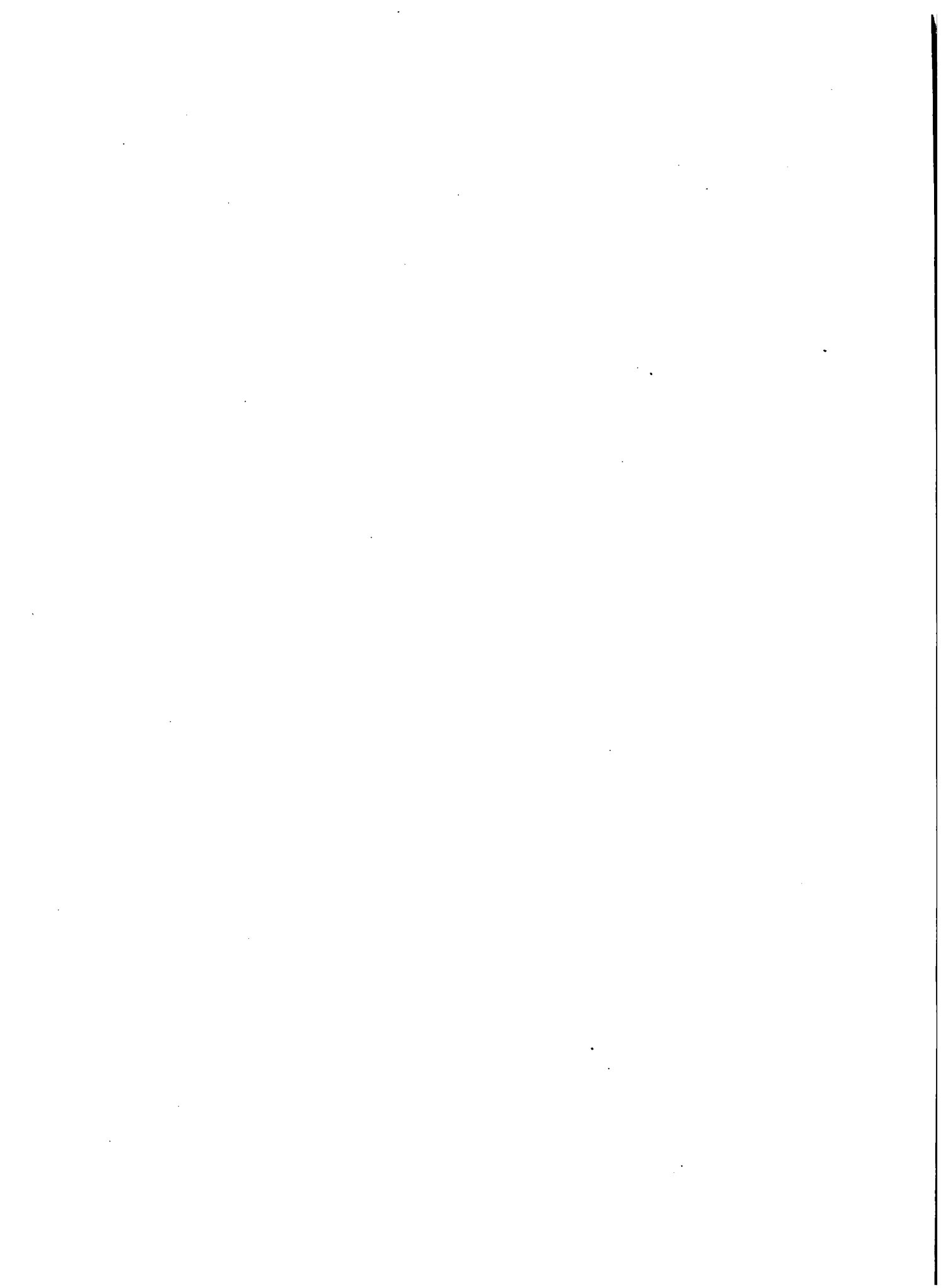
La etapa III, tiene como objetivo capacitar a los Directores de Producción en el manejo de Foros Campesinos de Diagnóstico y Programación Específica, de acuerdo a los requerimientos detectados en los FCPG, como necesidades inmediatas de capacitación de los productores para eficientar sus procesos productivos y sociales.

Estos Foros son instrumentos y procedimientos de trabajo, que permiten al técnico capacitar a los campesinos e incorporar su participación en el proceso de formulación, ejecución y evaluación de programas y proyectos específicos, ya sean productivos o sociales, de acuerdo a las necesidades del ejído o comunidad.

En esta etapa se contempla la realización de los siguientes eventos.

- Talleres de Capacitación en el manejo de los siguientes foros, de acuerdo a las necesidades de las comunidades:
  - \* De Organización y Programación Agrícola.
  - \* De Organización y Programación Porcina.
  - \* De Organización y Programación Pecuaria.
  - \* De Proyectos Productivos.
  - \* De Salud y Nutrición.
  - \* De Contabilidad y Administración.
  - \* Etc.
- Realización de los Foros Campesinos específicos por parte de los técnicos.
- Taller de Evaluación y Reprogramación.
- Foros de Evaluación y Reprogramación realizados por los técnicos.

La etapa IV, tiene como objetivo preparar a los Directores de Producción para que transmitan información técnica especializada, que contribuya a eficientar la operación y evaluación de los programas y proyectos, basándose - en los principios del método participativo.





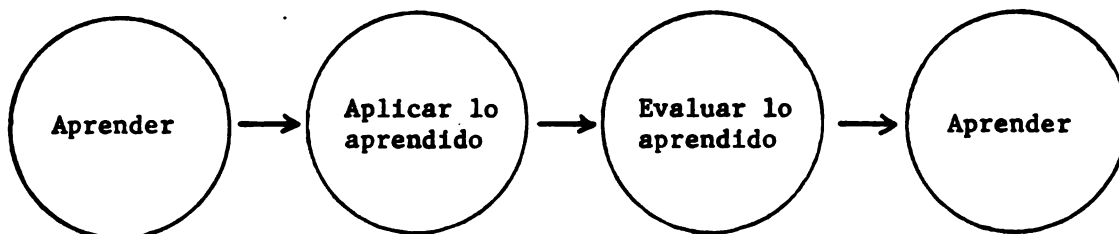
El contenido de estos eventos estará determinado por las necesidades y requerimientos de los propios procesos operativos de los programas y proyectos. (Cuadro 1 Esquema de las Etapas del Programa).

Las modalidades de capacitación a utilizar en esta etapa, estarán determinadas por el tipo de contenido a transmitir y pueden ser taller, foro, curso, práctica en el trabajo, etc., pero siempre utilizando los principios del método participativo.

Las formas capacitadoras utilizadas hasta el momento en el Programa de Capacitación, han sido fundamentalmente el Taller y el Foro, pero no se descarta la posibilidad de aplicar otro tipo de modalidad de capacitación durante el desarrollo de las etapas, según sean las necesidades que se vayan generando.

Es importante señalar que, si bien es cierto que la secuencia de las etapas obedece a cierta lógica en el desarrollo del proceso capacitador, ésta puede ser modificada y ajustada de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los sujetos involucrados (técnicos y campesinos), en el Programa de Capacitación. (En el cuadro 2 se presenta la secuencia de los eventos realizados).

Lo que metodológicamente no puede variar, es la dinámica de capacitación que se establece para desarrollar cada etapa:

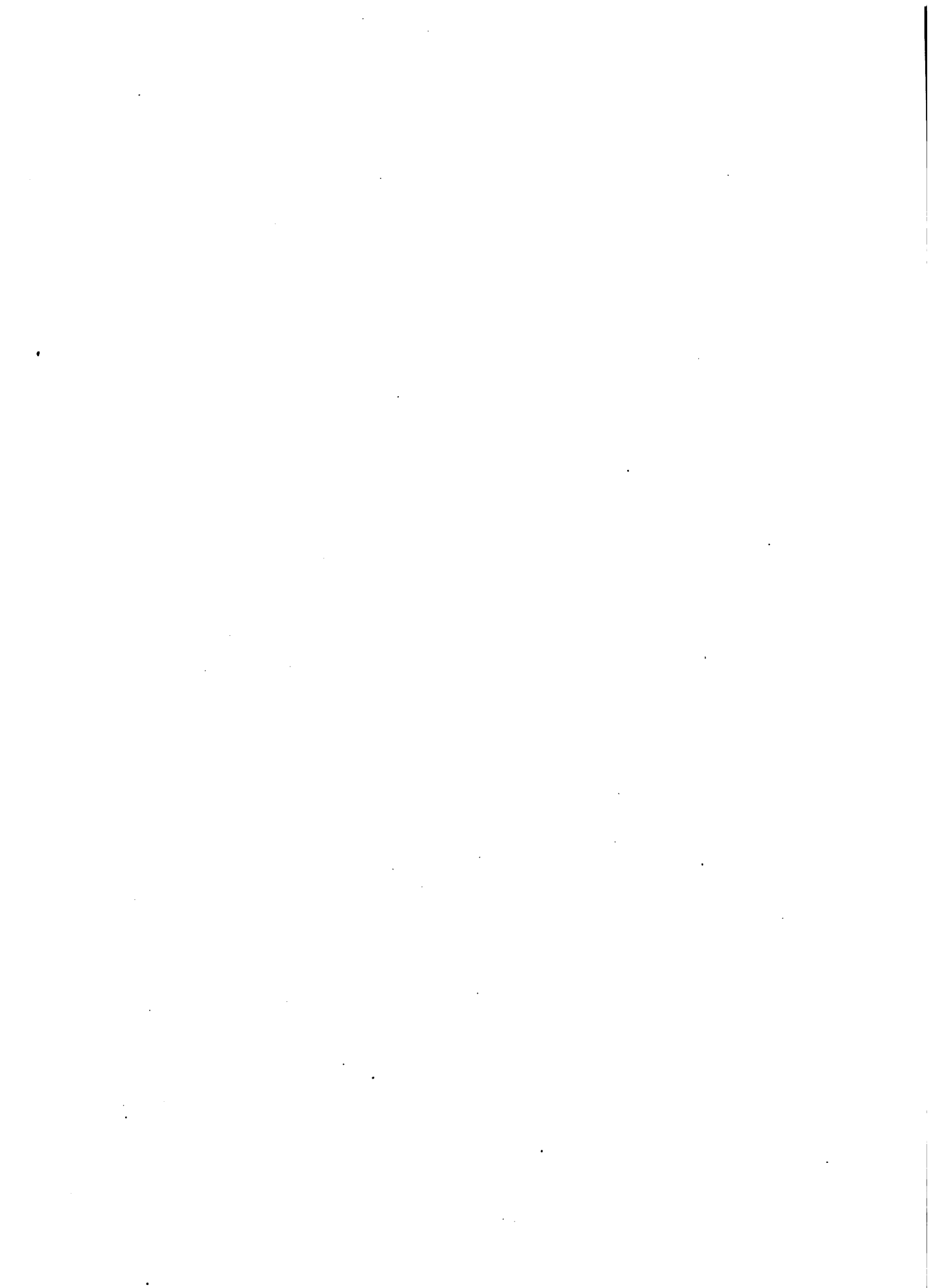


El Programa se aplicó en la sucursal A de Navojoa como experiencia piloto; durante el proceso se fueron seleccionando los ejidos y comunidades en donde se aplicaría la metodología de capacitación en apoyo a la organización campesina.

El proceso de capacitación se inició con 31 Directores de Producción, con un universo de trabajo de 25 ejidos, de los cuales se seleccionaron 13 para comenzar el proceso de capacitación y organización.

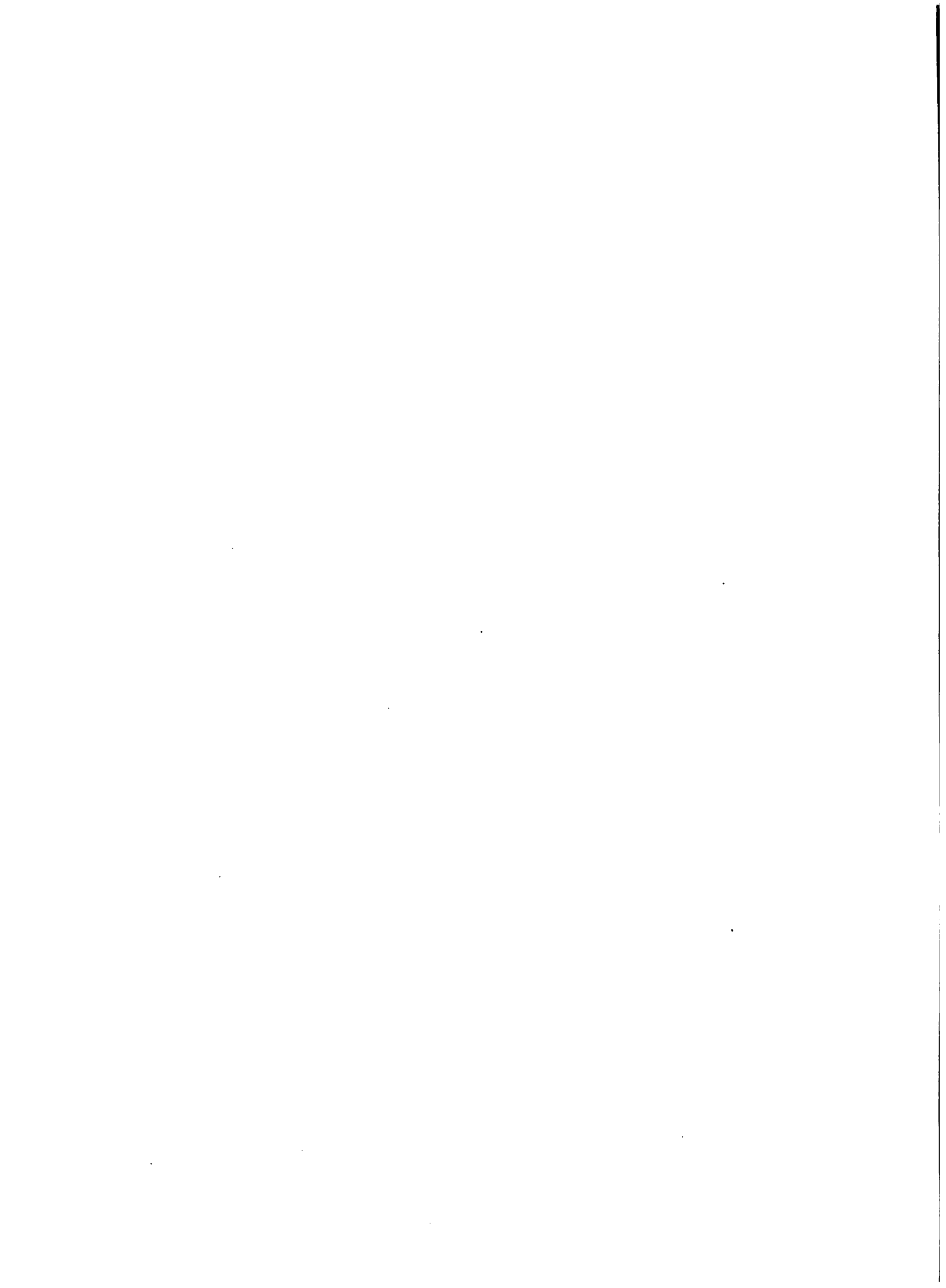
Las etapas del programa que se han desarrollado hasta octubre de 1986, han sido la I, II y III; ésta última, se inició en octubre del presente año y aún no se ha concluido.

En octubre de 1986 se amplió la aplicación del Programa a la sucursal A de Obregón, donde se capacitaron a 19 Directores de Producción de la misma sucursal y 8 de la sucursal A de Navojoa, programándose la realización de 18 Foros de Programación General a partir de enero de 1987.



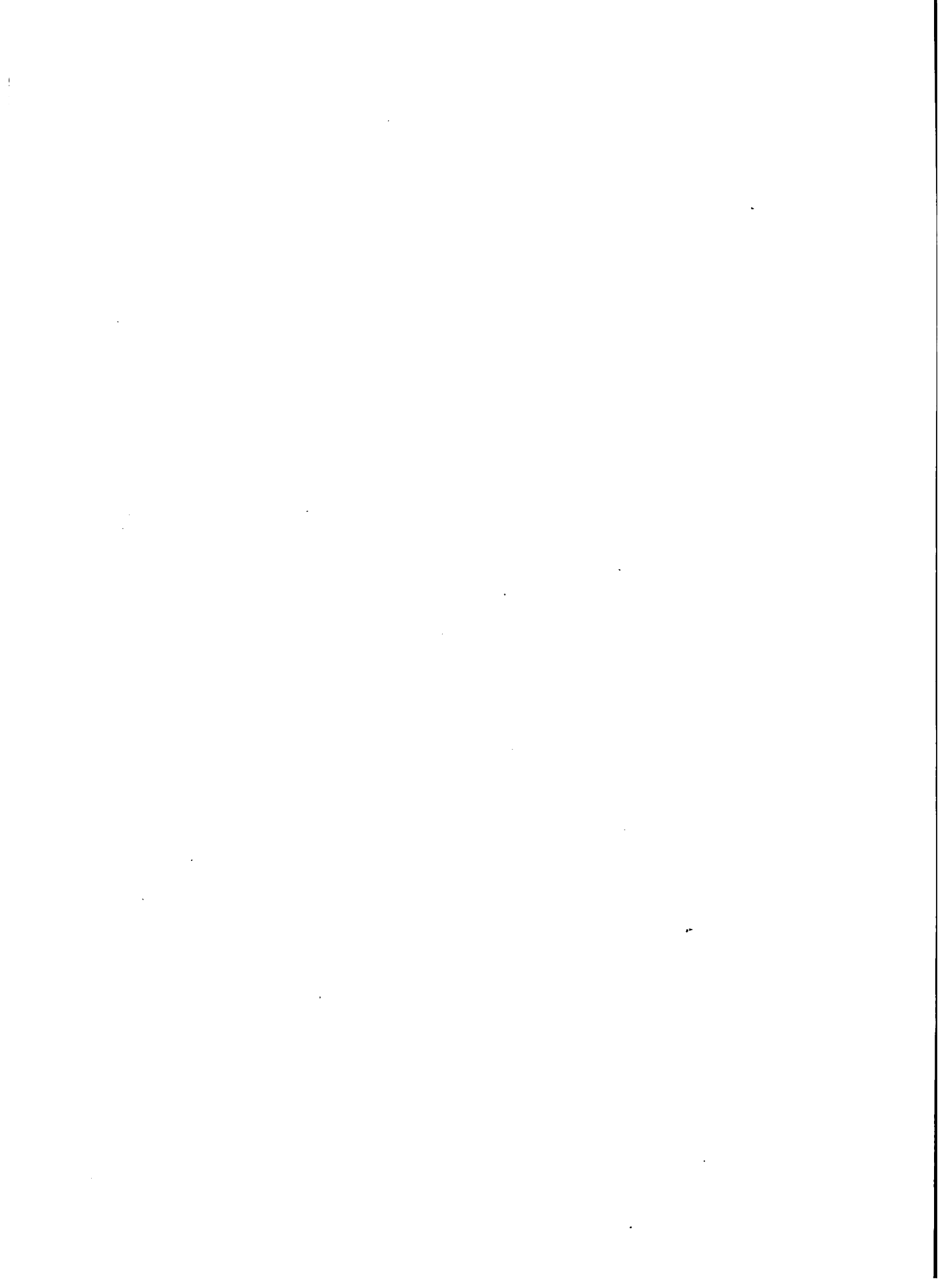
CUADRO I  
ETAPAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PROGRAMA DE DIRECTORES DE PRODUCCION

ETAPAS OBJETIVOS	I Difundir, analizar y aprobar el programa de capacitación en forma participativa.	II Capacitar a los Directores de Producción en el manejo del Foro Campesino de Programación General para su aplicación en campo.	III Capacitar a los Directores de Producción en el manejo de Foros de Diagnóstico y Programación Específica para su aplicación en campo.	IV Capacitar a los Directores de Producción para que transmitan información técnica especializada, basándose en los principios del método participativo.
NIVELES DIRECTIVOS DEL P.D.P.	TALLER I Análisis y difusión del Programa de Capacitación	Ajustar normas y procedimientos de trabajo	Supervisión y programación de esp. técnica específica	Evaluar y retroalimentar el funcionamiento del P.D.P.
FUNCIONARIOS DE LAS SUCURSALES A Y B	TALLER II Análisis y difusión del Programa de Capacitación.	Analizar requerimientos que competen a la institución	Analizar los proyectos y programas surgidos en los Foros	Analizar resultados obtenidos
DIRECTORES DE PRODUCCION	TALLER III Formación en el manejo del F.C.P.C.  FORO PILOTO	TALLER IV Evaluación y reprogramación	TALLERES DE CAPACITACION sobre Foros de Diagnóstico y Programación Específica	Eventos de capacitación especializada para la operación de los programas y proys.
EJIDOS O COMUNIDADES	Foros de Programación General	Foros de Evaluación y Reprogramación	Foros de Diagnóstico y Programación Específica	Eventos de capacitación especializada: - crédito - maquinaria - contabilidad - etc.
RESULTADOS	Aprobación del Programa de Capacitación y de la metodología de Capacitación en Apoyo a la organización campesina.	- Programas generales de trabajo de las comunidades. - Identificación de necesidades de capacitación y asistencia técnica. - Ajustes del programa de trabajo del Director de Producción.	- Proyectos agrícolas - Programas pecuarios - Programas porcinos - Etc. - Identificación de necesidades de asistencia técnica y capacitación - Ajustes al programa de trabajo del Director de Producción.	- Capacidad del productor para incorporar la información técnica a sus procesos de trabajo. - Evaluación de las actividades realizadas. - Propuestas para eficientar los procesos de trabajo. - Programas de trabajo.

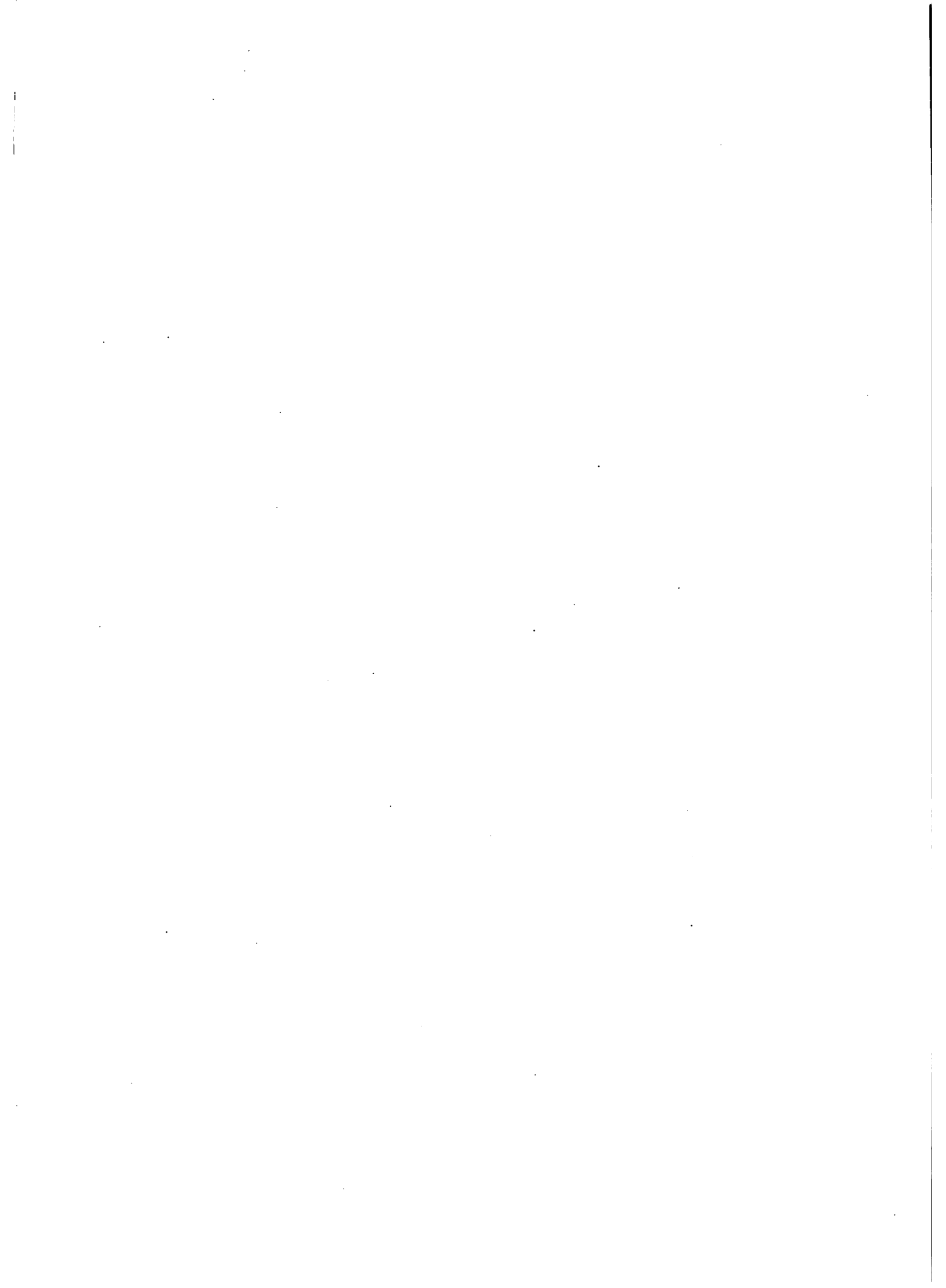


CUADRO 2 SECUENCIA DE LOS EVENTOS REALIZADOS

E V E N T O	DESTINATARIO	A Q U E R E S P O N D I O
<p>TALLER I: Análisis y Difusión del Programa de Capacitación.</p>	<p>Coordinadores del Programa de Productores de Producción.</p>	<p>Este Taller se realizó como requerimiento necesario para explicar y analizar la metodología como forma de trabajo para el PDP; para profundizar en el diagnóstico inicial y ajustar el programa de capacitación.</p>
<p>TALLER II: Análisis y Difusión del Programa de Capacitación.</p>	<p>Funcionarios de las sucursales A y B de la regional BANRURAL.</p>	<p>Este Taller se realizó a petición del gerente de la sucursal Navojoa; la necesidad fue sentida por el gerente a partir de las conclusiones presentadas en el Taller I. Metodológicamente este requerimiento fue importante para tratar de crear condiciones propicias para recibir y analizar las demandas campesinas surgidas de los foros y darle cobertura al trabajo del técnico de campo.</p>
<p>TALLER III: Formación de los técnicos en el Foro Campesino de Programación General (FCPG)</p>	<p>Directores de Producción y técnicos de campo de la sucursal A de Navojoa.</p>	<p>Los Directores de Producción son el personal de campo del PDP; con este Taller se inicia su formación en la metodología. Tomando en cuenta los elementos del perfil y las funciones que éstos realizan, el FCPG fue el instrumento de la metodología que se consideró necesario para iniciar el proceso capacitador.</p>
<p>Foros piloto de Programación General</p>	<p>Campesinos representativos del ejido, en número y en actividades productivas y Directores de Producción.</p>	<p>Los Foros piloto se realizaron por el equipo asesor, como parte de la formación del técnico en el manejo del mismo. Es una práctica demostrativa que responde al planteamiento metodológico.</p>
<p>-----  REALIZACION POR PARTE DE LOS TECNICOS DE LOS FOROS CAMPESESINOS DE PROGRAMACION GENERAL  EN LOS NUCLEOS RURALES QUE ATIENDEN  -----</p>		



E V E N T O	DESTINATARIO	A Q U E R E S P O N D I O
<p>Taller de Evaluación y Reprogramación.</p>	<p>Directores de Producción</p>	<p>Este Taller responde a la necesidad de analizar y reflexionar sobre el desarrollo y los resultados de la aplicación de lo aprendido en el evento e identificar nuevos requerimientos de capacitación.</p>
<p>Taller de Capacitación en Foros de Diagnóstico y Programación Específica.</p>	<p>Directores de Producción</p>	<p>La capacitación en estos Foros responde a la necesidad de profundizar en el diagnóstico de los problemas que más afectan a los productores para la elaboración de programas y proyectos específicos.</p>





## 2.2 Programación de los eventos

Para la programación de los eventos se utilizó como instrumento la carta - descriptiva, la que fue diseñada con los siguientes rubros:

- Tema y/o ejercicio
- Objetivo
- Técnica didáctica y procedimiento
- Materiales de apoyo
- Tiempo
- Responsable

La carta descriptiva es elaborada por el equipo asesor del PRODER y es una guía para los moderadores durante el desarrollo de los eventos, la cual puede ser modificada de acuerdo a los requerimientos de los capacitandos. (Se anexa carta-descriptiva de un evento).

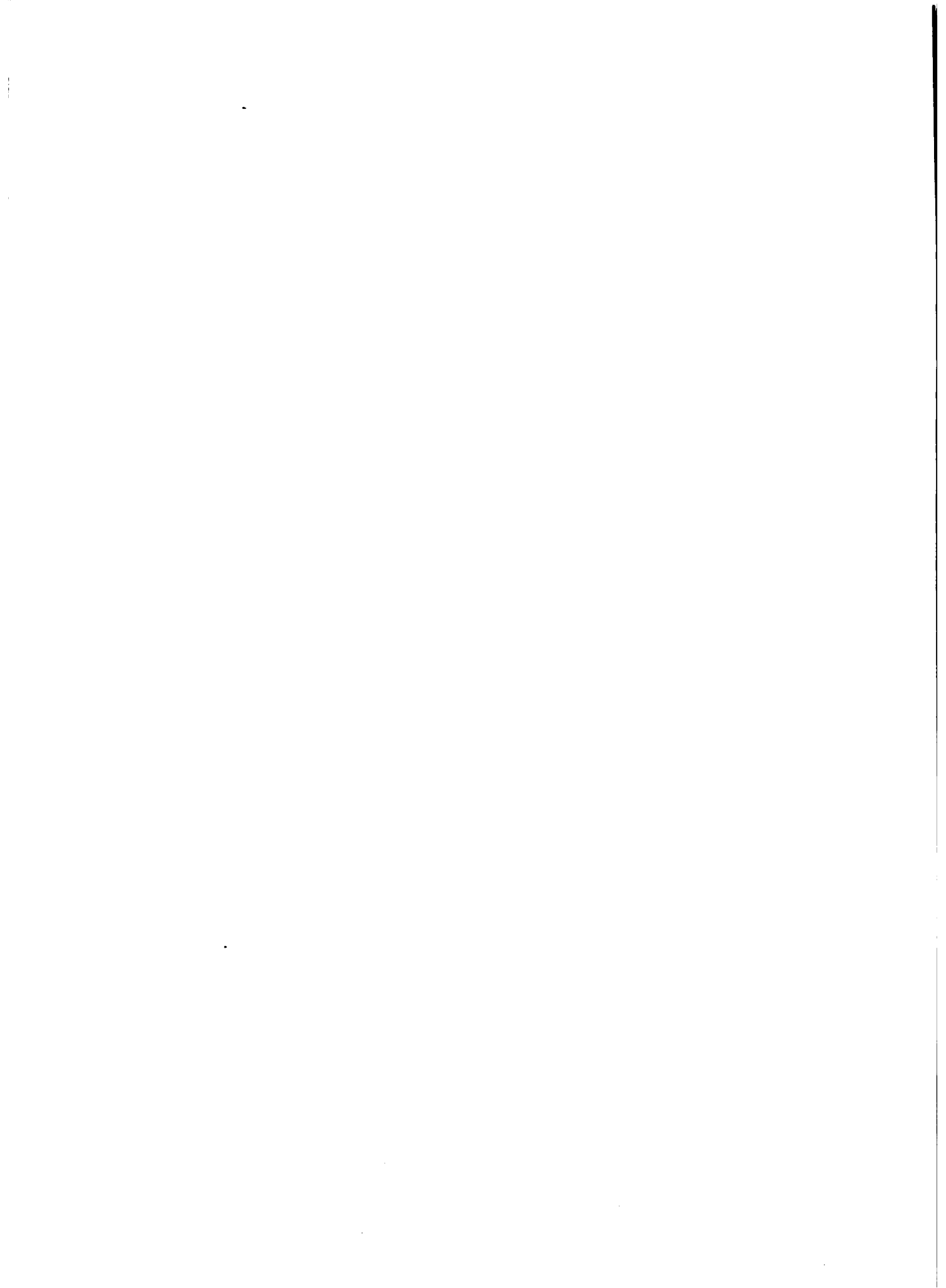
La forma capacitadora utilizada con los técnicos fue el Taller, los que se diseñaron de acuerdo a la estructura temática establecida para estos eventos en la metodología y que comprende:

- I. Presentación e integración
- II. Problemática
- III. Alternativas
- IV. Programación

Los ejercicios y técnicas didácticas que se utilizaron para desarrollar cada uno de los temas, se establecieron de acuerdo a los objetivos de cada evento y al perfil de los participantes.

Los ejes de análisis, que son los indicadores que orientan las discusiones en función de los objetivos que se persiguen, son diseñados previamente por el equipo asesor; éstos pueden ser modificados por los participantes durante los eventos.

Los temas centrales para la reflexión y el análisis en los Talleres realizados fueron, el funcionamiento del PDP y las comunidades que éste atiende, - alrededor de los cuales se problematizó, se buscaron alternativas y se programaron actividades.



El tiempo programado para la realización de los Talleres fue de cinco días.

La organización de los Talleres se llevó a cabo por el INCA regional y en general cubrió todos los aspectos:

- Compra de material de apoyo.
- Contratación del local.
- Reproducción.
- Elaboración de material didáctico, en la que contribuyó también el equipo asesor.

Los recursos se obtuvieron con bastante eficiencia y oportunidad.

### 2.3 Realización por tipo de evento

Los Talleres son momentos de reflexión y análisis colectivo para la toma de decisiones; durante la realización de los mismos, a la vez que se analizan determinados contenidos, los participantes viven y practican procesos democráticos para la toma de decisiones, actitudes para el trabajo en equipo, - actitudes de respeto a las opiniones de los demás, actitudes para la coordinación del trabajo, etc.; en los Talleres se prepara a los participantes para la acción organizada en relación a sus propios procesos de trabajo.

A continuación se describirán los contenidos que se analizaron en cada Taller y algunas manifestaciones de actitudes demostradas durante el desarrollo de los mismos.

ETAPA I. Esta tenía la finalidad de difundir, analizar y aprobar el Programa de Capacitación en forma participativa.

#### 2.3.1 TALLER 1 para Coordinadores Regionales del Programa de Directores de Producción (PDP) del Sistema BANRURAL.

##### Objetivo general:

Diseñar un programa de trabajo que permita incorporar la participación campesina en el proceso de formulación y operación de planes y programas productivos y sociales.



### Objetivos particulares:

- Unificar criterios en torno a la problemática campesina, en la que se desarrolla el Programa.
- Determinar de qué manera contribuye el sistema de trabajo actual del PDP en la solución de la problemática identificada.
- Conocer el método de capacitación en Talleres y Foros como una alternativa para generar la participación campesina.
- Definir líneas programáticas generales que incorporen las alternativas detectadas para un mejor funcionamiento del PDP.

### Perfil de los participantes

El número de participantes en el Taller fue de 17 coordinadores del Programa, el Jefe del Departamento de Asistencia Técnica y el encargado de capacitación del PDP. La edad promedio de los participantes es de 28 años, el 90% son Ingenieros Agrónomos y su antigüedad en el Programa es de dos años en promedio. Las principales funciones son las de supervisar y coordinar en su región a los Directores de Producción.

### Desarrollo del Taller

#### I. Presentación e integración

Al iniciar el evento se realizó un ejercicio de integración para empezar los trabajos del Taller, el que se hizo en torno al trabajo en equipo.

Este ejercicio arrojó los siguientes resultados:

Lo que nos une como equipo: "el trabajo, la amistad y que todos estamos en el mismo barco".

Lo que nos desune como equipo: "la falta de comunicación y la distancia".

En este tema hubo aceptación de los participantes a la mecánica propuesta para el desarrollo del Taller y a los ejercicios planteados, ya que mostraban una nueva forma de abordar un evento de capacitación.

Esta situación se corroboró al finalizar este tema en el que se concluyó que:

- El grupo manifestó disposición a la participación. Los ejercicios de integración fueron ágiles y se realizaron en un tiempo menor al programado.



- Se observaba un buen nivel de integración, previo al evento, pues ya llevaban dos días reunidos antes de comenzar el Taller.
- Existía cierto grado de sensibilización hacia los problemas que enfrenta el Programa respecto a la participación y organización campesina, debido a que el grupo ya había realizado anteriormente un análisis del programa al que pertenecen y habían detectado estos problemas como los más importantes que estaban frenando el desarrollo de las empresas financiadas por BANRURAL.
- En general había acuerdo sobre la necesidad de incorporar la "participación" campesina en la formulación y operación de planes productivos y sociales, como una forma de incrementar la eficiencia de las empresas.

Estos factores permitieron desarrollar el evento más ágilmente; el Taller se realizó en tres días, lográndose cubrir todos los temas con suficiente holgura.

## II. Problemática

El objetivo de este ejercicio fue analizar colectivamente la visión de los participantes respecto a la problemática campesina e institucional, propiciar la reflexión acerca del papel de los técnicos en esta problemática y generar análisis autocríticos frente a su quehacer.

Se realizó un análisis general de los problemas. centrándose la discusión - sobre dos grandes aspectos:

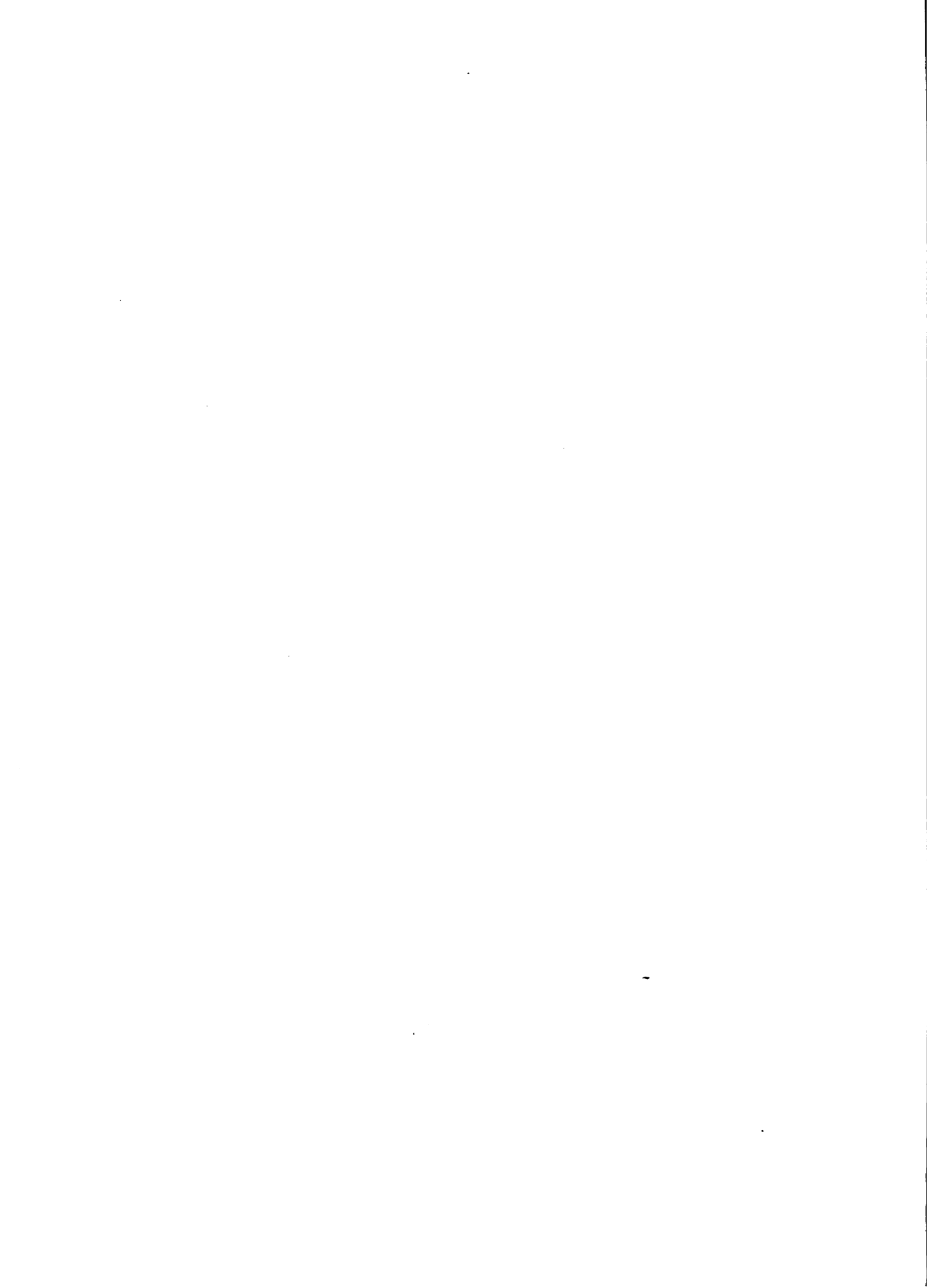
### I. Problemática de las comunidades

### II. Problemática del Programa

Para cada aspecto, el equipo asesor diseñó, previo al Taller, ejes de análisis, los cuales permitieron centrar y orientar las discusiones en función de los objetivos que se pretenden lograr en cada aspecto. Así, para la problemática campesina se fijaron los siguientes ejes:

- 1) La producción
- 2) La comercialización
- 3) La organización
- 4) El bienestar social

En este primer paso de la problemática, como el objetivo era ubicar el contexto global en el que se desarrolla el Programa, se pidió a los participantes que identificaran los problemas con un nivel general de descripción o caracterización.





En relación a la problemática del PDP se señalaron los siguientes ejes:

- 1) La unidad de producción
- 2) Los directores de producción
- 3) Los coordinadores del Programa

En este apartado se analizó más a fondo la problemática, tratando de identificar causas y consecuencias de los problemas, ya que el Taller tuvo la finalidad principal de buscar alternativas para fortalecer el trabajo interno y el funcionamiento del PDP.

De cada eje de análisis se priorizaron algunos problemas y en éstos se realizó el análisis de causas. Para la priorización se establecieron criterios tales como la incidencia del problema, los que con su solución podían impactar en la solución de otros, y los que más urgía resolver de acuerdo a los requerimientos del PDP.

Al final del tema de problemática, se realizó una evaluación en términos de verificar la suficiencia del análisis para pasar al tema de alternativas.

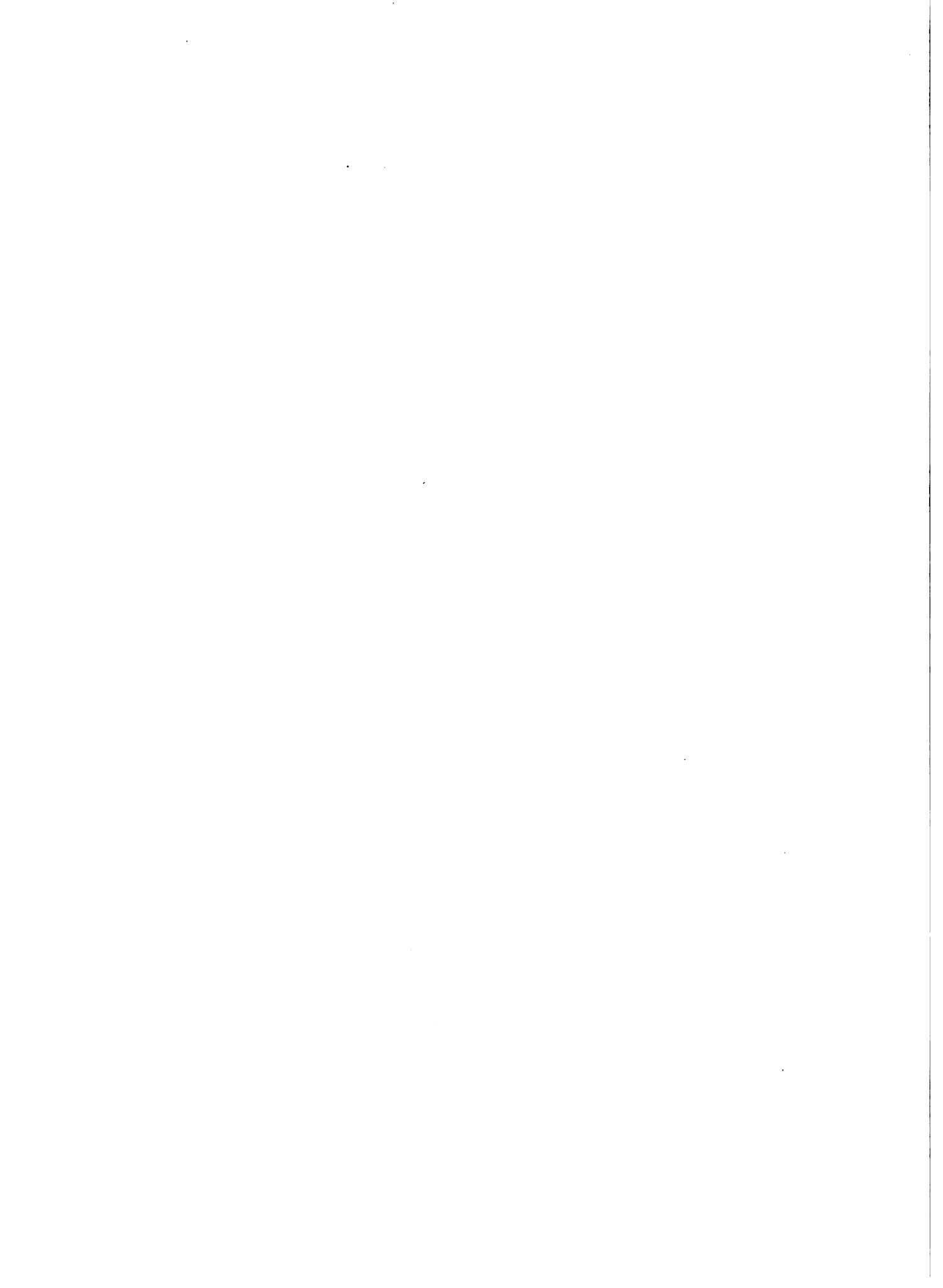
### III. Alternativas

Para iniciar este tema se realizó el ejercicio de la imagen objetivo, el cual consiste en expresar, a través de un dibujo que se elabora en equipo, la situación ideal sobre lo que debería ser el papel de los campesinos, el Director de Producción y los coordinadores, en el proceso de formulación y operación de programas productivos y sociales, además de:

- Cómo debe darse la asistencia técnica.
- Cómo deben elaborarse los programas productivos y sociales de las comunidades.
- Cómo debe ser la coordinación institucional.

Estos aspectos fueron retomados del tema de análisis de la problemática detectada, ya que se identificaron como asuntos prioritarios a analizar con miras a lograr una visión común sobre estos aspectos y lograr tener elementos que orienten en un mismo sentido las alternativas.

Después de este ejercicio, el equipo asesor expuso la propuesta metodológica para la capacitación en apoyo a la organización campesina, la cual se analizó a la luz de la imagen objetivo, en términos de ver su congruencia y las posibilidades de su aplicación en campo.



En general, hubo congruencia con la imagen objetivo y se concluyó que era una forma idónea para que el campesino participe en la formulación, operación y evaluación de programas.

Las alternativas planteadas retomaron aspectos contemplados en la metodología y en ellas se involucraron a todos los niveles que conforman el Programa de Directores de Producción.

Cabe mencionar que los Coordinadores no se involucraron fundamentalmente en la ejecución de las mismas, sino que hacían recaer esta responsabilidad en los directores de Producción, los productores y en algunos casos, en sus superiores; ésto se debió a que las alternativas propuestas para mejorar la supervisión, que es la función que estos técnicos realizan, estaba supeditada a la instrumentación de otro tipo de alternativas que estaban orientadas a mejorar el funcionamiento del PDP y en especial, a eficientar el trabajo del Director de Producción, cuya realización está fuera de sus funciones.

#### IV. Programación

La programación se realizó de acuerdo a las alternativas planteadas en el tema anterior, señalando las actividades necesarias para implementarlas, los tiempos, los responsables y los requerimientos necesarios para llevarlas a cabo.

La responsabilidad de la realización de las actividades programadas, quedaron a cargo básicamente del Jefe del Departamento de Asistencia Técnica (responsable del Programa), los Directores de Producción y los campesinos. No se programaron tareas específicas sólo grandes líneas de acción.

El Programa pretendió dar respuesta a todos los problemas priorizados y analizados por el grupo.

Para el problema de falta de participación de los productores en el proceso de formulación y operación de programas, se acordó la realización de Foros campesinos de Programación General, y como requerimiento para ello, se planteó la necesidad de capacitar a los Directores de Producción.

#### Evaluaciones realizadas

Se realizaron dos evaluaciones durante el desarrollo del evento; una al finalizar el tema de problemática y otra al término del Taller.

En el tema de problemática se evaluó la suficiencia del análisis y la contribución de los ejes de análisis, las técnicas didácticas utilizadas, la información de los participantes y la moderación.

Los resultados de esta evaluación permitieron hacer pequeños ajustes a la dinámica de trabajo; de la evaluación se concluyó que los objetivos planteados para este tema se cumplieron en términos generales.



Al final del Taller se evaluó:

- Logro de objetivos
- Las técnicas utilizadas
- La moderación
- El aporte de los participantes
- La utilidad de los contenidos generados en el Taller
- La utilidad del método del Taller y el Foro
- La posibilidad de aplicar el método

Esta evaluación también reportó resultados positivos en todos los rubros, concentrándose el 100% de los resultados en la parte de los valores positivos del barómetro de medición de resultados.

Los instrumentos utilizados para la evaluación, fueron gráficas de polarización y barómetro evaluador. El procedimiento se inició con la opinión personal y anónima y continuó con la reflexión grupal de los resultados sobre estas opiniones.

Este Taller se caracterizó por la disposición de los participantes hacia la participación y la organización campesina desde el inicio de las actividades del Taller; sin embargo, sus actitudes y formas de trabajo parecen contradecir esta disposición, lo que hace suponer que utilizan estos términos con una concepción diferente a la planteada en la metodología. \* Esta situación hizo ver la necesidad de plantear un ejercicio de reflexión en torno a la participación campesina, y los resultados del mismo corroboraron los supuestos de los que se había partido para hacerlo:

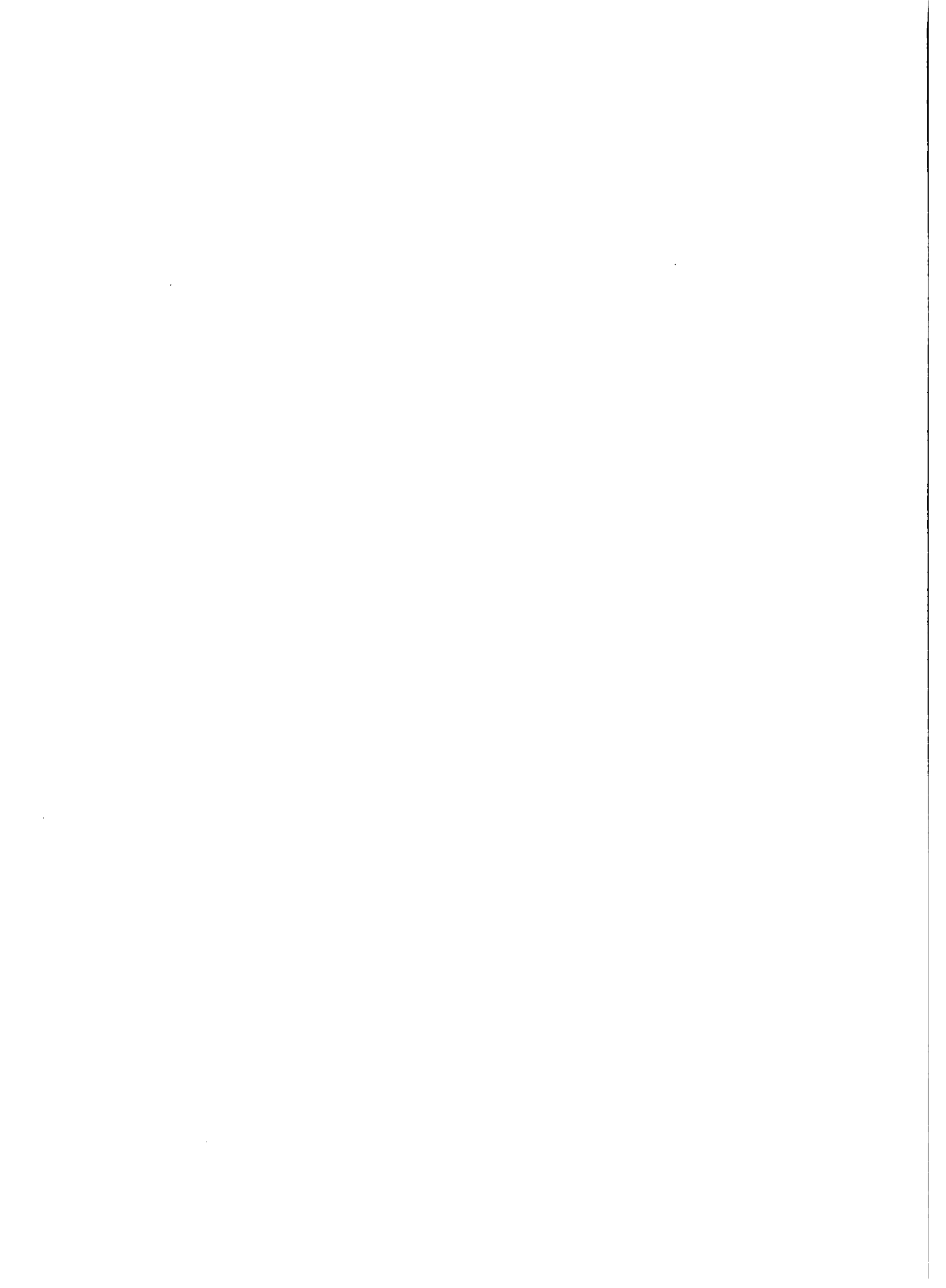
- Falta de reconocimiento de la capacidad campesina
- Actitudes impositivas
- Falta de claridad en lo que se refiere a organización campesina.

El ejercicio les permitió a los participantes evidenciar este tipo de actitudes y confusiones y dejar plasmada la necesidad de seguir reflexionando y analizando sobre las actitudes, los conceptos utilizados y la congruencia entre estos aspectos y su aplicación en el trabajo.

Los resultados del Taller se socializaron al término del mismo, a través de la entrega de relatorías, tanto a los participantes como a los funcionarios que asistieron a la clausura del evento.

---

\* La participación es entendida como un proceso colectivo de análisis y reflexión sobre la realidad, la toma de decisiones conjunta y la correspondencia en las acciones necesarias para transformar dicha realidad.



### 2.3.2 TALLER II para funcionarios de las sucursales A y B de Navojoa, Sonora.

#### Objetivo general:

Conocer y analizar la metodología de capacitación en apoyo a la organización campesina para evaluar su aplicabilidad en campo.

#### Objetivos particulares:

- Generar condiciones para la unificación de criterios que permitan el trabajo en equipo del personal de la institución.
- Identificar y analizar los problemas que afectan la relación del Banco con los productores.
- Proponer alternativas para mejorar los servicios de la institución hacia los productores.
- Adquirir el conocimiento necesario para orientar y supervisar el trabajo de los técnicos en la metodología propuesta.
- Conocer y analizar la propuesta del Programa de Capacitación para los Directores de Producción.

#### Perfil de los participantes

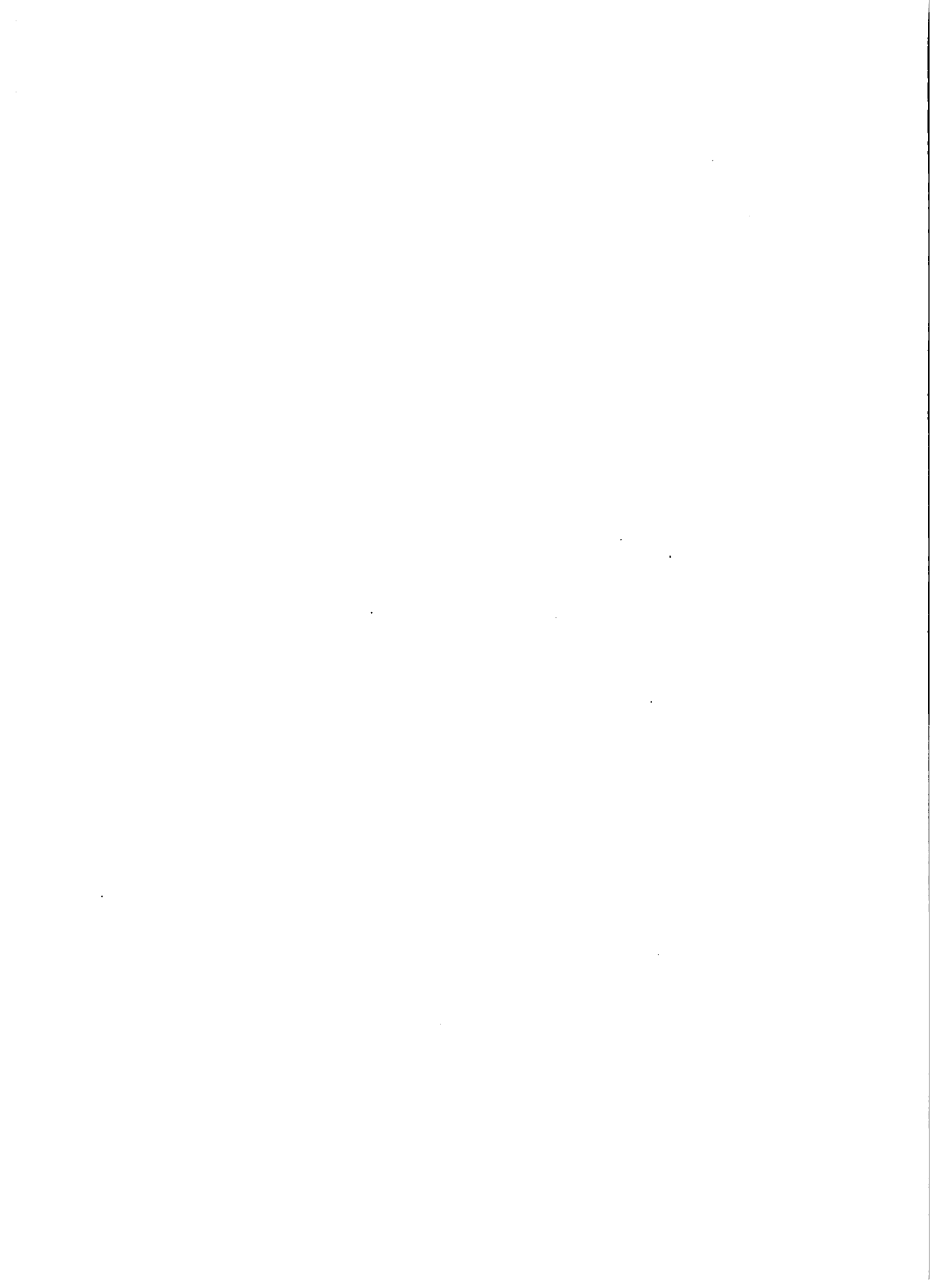
El número de participantes fue 30, todos hombres, con edades que variaban entre menos de 30 años (24%), de 31 a 35 (45%), de 36 a 40 (21%) y más de 40 (10%).

Profesionalmente, el 70% tenía nivel de Licenciatura, 17% eran técnicos medios, y 3% habían cursado sólo Preparatoria. Un poco más de la mitad, habían estudiado Agronomía, la tercera parte estudió ramas económico-administrativas, y el resto cursó otro tipo de estudios.

Con respecto a los cargos desempeñados por los participantes, 60% eran jefes de oficina, 20% gerentes, 10% jefes de departamento y subgerentes, y 10% tenían otros cargos. A su vez, dos de cada tres tenían menos de un año en su cargo, 15% entre 1 y 3 años, y 10% habían laborado entre 4 y 6 años en el mismo cargo.

Finalmente, 27% de los participantes habían pertenecido más de 10 años a la institución, 22% entre 7 y 9 años, 13% entre 1 y 3 años, y 11% menos de 1 año.

Los principales funciones que desempeñaban eran actividades administrativas, de apoyo a la actividad crediticia y de formulación y evaluación de proyectos.





## Desarrollo del Taller

### I. Presentación e integración

El gerente de la sucursal A de Navojoa, así como parte de su equipo de trabajo, tenía poco tiempo de haber asumido el puesto (menos de un año), por lo que, según opinión del gerente, no había una integración completa con el personal que ya tenía tiempo laborando en la sucursal; ésto motivó que se diera un gran peso a este tema y que se tratara de identificar las posiciones de los diferentes grupos para tratar de analizarlas durante el Taller y propiciar mayor integración para el trabajo.

La integración se hizo en torno al trabajo en equipo; se realizó una reflexión acerca de lo que los unía como grupo de trabajo y lo que los separaba, obteniéndose las siguientes conclusiones al respecto:

Lo que nos une: "hablamos las mismas cosas que nos interesan; todos estamos en la misma institución; el campo al que queremos proporcionarles satisfactores".

Lo que nos desune como grupo: "cada quien toma rumbos diferentes; la diversidad de funciones; falta de comunicación e integración; diferentes ubicaciones, unos en sucursal A y otros en sucursal B".

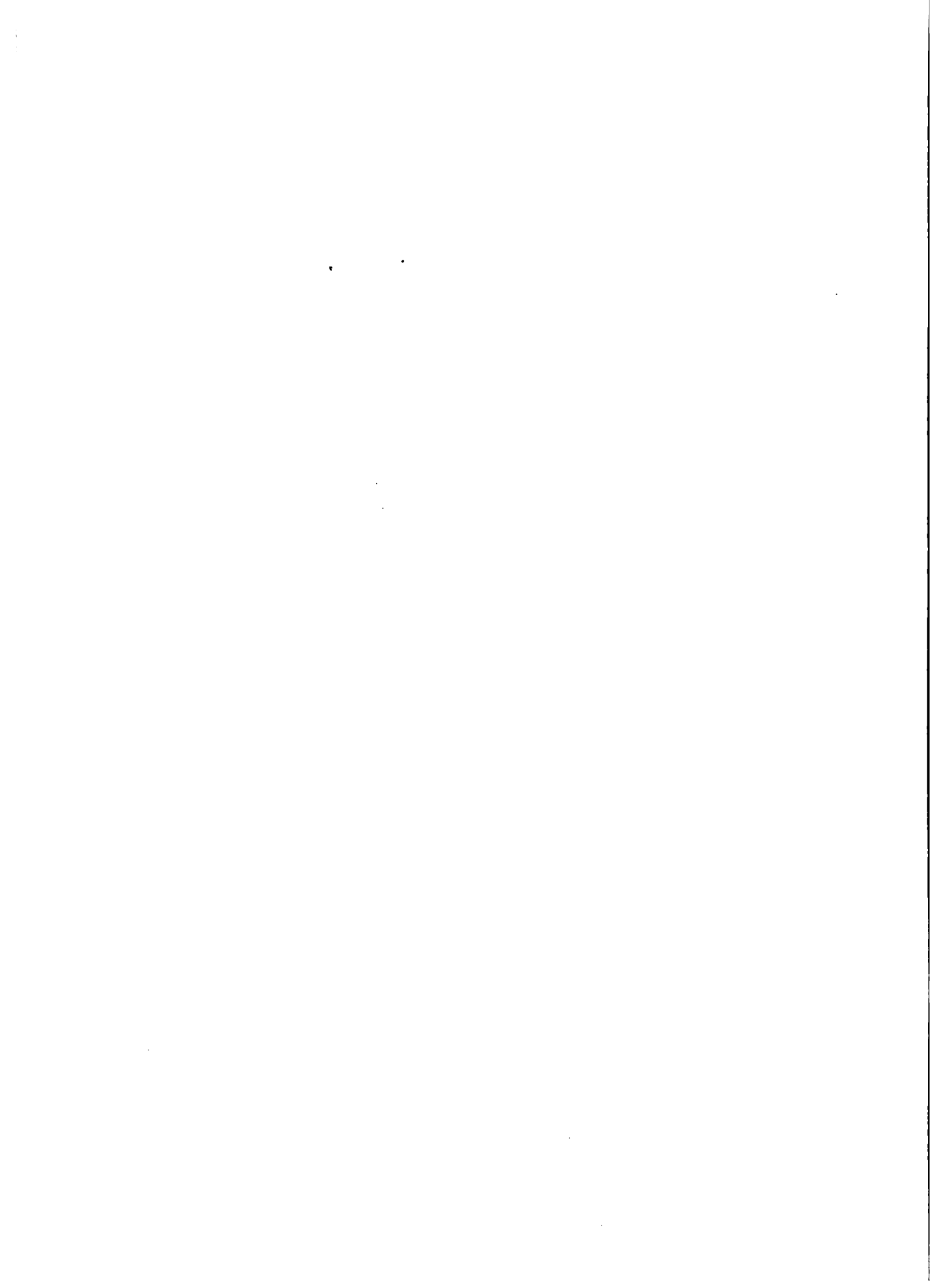
La reacción del grupo frente al método en este primer bloque fue positiva y de aceptación general. Los factores que intervinieron para ello fueron las opiniones vertidas y comentadas por los participantes del Taller anterior; el hecho de que este Taller fuera solicitado por el gerente y parte de su equipo, en razón de una necesidad sentida a partir de las conclusiones presentadas del Taller I; la participación del gerente en el Taller y el hecho de sentirse por primera vez considerados en las actividades de planeación y programación de la institución, en un ambiente de comunicación y compañerismo.

Estos factores facilitaron el desarrollo del evento y la fluidez en las discusiones y en los análisis.

### II. Problemática

Los criterios seguidos en el diseño de los ejes de análisis para este Taller fueron los siguientes:

- Orientar las reflexiones hacia la necesidad de la participación de los campesinos en los programas y hacia la importancia del trabajo del técnico de campo.
- Los resultados del Taller anterior y la información del gerente en torno a la problemática que, según su apreciación, enfrentaba la sucursal.



- La intencionalidad de generar una visión general de la problemática en función de los objetivos planteados para el Taller.

En este sentido, el diagnóstico comprendió dos niveles: el de la comunidad, en términos de ubicar el contexto de trabajo y el nivel institucional, para el cual se fijaron los siguientes ejes:

- 1) Principales problemas de relación entre el Banco y los productores.
- 2) De relación entre directivos y personal de campo, y
- 3) De organización y coordinación interna.

En cuanto a la problemática de la comunidad, se realizó la priorización de problemas en base a opinión individual, dándose algunas orientaciones para la reflexión antes de emitir la opinión.

De los resultados obtenidos, se seleccionaron los problemas que la mayoría eligió como más importantes y se realizó el análisis de causas y consecuencias. En este Taller, a diferencia del anterior, se realizó este análisis con el propósito de profundizar ciertos aspectos que habían quedado planteados en términos generales en el Taller I.

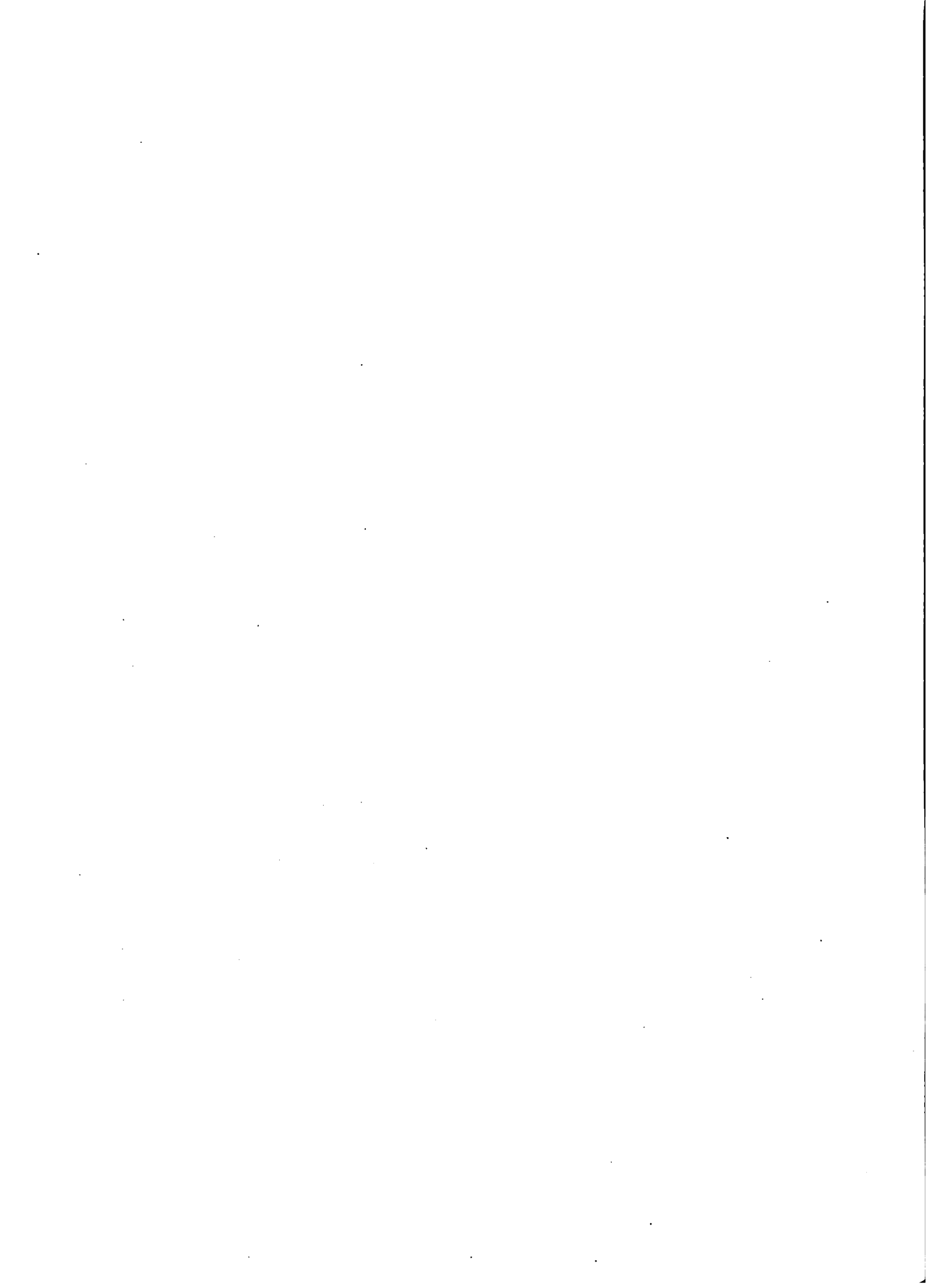
La influencia del perfil de los participantes se observó, más que en la suficiencia y calidad de los análisis, en el enfoque de los mismos; los directivos de la institución están más relacionados por sus funciones con los aspectos administrativos y políticos, lo que hace que dimensionen sus análisis desde esta perspectiva.

En cuanto a la problemática institucional, se realizó el análisis de causalidad en los problemas identificados en cada uno de los ejes mencionados anteriormente.

Al finalizar el ejercicio se hizo una evaluación del tema, lo que permitió reflexionar acerca de los análisis efectuados y de los factores que intervineron en el mismo.

### III. Alternativas

Las alternativas se plantearon para cada uno de los problemas que se identificaron y analizaron; a diferencia del Taller I, los participantes sí consideraron su propia intervención en la instrumentación de la misma, a la vez que involucraron a otros niveles de la institución; ésto se debió a que por sus cargos (funcionarios) tenían mayores posibilidades de tomar decisiones en lo referente a modificar o implementar actividades para mejorar el funcionamiento institucional.



En este tema se analizó la metodología, como una alternativa de solución de algunos problemas señalados; en este sentido se plantearon posibilidades para su aplicación como un instrumento de trabajo no sólo para el técnico y el campesino, sino que para mejorar el funcionamiento interno de la sucursal, ya que según opiniones de los participantes, la metodología "facilita el establecimiento de programas", "propicia la capacitación", "facilita la comunicación", "permite una mejor utilización de recursos", "fortalece la unidad ejidal", es un instrumento de trabajo", etc. Además se analizó la propuesta del Programa de Capacitación para los Directores de Producción con el propósito de adecuarla a las necesidades de la región y de la sucursal, así como para generar las condiciones que permitieran la disposición y apertura para recibir, analizar y negociar las propuestas de los campesinos surgidas en los Foros. La propuesta fue aceptada para ser aplicada en la sucursal.

#### **Evaluaciones realizadas**

Los resultados de las evaluaciones indican que los objetivos del evento se lograron y que el uso de los medios para lograrlos (procedimientos didácticos, moderación, ejes de análisis, etc.) permitió hacerlo con eficiencia.

En general, el Taller se desarrolló en un ambiente de integración y motivación; la presencia del gerente, en un primer momento tensó las discusiones en los análisis, pero durante el desarrollo del evento se fue relajando la situación. Se observó que hubo resistencias para analizar la problemática del crédito a profundidad; ésta se trató a nivel muy general.

**ETAPA II.** En esta etapa se inicia el proceso de formación del Director de Producción y el contenido principal de capacitación es el Foro Campesino de Programación General (FCPG).

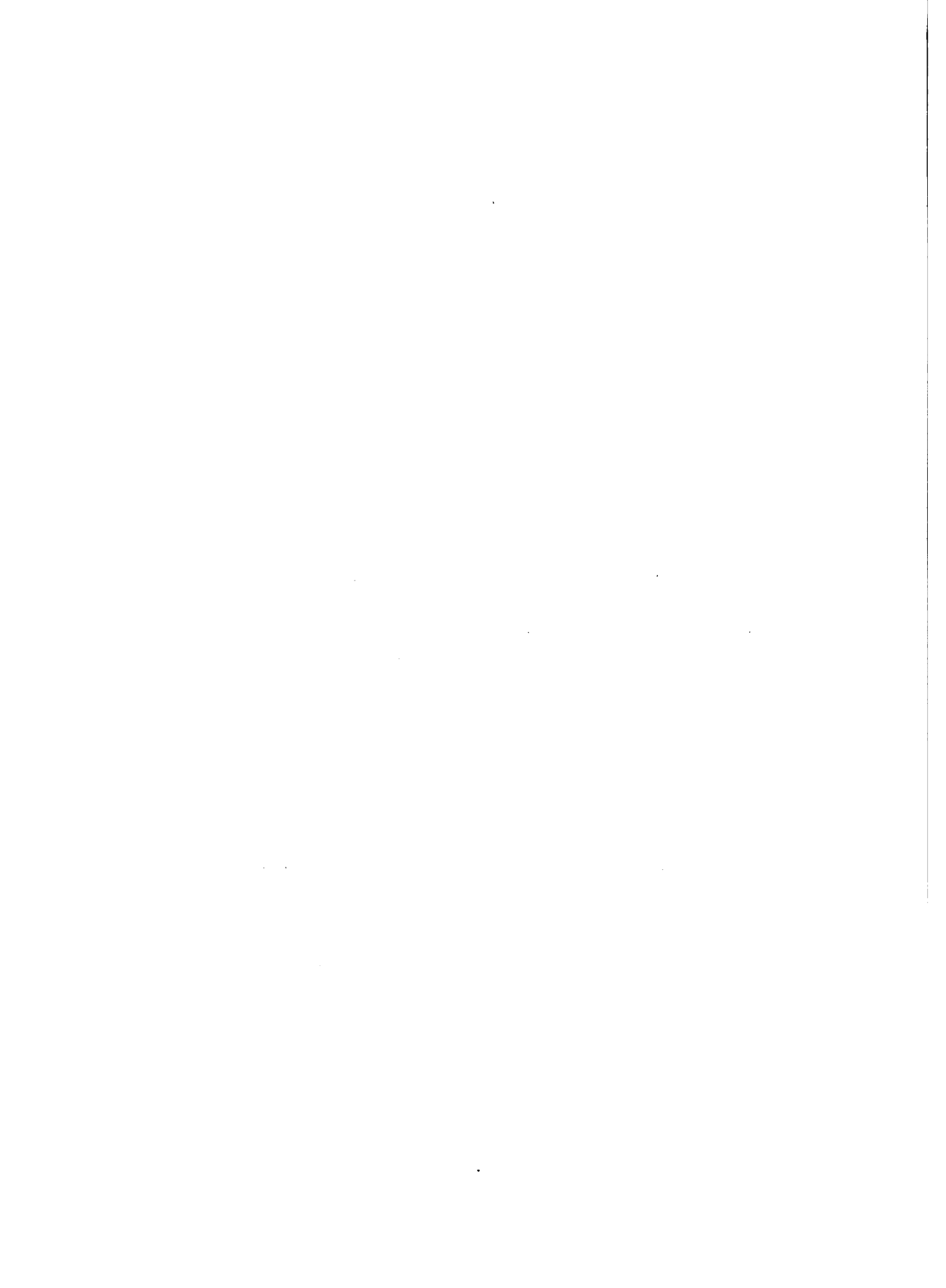
**2.3.3 TALLER III para Directores de Producción y técnicos de campo de la sucursal A de Navojoa.**

#### **Objetivo general:**

Diseñar un método de trabajo que permita incorporar la participación campesina en el proceso de formulación y operación de planes y programas productivos y sociales.

#### **Objetivos particulares:**

- Unificar criterios en torno a la problemática campesina en que se desarrolla el trabajo.
- Identificar los principales problemas que condicionan el trabajo de los técnicos.



- Homogeneizar criterios en torno al desarrollo de la organización campesina.
- Establecer un programa para la realización de Foros campesinos.

Se realizaron tres Talleres paralelos; a estos eventos asistieron también - técnicos de campo de la sucursal A de Navjoa (en organización, inspectores de campo y evaluadores). El objetivo de su participación fue que conocieran la metodología, para que apoyaran al Director de producción en su implementación y realizaran un trabajo coordinado en los ejidos y comunidades.

### Perfil de los participantes

El número total de asistentes a estos Talleres fue de 68 técnicos, de los cuales 31 eran Directores de Producción (los cuales son los sujetos de capacitación del presente programa de capacitación). La edad promedio de los participantes estaba en un 70 % entre los 25 y 30 años y un 30% entre 31 y 36 años; la mayoría de los capacitandos fueron hombres, sólo participaron 3 mujeres.

De los Directores de Producción, el 94% tienen nivel de Licenciatura y las áreas de especialidad son en un 65% Agrónomos y 30% Médicos Veterinarios.

Los Directores de Producción tienen como función: organización agraria, organización económica, asistencia técnica, capacitación, comercialización, apoyo a la operación crediticia, apoyo a la operación del seguro, desarrollo de la comunidad, formulación y evaluación de proyectos.

Los Inspectores de Campo tienen como actividades más importantes el apoyo a la operación crediticia y del seguro y en algunos casos, asistencia técnica.

Los técnicos en organización fundamentalmente se dedican a organizar a los productores, que son sujetos de crédito de BANRURAL.

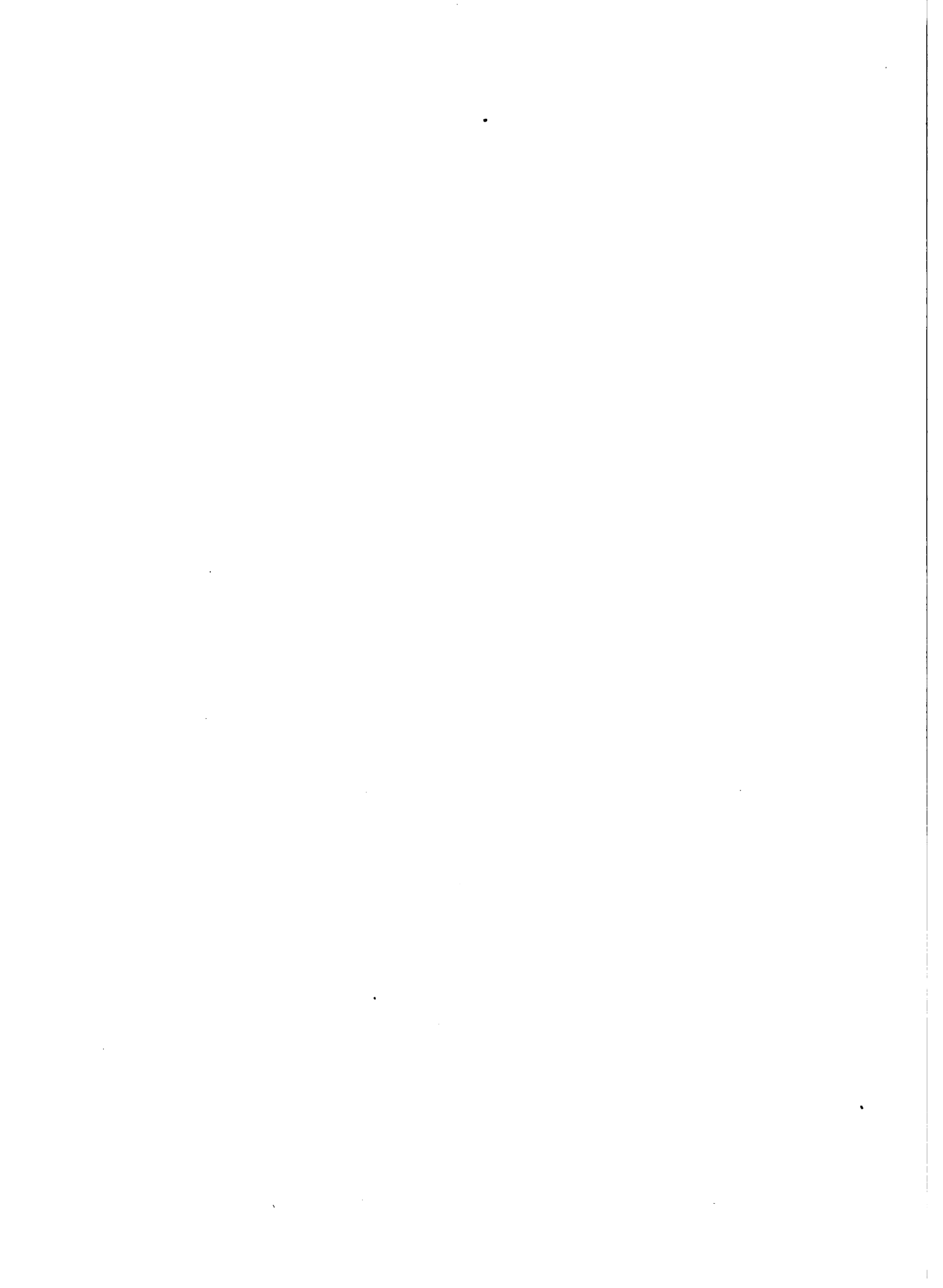
Los técnicos evaluadores realizan actividades de apoyo a la operación crediticia y formulación y evaluación de proyectos.

### Desarrollo del evento

#### I. Presentación e integración

En este tema se pretendía crear un clima de integración entre los participantes para la realización de los Foros campesinos.

La integración se hizo en torno a la reflexión del trabajo en equipo. Los resultados fueron:





Lo que nos une: "el ejido, todos trabajamos para la productividad".

Lo que nos separa: "faltan medios de comunicación, la distancia, cada quien jala para su lado y la falta de recursos para el técnico".

La reacción de los participantes frente al método de Taller en este tema fue de apatía, de desconfianza y hasta cierto punto de rechazo.

Los factores que influyeron en esta reacción fueron la inconformidad de los Directores de Producción por su situación laboral, (no cuentan con ninguna prestación ni servicios médicos y no obstante que su relación laboral es con el ejido, el Banco norma y supervisa su funcionamiento), el constante cambio de instrucciones en el Programa Directores de Producción, la falta de coordinación con los técnicos de Banco en el trabajo con los ejidos, sobre todo en lo que respecta al manejo de los créditos.

Estos factores afectaron el desarrollo de la primera parte del evento o sea el tema de problemática; se presentó resistencia a los análisis y a la auto crítica, observándose más bien una actitud defensiva.

## II. Problemática

El propósito de este tema era generar procesos de autocrítica frente a las formas de trabajo de los técnicos (se tenían antecedentes de su apatía y falta de compromiso y de responsabilidad, proporcionados por el jefe del Departamento de Asistencia Técnica y por los resultados del Taller de Coordinadores del Programa), de propiciar especial reflexión sobre la economía campesina y la organización, para ver las posibles limitantes en la aplicación de la metodología.

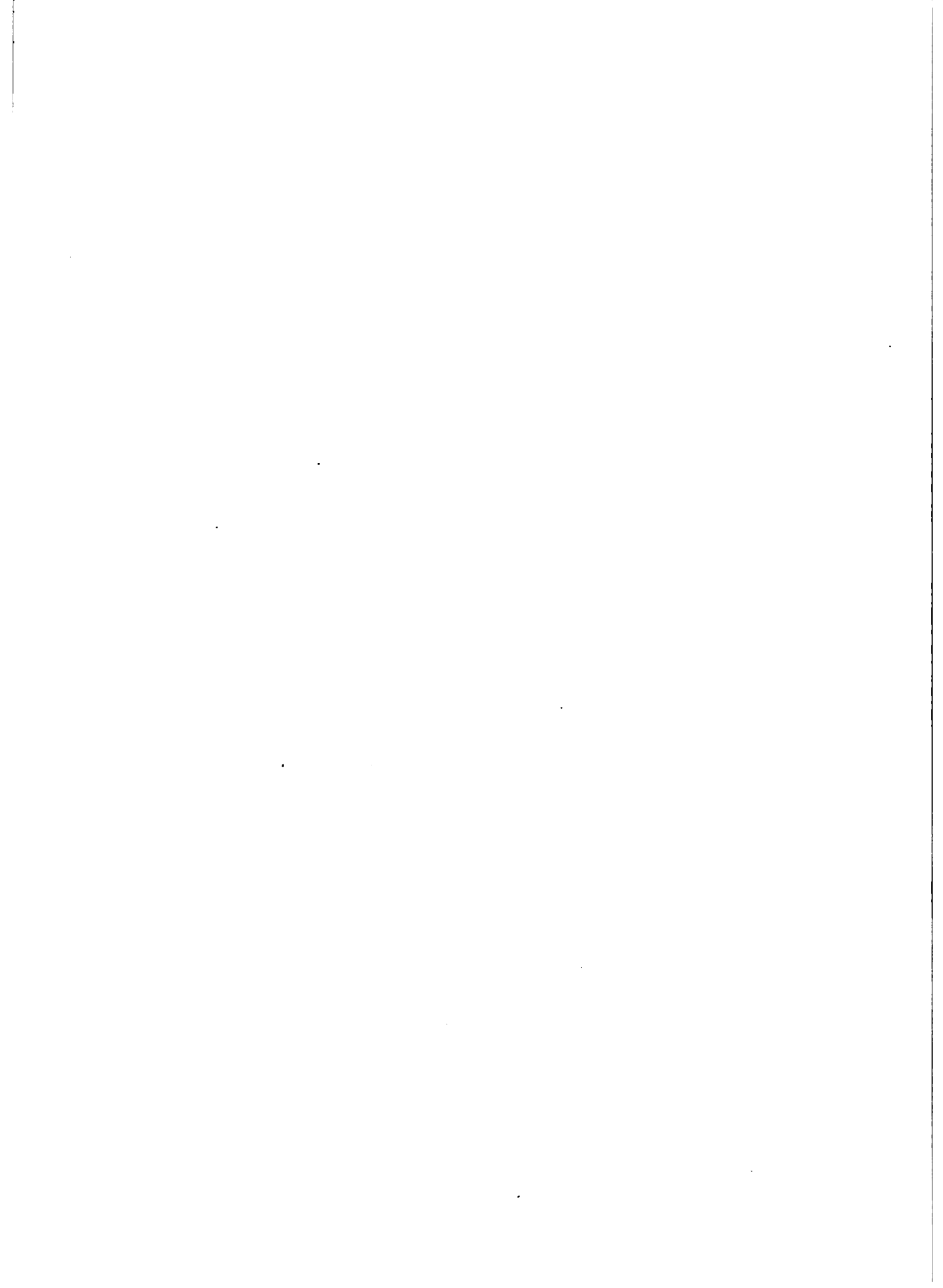
Los ejes de análisis utilizados en el Taller se fijaron previamente, tomando en cuenta la información y la experiencia del Taller I con los Coordinadores del Programa.

Se realizó un análisis general de la problemática abarcando dos aspectos: la problemática de las comunidades que conforman su zona de trabajo y los problemas que enfrenta el técnico para desarrollar su labor.

Para la identificación de los problemas en cada uno de los aspectos señalados anteriormente, se establecieron los siguientes ejes de análisis para ubicar con mayor facilidad la problemática a identificar.

Principales problemas de la comunidad en relación a:

- El proceso productivo
- El proceso de comercialización
- La organización
- El bienestar social



Principales problemas que enfrenta el técnico en el desarrollo de su trabajo en cuanto a:

- Su relación con la comunidad
- Organización y coordinación interna (entre las áreas)
- En relación con la institución (BANRURAL y PDP)
- Problemas técnicos

Después de la identificación de los problemas se priorizaron los más importantes, según los criterios de mayor incidencia, los que con su solución impactarían la solución de otros o los que estaban frenando con mayor importancia el logro de los objetivos del Programa; con los problemas priorizados se realizó un análisis de causas y consecuencias.

### III. Alternativas

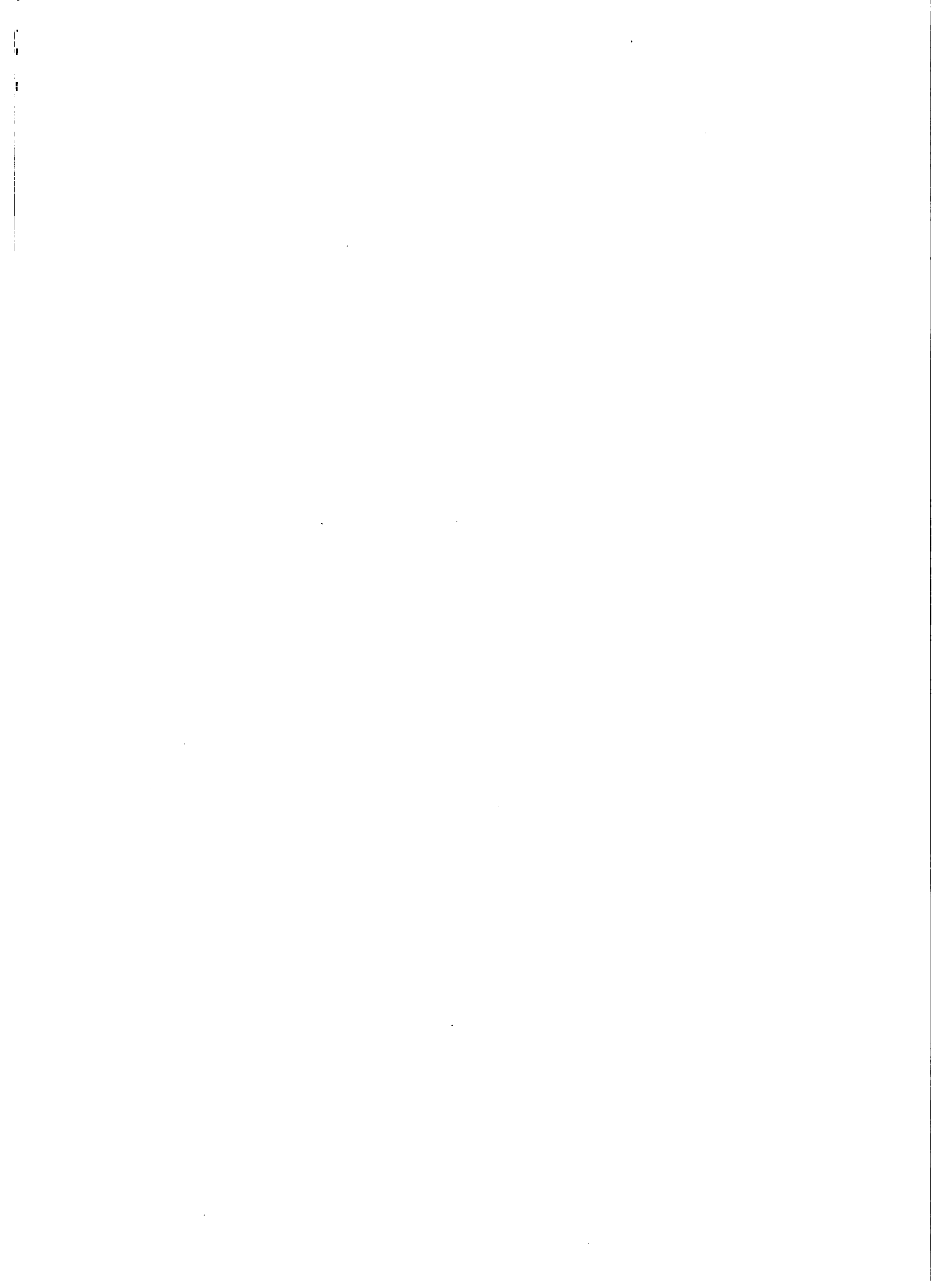
En este tema se pretendía que los técnicos ubicaran la importancia de su trabajo para generar procesos de organización en las comunidades y que analizaran la metodología como una forma de trabajo que les permitiera realizar sus actividades con una concepción diferente.

Se utilizó la imagen-objetivo para orientar las alternativas y para tener elementos que permitieran plantear la propuesta metodológica. Además se analizó el Foro de Programación General como un instrumento de trabajo y se practicó la moderación.

La mayoría de las alternativas planteadas estaban relacionadas con un mejor funcionamiento del Programa y en la mayoría de los casos la responsabilidad de las decisiones para implementarlas, dependía de las autoridades de la institución o del Programa.

### IV. Programación

El objetivo de este tema era que los técnicos asumieran la importancia y la necesidad de la realización de los Foros y que los programaran, no como una instrucción de la institución, sino como una verdadera alternativa de trabajo sentida por ellos mismos.



En la programación se priorizó la realización de los Foros campesinos, debido a que son el arranque para generar la organización y la participación de la comunidad.

Las acciones programadas para la realización de los Foros involucraron fundamentalmente a los diversos participantes y como responsables, a los Directores de Producción; también se involucraron a otros niveles de autoridad en términos de los apoyos que requieren para la realización de los Foros.

El procedimiento seguido en este tema se tenía establecido en forma muy general y se ajustó a la dinámica que había desarrollado el grupo hasta ese momento. En este sentido, los tres Talleres utilizaron procedimientos diferentes para llegar a la elaboración del Programa.

Los problemas principales que pretendía resolver el Programa eran la falta de participación de la comunidad, la falta de un método de trabajo del técnico y la falta de coordinación entre los técnicos de campo del Banco y los Directores de Producción.

En este sentido, se observó una gran coincidencia entre los problemas detectados en los Talleres y los problemas mencionados previamente por el Jefe del Departamento de Asistencia Técnica, en los primeros contactos realizados para la concertación del Programa de Capacitación.

#### Evaluaciones realizadas

Durante el Taller se evaluó la suficiencia de los análisis y la contribución de los elementos y medios que intervinieron en ello; como instrumentos de evaluación se utilizaron barras de polarización y barómetros evaluativos; - el procedimiento fue opinión individual y reflexiones grupales.

Los resultados evaluativos que se obtuvieron durante los eventos se usaron básicamente para reprogramar actividades durante el desarrollo de los mismos y retroalimentar los diseños.

En términos generales, los resultados de las evaluaciones indican que los objetivos se cumplieron y marcan en forma positiva la eficiencia en el uso de los medios utilizados para lograr los objetivos.

El Taller se desarrolló con una gran carga de apatía por parte de los técnicos, sobre todo en la primera parte. Sin embargo, esta actitud fue cambiando en el transcurso del evento, llegando incluso a plantearse actitudes de compromiso en las alternativas y el programa de trabajo.

Aunque que los resultados de las evaluaciones así como los compromisos adquiridos en las alterantivas y en la programación eran indicadores positivos, el grupo de asesores estaba consciente que no se habían modificado sustancialmente las actitudes de los técnicos con respecto a su trabajo y hacia



los campesinos (apatía, falta de compromiso, menosprecio a la capacidad campesina, etc.); tampoco se había asumido el método como forma de realizar su trabajo con otra concepción. No obstante, se pensó que el Taller había generado condiciones para iniciar un proceso que permitiera la aplicación del primer paso de la metodología o sea, la instrumentación del FCPG por parte de los técnicos e iniciar un proceso de capacitación permanente, que permitiera incidir en el cambio de actitudes.

Después de los eventos se realizó una práctica demostrativa como parte de la formación de los técnicos en el Foro de Programación General; con este propósito el equipo asesor realizó tres Foros piloto, uno en cada región establecida por el Banco, a los cuales asistieron como observadores y como apoyo, todos los participantes de los Talleres, divididos en tres grupos.

Una vez realizados los Foros piloto, se hizo una reunión de evaluación con todos los técnicos para aclarar dudas, hacer algunos ajustes a las cartas descriptivas y dar orientaciones generales para la realización de los Foros; en esta reunión se observó una fuerte motivación por parte de los técnicos y según opiniones de ellos mismos, sintieron que era una verdadera alternativa de trabajo y la defendieron con sus superiores que asistieron a esta reunión.

Los eventos de capacitación descritos, se realizaron de acuerdo a los tiempos programados; por razones que no se conocen a profundidad, la institución (PDP) suspendió el proceso de capacitación por el lapso de un año y medio.

Esta asesoría se reanudó en octubre de 1986, a petición del Jefe del Departamento de Asistencia Técnica, quien manifestó que el Programa de Capacitación se suspendió por problemas de comunicación con la sucursal, pero que existía el interés de continuar con el proceso de capacitación.

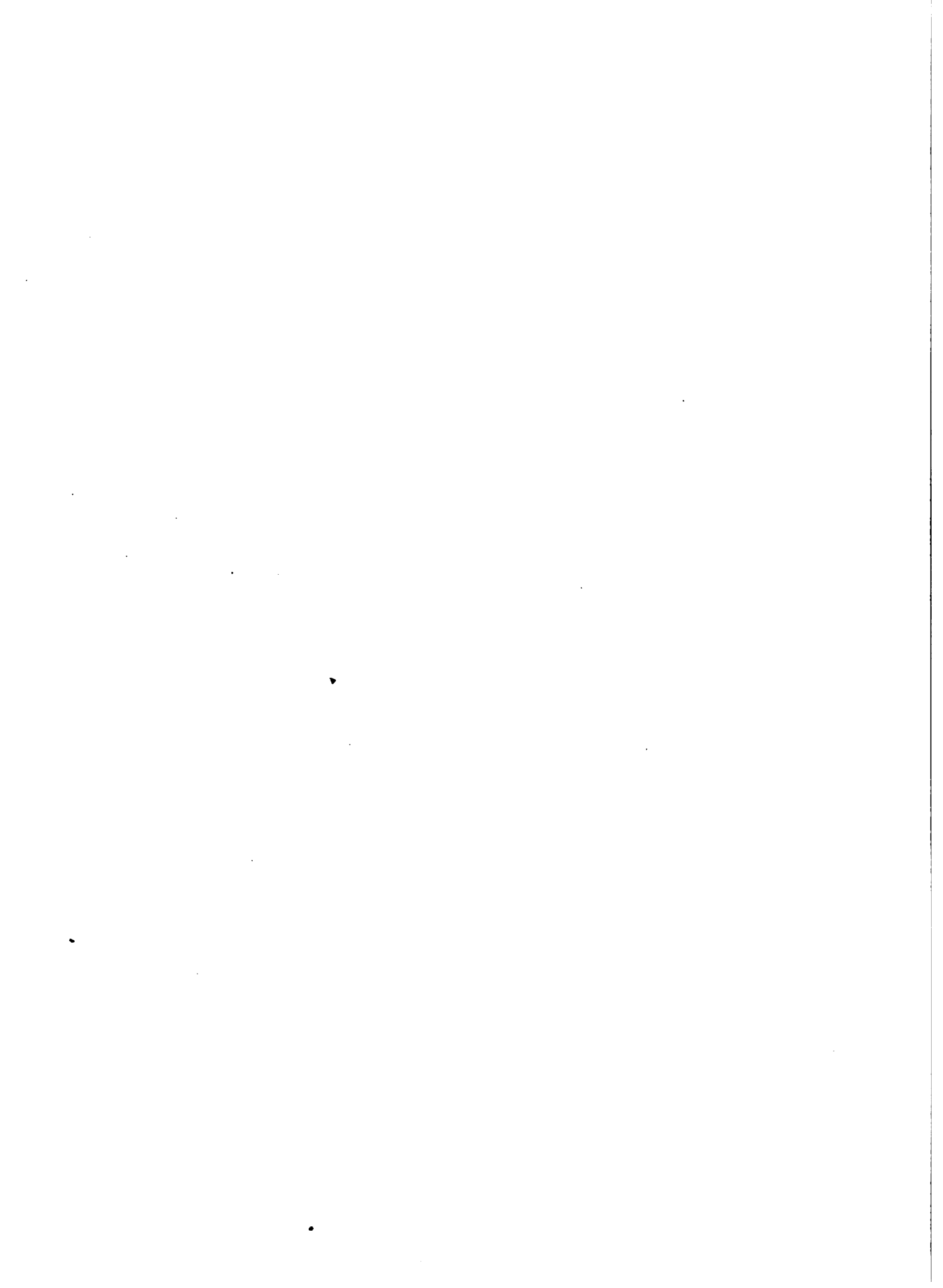
Los responsables del PDP opinaron que el método les había servido para organizar sus reuniones internas, que les faltó supervisar el seguimiento en los Foros realizados y que lo siguen contemplando como necesario para el eficiente funcionamiento del Programa; a la vez, solicitaron que se reiniciaran las acciones para darle seguimiento al Programa de Capacitación.

#### 2.3.4 TALLER IV Evaluación y Reprogramación

En el mes de octubre de 1986 se continuó con la asesoría y para reiniciar el proceso, se realizó un Taller de Evaluación y Reprogramación.

El objetivo de este Taller fue analizar y evaluar las acciones de capacitación que se habían realizado hasta la fecha -los Foros campesinos- y reprogramar las acciones necesarias para la continuación del proceso.

A este Taller asistieron 22 Directores de Producción, de los cuales 16 habían asistido al Taller II y de éstos, 11 tenían la experiencia en la realización de Foros campesinos; con estos últimos se hizo la evaluación.





El análisis se centró en dos aspectos:

- Problemas que se tuvieron durante la realización del Foro.
- Problemas que se tuvieron para darle seguimiento al programa elaborado en el Foro.

En este Taller se detectaron nuevas necesidades de capacitación, las que fueron cubiertas en el mismo evento.

Se capacitó a los técnicos en:

- Formas e instrumentos para darle seguimiento a los FCPG.
- El manejo del Foro de Organización y Programación Productiva, uno de los Foros-tipo diseñados por el PRODER, para realizar el balance y la programación del ciclo agrícola.
- El diseño y manejo del Foro de Organización y Programación para granjas porcinas.

Con este Taller terminó la etapa II y se inició la etapa III con la capacitación de los técnicos en el manejo de los Foros de Diagnóstico y Programación Específica, señalados anteriormente.

### III. EVALUACION DE LA ASESORIA

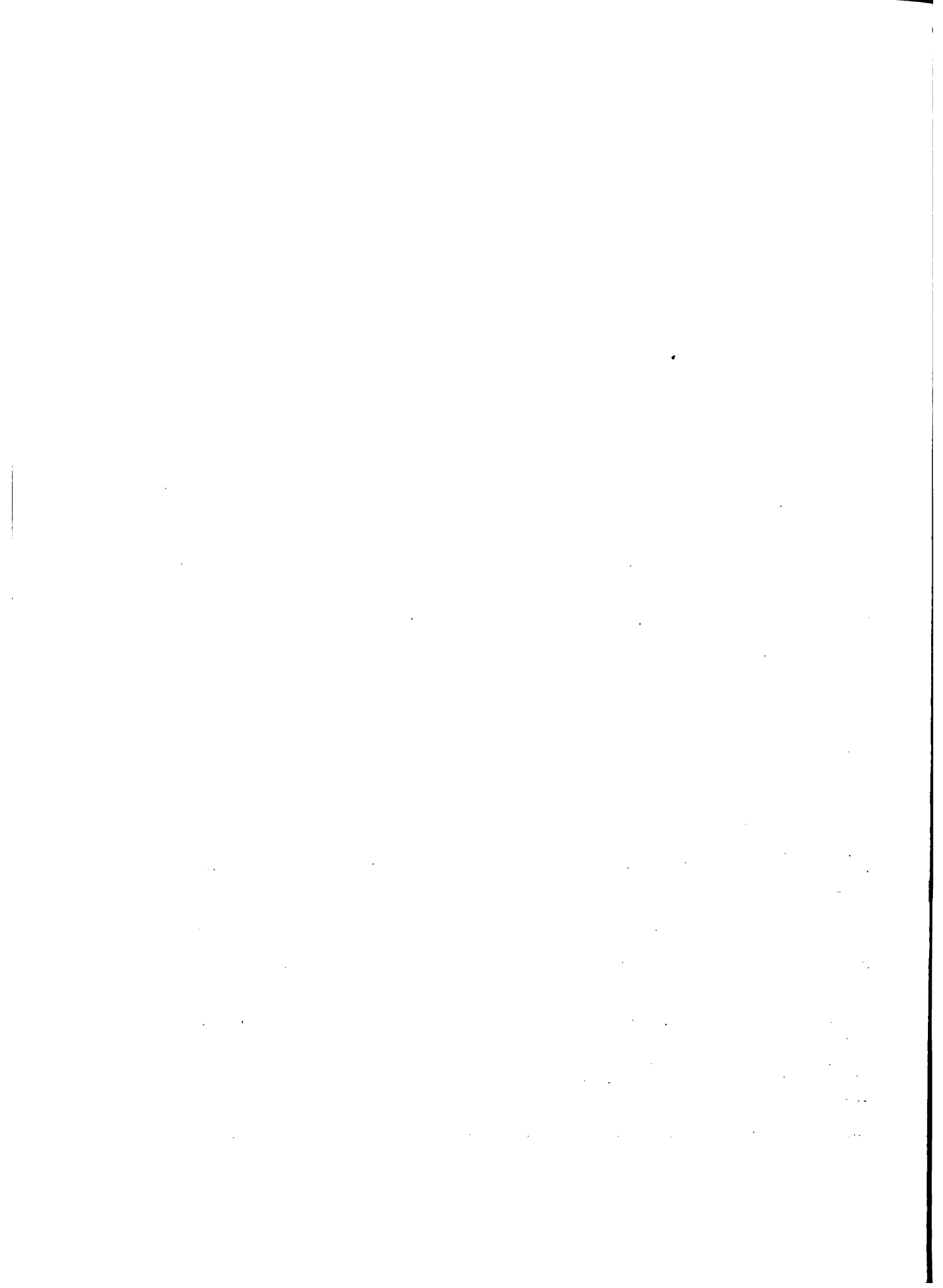
#### 3.1 Momentos de la evaluación

En el programa de Capacitación se contemplan dos momentos para la realización de la evaluación, uno durante el desarrollo de los eventos y otro posterior a la realización de los mismos.

Durante el desarrollo de los eventos se evalúa básicamente el grado de comprensión de los temas tratados, la suficiencia de los análisis, el cumplimiento de objetivos, la contribución de los diferentes medios que intervinieron en el logro de los resultados, etc.

Estas evaluaciones aportan elementos para reprogramar las actividades del evento, reorientar los análisis, incluir ejercicios específicos de reflexión, etc., con el objeto de eficientar el desarrollo de los mismos. También aporta elementos para retroalimentar los diseños de los diferentes tipos de eventos.

Por último, la evaluación de los eventos también proporciona elementos al



equipo asesor para detectar si se dieron o no las condiciones de aprendizaje, motivación y disposición por parte del grupo para emprender el tipo de acciones que se requieren para la aplicación de la metodología.

La evaluación posterior a los eventos se ha contemplado realizarla a través de Talleres; su objetivo es evaluar en forma sistemática el seguimiento que se le da en la práctica a los resultados obtenidos en los eventos de capacitación.

Estas evaluaciones aportan elementos para medir el impacto que están teniendo las acciones capacitadoras en los procesos de trabajo de los técnicos y de los campesinos. En este sentido, retroalimentan el proceso capacitador ya que dan orientaciones para incluir nuevos contenidos, contemplar otro tipo de destinatarios, modificar tiempos, adecuar objetivos, etc.

Las evaluaciones, aparte del objetivo técnico de detectar deficiencias y aportar elementos para orientar y retroalimentar acciones, tienen también un carácter capacitador.

Una de las finalidades de los Talleres de Evaluación es que los técnicos y los campesinos que éstos capacitan, desarrollen capacidades, habilidades y destrezas en el manejo de técnicas e instrumentos que les permitan evaluar y sistematizar sus propios procesos de trabajo.

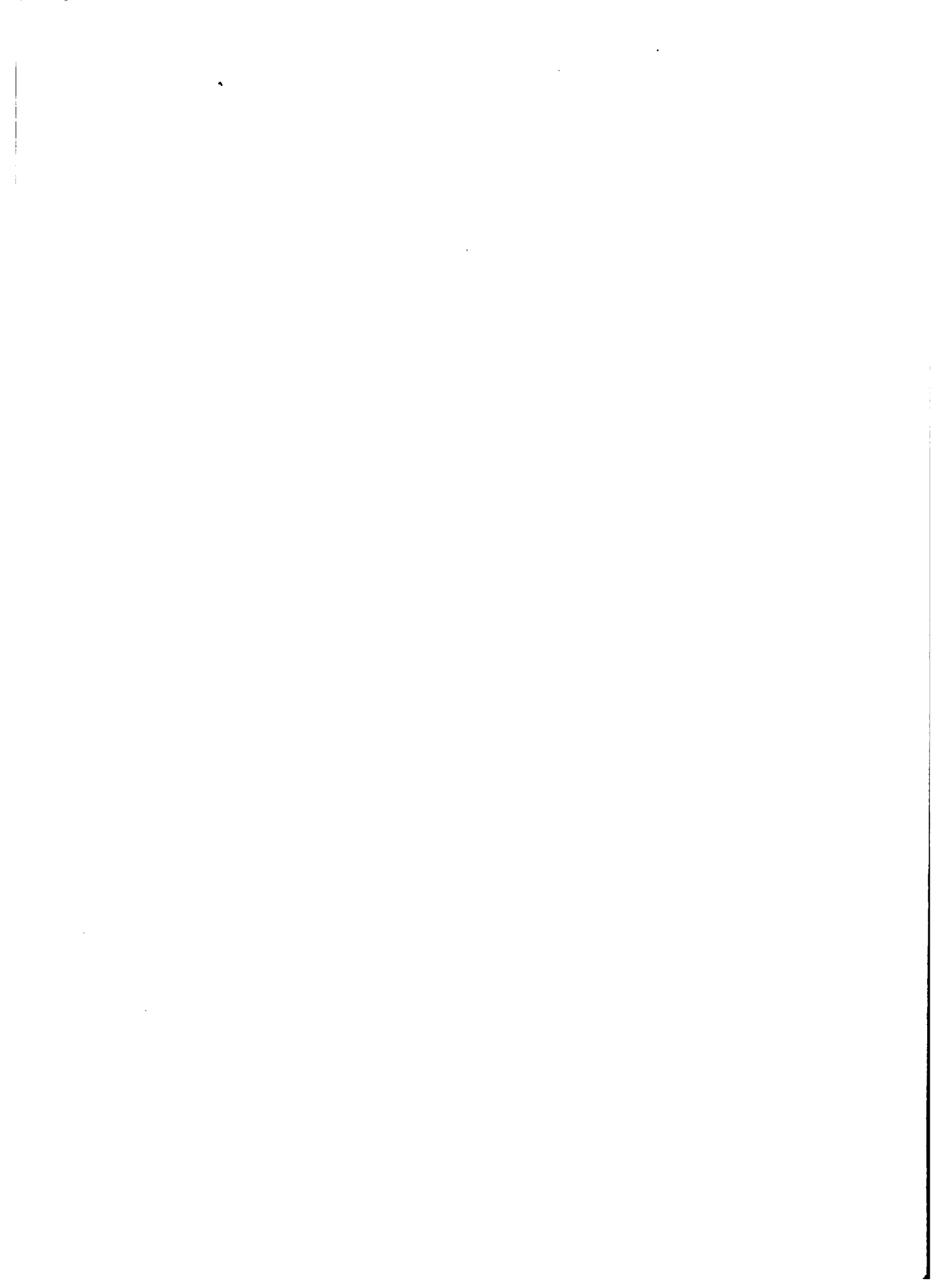
A la fecha se han realizado evaluaciones en cada uno de los eventos y se desarrolló el primer Taller de Evaluación y Reprogramación previsto en la segunda etapa del Programa. Los resultados de estas evaluaciones aportaron información para la presente sistematización; para este mismo propósito se realizaron reuniones de trabajo con los directivos del Programa, los técnicos y los campesinos con los que se habían hecho Foros piloto de Programación General.

### 3.2 Resultados generales esperados y resultados obtenidos

#### 3.2.1 Resultados esperados en cuanto a los técnicos

Se esperaba formar equipos de trabajo capacitados en la metodología de capacitación en apoyo a la organización campesina con capacidades para:

- Manejar los diferentes contenidos, instrumentos y formas capacitadoras que contempla la metodología.
- Coordinar su trabajo con las autoridades del ejido o comunidad y los responsables de los sectores de producción.
- Ubicar su trabajo en función de las necesidades y requerimientos de los ejidos o comunidades.



- Incorporar la experiencia de los campesinos en la formulación, operación y evaluación de planes, programas o proyectos.
- Transmitir información y dar asistencia técnica con un método participativo.
- Generar procesos de organización en las comunidades de acuerdo a la concepción que establece la metodología.

### CRITERIOS DE EXITO

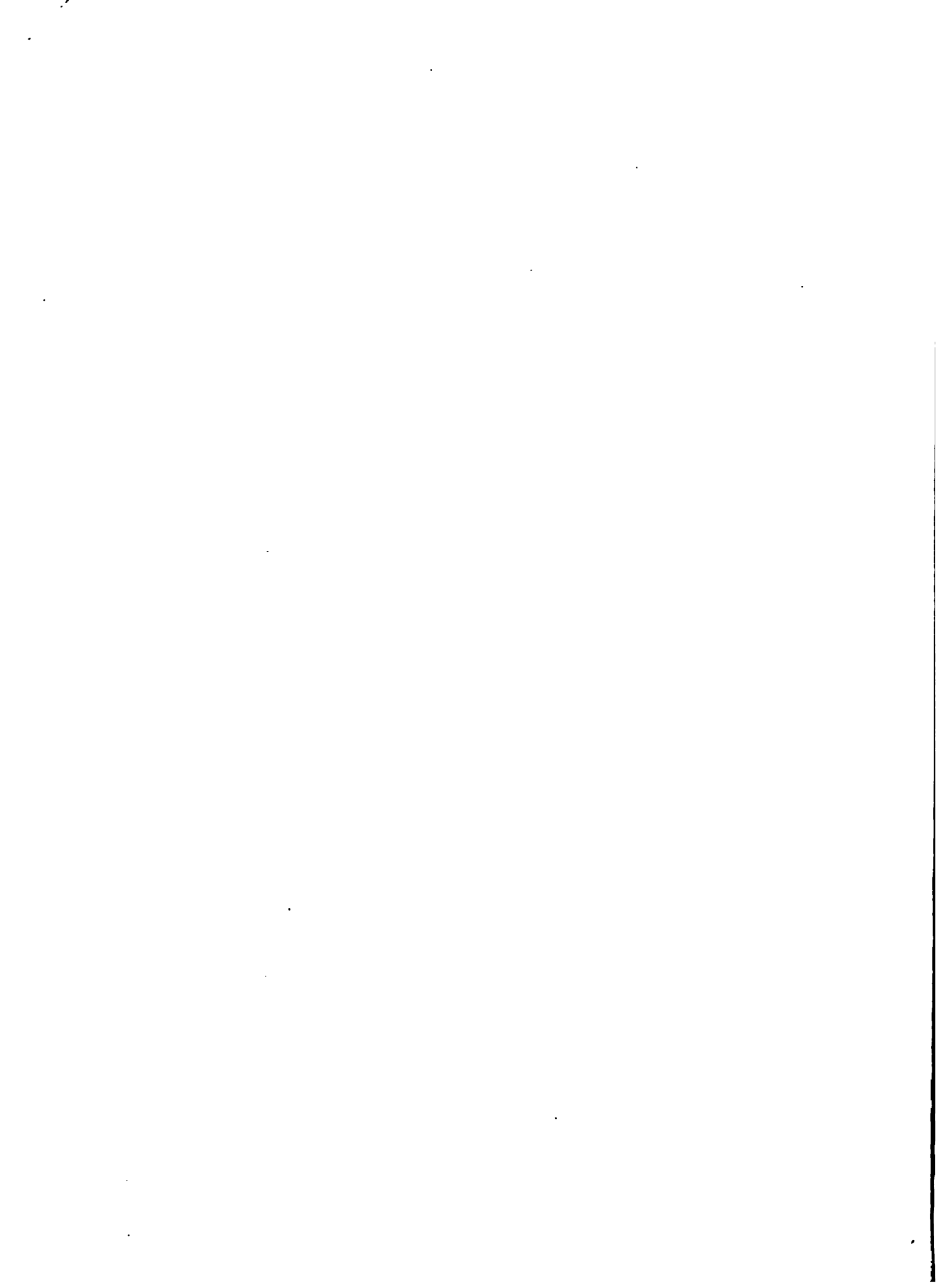
Con el fin de facilitar la medición o evaluación de los resultados esperados, de manera objetiva, se formularon los siguientes criterios:

- Que lo aprendido y programado durante el proceso de capacitación se aplique, se ejecute y se evalúe.
- Que los Directores de Producción tengan un mismo enfoque sobre el desarrollo de la organización campesina y utilicen un mismo método de trabajo.
- Que haya apertura para reconocer y analizar los conocimientos y la experiencia de los productores.
- Que haya autocrítica en los análisis y reflexiones que se realicen.
- Que la relación técnico-campesino se de en forma horizontal y dialógica.
- Que elaboren sus programas de trabajo en base a las necesidades y requerimientos de los productores.
- Que haya sistematicidad y seguimiento en los procesos que generen en los ejidos y comunidades.
- Que el PDP organice su funcionamiento tomando en cuenta las necesidades y requerimientos que surjan durante el proceso de capacitación tanto a nivel de técnicos como de campesinos.

### 3.2.2 Resultados obtenidos

Durante los eventos se formaron equipos de trabajo con capacidades para:

- Moderar, coordinar y evaluar el Foro campesino de Programación General (para elaborar el programa general de trabajo del ejido o comunidad).



- Moderar y coordinar el Foro de Organización y Programación Productiva (para la realización de los trabajos previos a la Asamblea de Balance y Programación).
- Diseñar, moderar y coordinar el Foro de Balance y Programación para granjas porcinas.
- En general, para identificar los problemas más importantes que afectan a la mayoría del ejido y buscar alternativas de solución en forma participativa.

Uno de los criterios fijados para medir el éxito del Programa de Capacitación fue que lo aprendido y programado en los eventos, se aplicara y se ejecutara. Este criterio fue comprobado por medio de las acciones que los técnicos capacitados realizaron o dejaron de realizar, después de los eventos; esta información se obtuvo en el Taller de Evaluación y Reprogramación realizado con los Directores de Producción.

En los Talleres de formación de los técnicos en el manejo del FCPG, se elaboraron programas de trabajo con diversos tipos de compromisos a desarrollar. Estos incluían la selección de los ejidos donde se desarrollarían los FCPG, la promoción de los mismos y su realización, así como la adecuación de los programas de trabajo de los Directores de Producción a las necesidades y requerimientos de las comunidades detectadas en este primer evento.

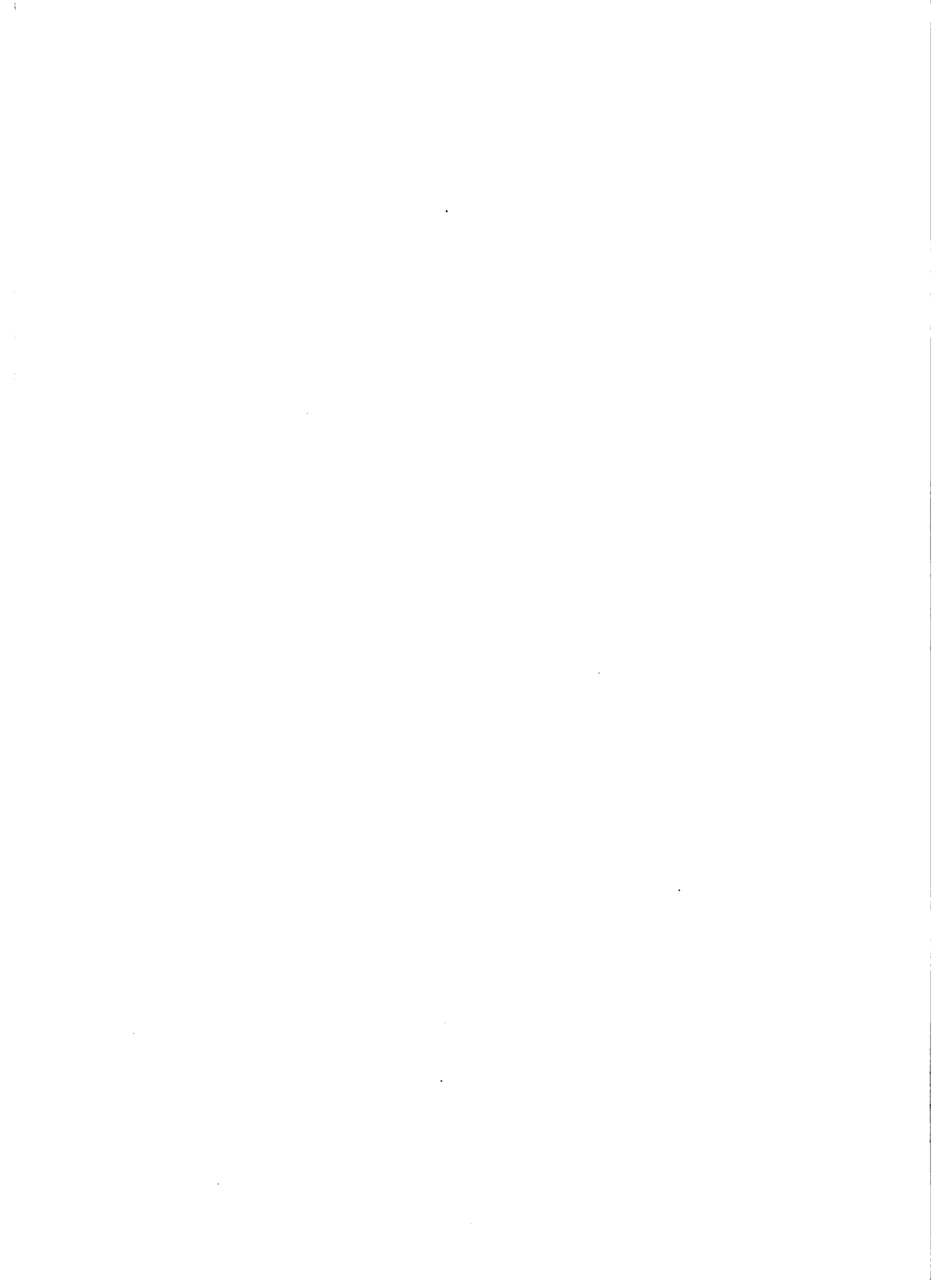
De las 25 unidades de producción que conforman el universo de trabajo de los técnicos capacitadores, se seleccionaron 13, donde se realizaron los Foros campesinos, con una asistencia promedio de 26 participantes por evento, de los cuales, el 85% fueron hombres y el 15% mujeres.

El promedio de asistencia indica que se realizó una promoción efectiva, ya que el número de asistentes previsto para este primer evento era de 25 a 30 participantes.

El tiempo de duración de los foros fue de dos días; se trabajó un promedio de seis horas diarias, en los horarios que fijaron los campesinos, de acuerdo a sus posibilidades. Algunos de estos Foros se realizaron después de las 6 de la tarde.

Según información que reportan las relatorías de estos eventos, se observa un buen grado de eficiencia en el desarrollo de los mismos, tanto en la secuencia de los pasos del método, en el uso de las técnicas utilizadas, así como en el nivel de análisis logrado por los participantes.

Los principales problemas que los técnicos tuvieron durante el desarrollo de los Foros, fueron de coordinación y de organización del equipo de trabajo, de falta de habilidad en el manejo de técnicas didácticas para mantener a los productores interesados, y la falta de experiencia e información para encausar los análisis en los problemas de difícil solución.





En la mayoría de los ejidos o comunidades donde se trabajó, no se les dio seguimiento en forma sistemática a los programas de trabajo que las comunidades elaboraron. Tampoco fueron retomados en forma suficiente los requerimientos de las mismas para ajustar en este sentido los programas de trabajo de los Directores de Producción, porque, según señalaron los técnicos:

- "No veíamos ésto como parte de nuestro trabajo".
- "Teníamos otra clase de trabajo".

En base a estos comentarios, se hizo una reflexión sobre la siguiente pregunta:

¿El seguimiento al programa de trabajo elaborado en el Foro, es algo ajeno o es parte de nuestras funciones como Director de Producción?

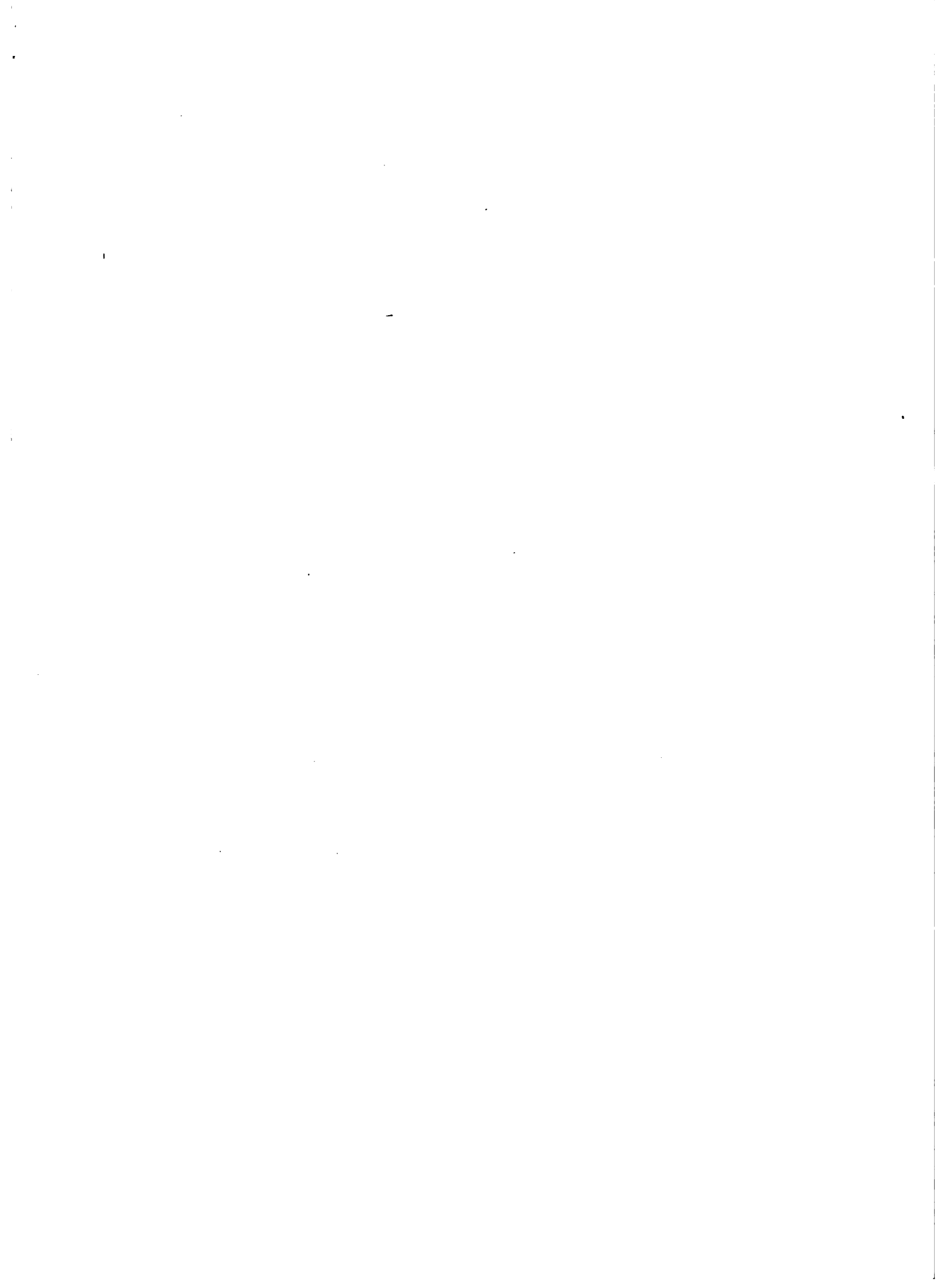
Para esta reflexión se utilizó la información que contienen los programas de trabajo de los ejidos registrados en las relatorías.

Este análisis permitió concluir que la mayoría de las acciones contempladas en los programas, son parte de las funciones de asesoría y asistencia técnica que debe desarrollar el Director de Producción en los ejidos. También se concluyó que, si bien es cierto que algunos de los problemas analizados por los campesinos son de difícil solución, ésto no significa que esté fuera de las funciones del técnico proporcionarles la asesoría necesaria.

También se reflexionó acerca de la utilidad del Foro como un instrumento de trabajo que les puede ayudar a realizar sus funciones. Las opiniones de los técnicos fueron.

- Puede ayudar a elaborar nuestro programa de trabajo de acuerdo a la realidad de las comunidades que atendemos.
- Puede ayudar a obtener el apoyo del ejido (ya que ellos mismos elaboran su programa de trabajo).
- Puede haber mayor comunicación con los productores.
- Ayuda a dividir el trabajo.
- Se unifican criterios sobre los problemas y el qué hacer y ésto ayuda a que haya menos divisionismo.
- Ayuda a identificar líderes que pueden cooperar.
- Los productores se vuelven promotores de sus propios asuntos.

De acuerdo a las experiencias de los Foros realizados, se propusieron las siguientes adecuaciones:



- No llamarle Foro, sino reunión de trabajo.
- Como estrategia de la promoción, buscar que la reunión surja como una necesidad de las autoridades o miembros del ejido y del Director de Producción.
- Adecuar los ejes de análisis para darle mayor peso a los problemas productivos.
- Priorizar un máximo de tres problemas en cada reunión de trabajo.
- Aprovechar las reuniones para analizar las funciones del Director de Producción y del ejido, de acuerdo al programa de Directores de Producción.
- Hacer el seguimiento del programa de trabajo del ejido en las asambleas ordinarias.

Una vez realizados estos análisis, se seleccionaron los ejidos donde había condiciones para iniciar o continuar el proceso de capacitación y organización; la selección de los ejidos se dejó a consideración de los propios asesores de las comunidades. Se seleccionó un universo de 12 ejidos, de los cuales en 5 se continuará el proceso y en 7 se iniciaría el mismo.

Al finalizar el Taller de Evaluación, se capacitó a los Directores de Producción que atienden ejidos donde hay proyectos productivos agrícolas, en el uso y manejo del Foro de Organización y Programación Productiva. Asimismo, para los Directores de Producción que asesoran ejidos de actividad pecuaria porcícola, se diseñó, conjuntamente con ellos, el Foro de Diagnóstico y Programación para la actividad porcina.

Los Directores de Producción programaron realizar estos Foros con campesinos (reuniones de trabajo) a partir de enero de 1987.

### 3.2.3 Resultados esperados respecto a los campesinos

Los resultados que se esperaban obtener con el proceso capacitador que los técnicos realizan con los campesinos, son:

Formación de grupos campesinos con capacidad para:

- Analizar su problemática y proponer alternativas en forma colectiva.
- Elaborar, operar y evaluar sus propios programas y proyectos.



- Realizar sus actividades en forma organizada y sistemática.
- Incorporar la información técnica especializada a sus procesos de trabajo.
- Realizar gestiones y trámites para negociar los apoyos necesarios para sus programas y proyectos.
- Coordinar su trabajo con los técnicos de las instituciones.

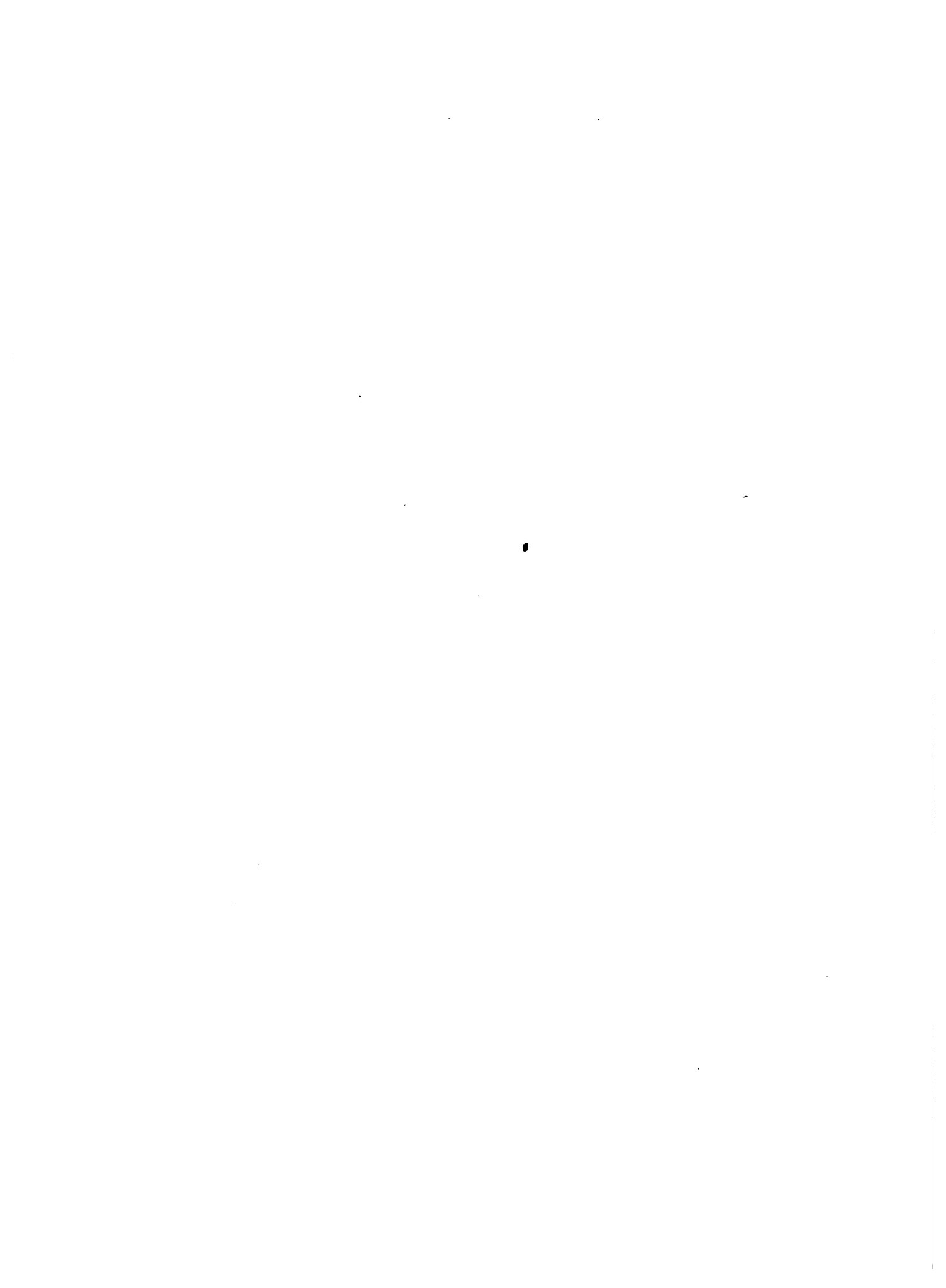
#### CRITERIOS DE EXITO

- Que las decisiones que afectan al ejido o la comunidad las tomen los propios campesinos.
- Que los análisis y reflexiones que se realicen sobre la realidad campesina, se hagan con profundidad y se logre el consenso sobre la misma.
- Que exista autocrítica en los análisis y reflexiones que se realicen.
- Que los procesos organizativos que se generen o impulsen, sean con la concepción que plantea la metodología.
- Que lo programado se ejecute y que haya sistematicidad y seguimiento en las acciones.

#### 3.2.4 Resultados obtenidos

En los trece ejidos donde se desarrolló el foro campesino de Planeación General, se logró que los productores:

- Elaboraran un programa general de trabajo para el ejido.
- Analizaran la problemática del ejido y propusieran alternativas colectivamente.
- formaran comisiones para la realización de trámites y gestiones.
- En dos de los tres ejidos visitados para verificar el seguimiento de los programas de trabajo, los campesinos realizaron algunas de las actividades programadas con sus propios recursos (ejemplo: desmonte de 50 hectáreas y reparación de dos represas).



Las opiniones de los campesinos respecto al Foro fueron positivas: dijeron que les había servido para organizarse mejor, que nunca habían tenido una reunión de este tipo, que habían realizado las actividades a las que se habían comprometido en el programa, pero que les había faltado apoyo y asesoría del Director de Producción y que en general, las instituciones no responden a sus expectativas ni a sus necesidades, que los trámites son muy burocráticos y que normalmente no cumplen con las promesas.

### 3.3 Resultados de los eventos

La metodología de capacitación en apoyo a la organización campesina constituye el principal contenido de capacitación de los eventos que se realizaron.

La metodología es una propuesta de forma de trabajo para el técnico y las instituciones, con una orientación definida, basada en un enfoque sobre la problemática campesina, el desarrollo de su organización y del papel que debe desempeñar el técnico de campo como asesor/apoyador de los procesos de organización campesina autogestiva.

En este sentido, la concepción que tengan los técnicos sobre los aspectos señalados, determinan las posibilidades de aplicación y desarrollo de la metodología en las comunidades que éstos atienden.

Partiendo de esto, el resultado que se pretende lograr durante los eventos, aparte del manejo de determinados contenidos e instrumentos, es un nivel aceptable de congruencia entre la forma en que los técnicos conciben estos aspectos y la concepción que sobre los mismos plantea la metodología.

Es importante señalar que esta congruencia se va dando paulatíamente durante el proceso de capacitación, en la medida que se van analizando, aplicando y evaluando los diferentes contenidos e instrumentos de la metodología.

Los resultados que se describirán en el presente apartado se refieren básicamente a las conclusiones que sobre el diagnóstico de las comunidades y del PDP se ha conformado hasta el momento, y las alternativas que sobre estos aspectos han planteado los participantes en los Talleres realizados.

#### 3.3.1 Resultados del diagnóstico

Por lo que respecta a los principales problemas que afectan a las comunidades de la región, se identificaron los siguientes:

En relación a la producción, los problemas se ubicaron mayormente en la falta o inoportunidad de los apoyos externos: crédito, asistencia técnica, in





sumos, etc., en la falta de programación y organización interna de la comunidad para la producción, y en la ausencia de coordinación interinstitucional para apoyar con mayor eficiencia los procesos productivos.

En relación a la comercialización, se identificaron como problemas más importantes, la deficiencia o insuficiencia de organización y de infraestructura para comercializar, así como la existencia de mecanismos de intermediación para el acaparamiento y especulación de los productos pecuarios.

Por lo que respecta a los problemas que afectan a la organización de los ejidos y comunidades, se señalaron como los más importantes y que afectan a la mayoría de los núcleos que atienden, el desinterés, ausentismo y apatía de los campesinos, el cacicazgo, los conflictos entre centrales campesinas que propician el divisionismo, y la falta de participación del campesino en la formulación y operación de planes, programas y proyectos de la comunidad.

En relación al bienestar social, los problemas se refirieron básicamente a la insuficiencia y/o deficiencia en la mayoría de los servicios básicos: luz, agua, vivienda, escuelas, centros de salud, etc., en las comunidades, a la insuficiencia de fuentes de empleo, y a la falta de capacitación de los campesinos.

En general se logró tener un panorama global acerca de la problemática que enfrentan las comunidades que el PDP atiende. La mayoría de los problemas se caracterizaron con bastante generalidad, es decir, no se detalló la forma en que estos se manifiestan en la región.

Se ubicó la falta de participación campesina en la formulación y operación de proyectos como una de las causas del abandono de los mismos, del desinterés en el trabajo y de la baja productividad.

La falta de organización se planteó como un problema que aqueja a la mayoría de las comunidades que los técnicos atienden, lo cual se expuso como un factor que limitaba fundamentalmente el desarrollo de sus funciones.

Probablemente, dadas las características de los ejidos de la región (de riego, con uso de tecnología, con crédito, etc.) y la formación de los técnicos (en áreas agronómicas), los análisis que se realizaron fueron enfocados con una fuerte inclinación hacia los aspectos técnicos y productivos, no logran abordar un análisis más amplio de la problemática, donde se tocaran otros aspectos de tipo social, político y económico.

En general, hubo consenso en los análisis realizados, avanzando con ello en uno de los elementos importantes para el trabajo en equipo.

En este análisis no se presentaron contradicciones serias con los planteamientos que sobre diagnóstico maneja la metodología, debido tal vez al nivel general con que se abordó éste en los Talleres; realmente no se analizaron los problemas de tipo estructural que enfrenta la economía campesina para su desarrollo.



Respecto a los problemas que enfrenta el PDP, se señalaron los siguientes:

- En la relación del Programa con la Unidad de Producción:
  - \* Deficiente planeación de los programas y proyectos.
  - \* Desconocimiento de los objetivos y funciones del Programa por parte de los productores.
  - \* Falta de participación de los productores en el proceso de formulación y operación de programas.
  - \* Falta de un programa de trabajo propio de la comunidad y bien definido.
  - \* Ven a las empresas (granjas, explotaciones agrícolas, ganaderas, - etc.) como si fueran del Banco.
  - \* Los campesinos no valoran los créditos.
  - \* Falta de disposición e interés de los ejidatarios para trabajar.
  
- En relación a los Directores de Producción:
  - \* Elaboración de programas inadecuados (desconocimiento de la problemática del ejido, no los elaboran con la mayoría, no se detectan prioridades).
  - \* Falta de identificación con las comunidades.
  - \* Falta integración como equipo de trabajo (diferentes criterios, en focos, falta de coordinación, etc.).
  
- En relación a los Coordinadores de Programa:
  - \* Poca coordinación con las demás áreas del Banco.
  - \* Falta de coordinación con otras dependencias.
  - \* Deficiencia y/o falta de supervisión y seguimiento del PDP.

Entre las causas más importantes que se señalaron de estos problemas se destacan en general:

Por lo que hace a la Unidad de Producción:

- No se desarrolló una promoción adecuada y suficiente de los objetivos y funcionamiento del PDP en las comunidades.



- Falta capacitación al productor para que elabore sus propios programas de trabajo.
- Existe desinformación y desarraigo de los campesinos en sus unidades de producción.

**Respecto al Director de Producción:**

- Falta de conocimiento de los objetivos del PDP.
- Falta de un método de trabajo adecuado.
- Constantes cambios en las instrucciones que reciben para realizar su trabajo.
- Falta de capacitación.
- Selección inadecuada del personal.
- Falta de vocación de servicio.
- Falta de conciencia.

**En cuanto a los Coordinadores:**

- Duplicidad de funciones.
- Falta de capacitación.
- Falta de disposición.
- Constantes cambios en su adscripción. •

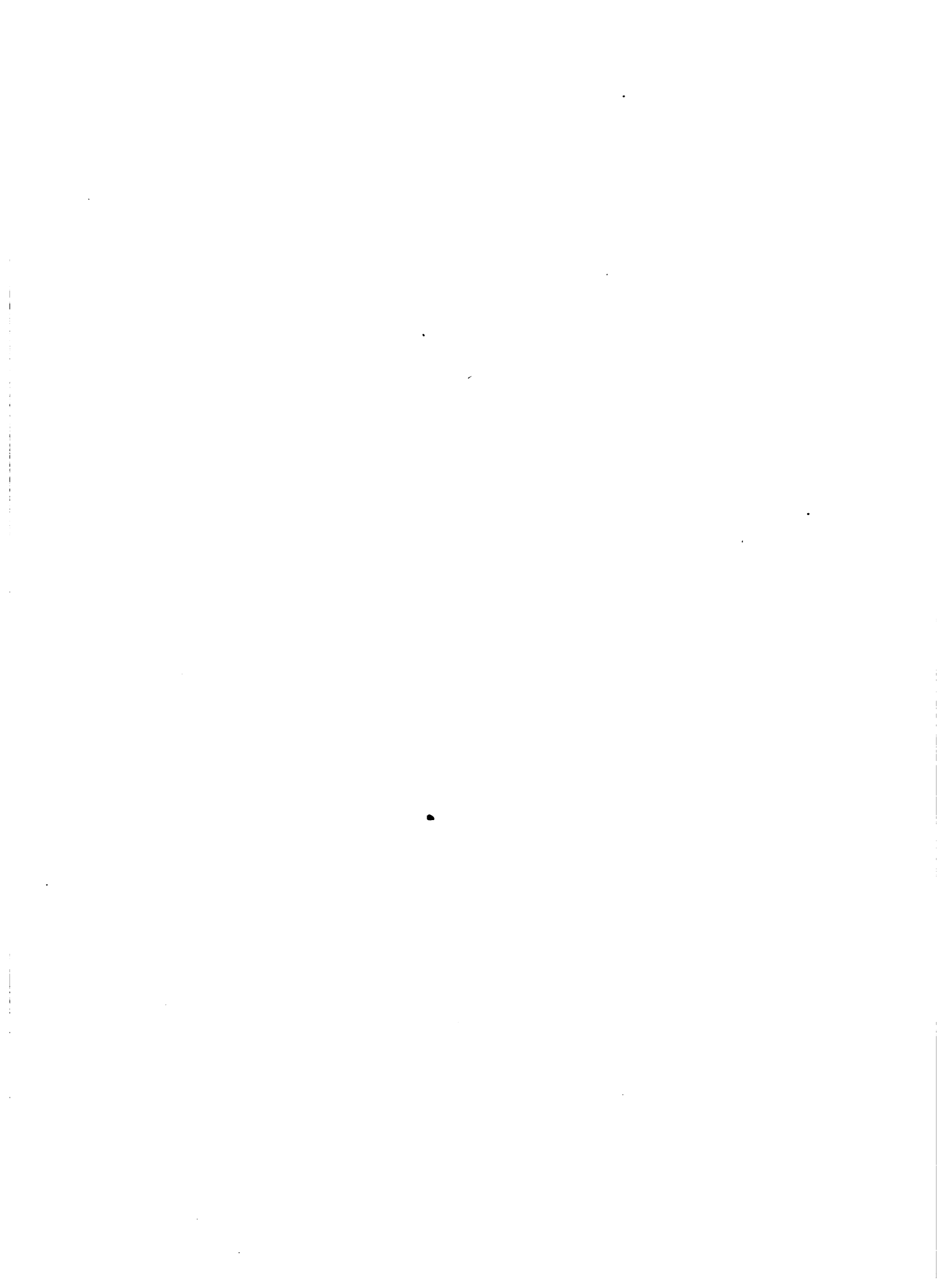
En este apartado se alcanzó un buen nivel de autocrítica por parte de los participantes, los cuales se involucraron directamente como parte de la problemática que se identificó y analizó.

Este paso es uno de los más importantes del análisis, ya que en la medida que se reconocen los problemas, se está en posibilidades de actuar sobre ellos y avanzar en su solución.

Cabe señalar que este primer diagnóstico se deberá ir profundizando, enriqueciendo y modificando durante el proceso de capacitación.

### 3.3.2 Resultados de las alternativas

Para contribuir a solucionar los problemas identificados, se plantearon las siguientes alternativas:

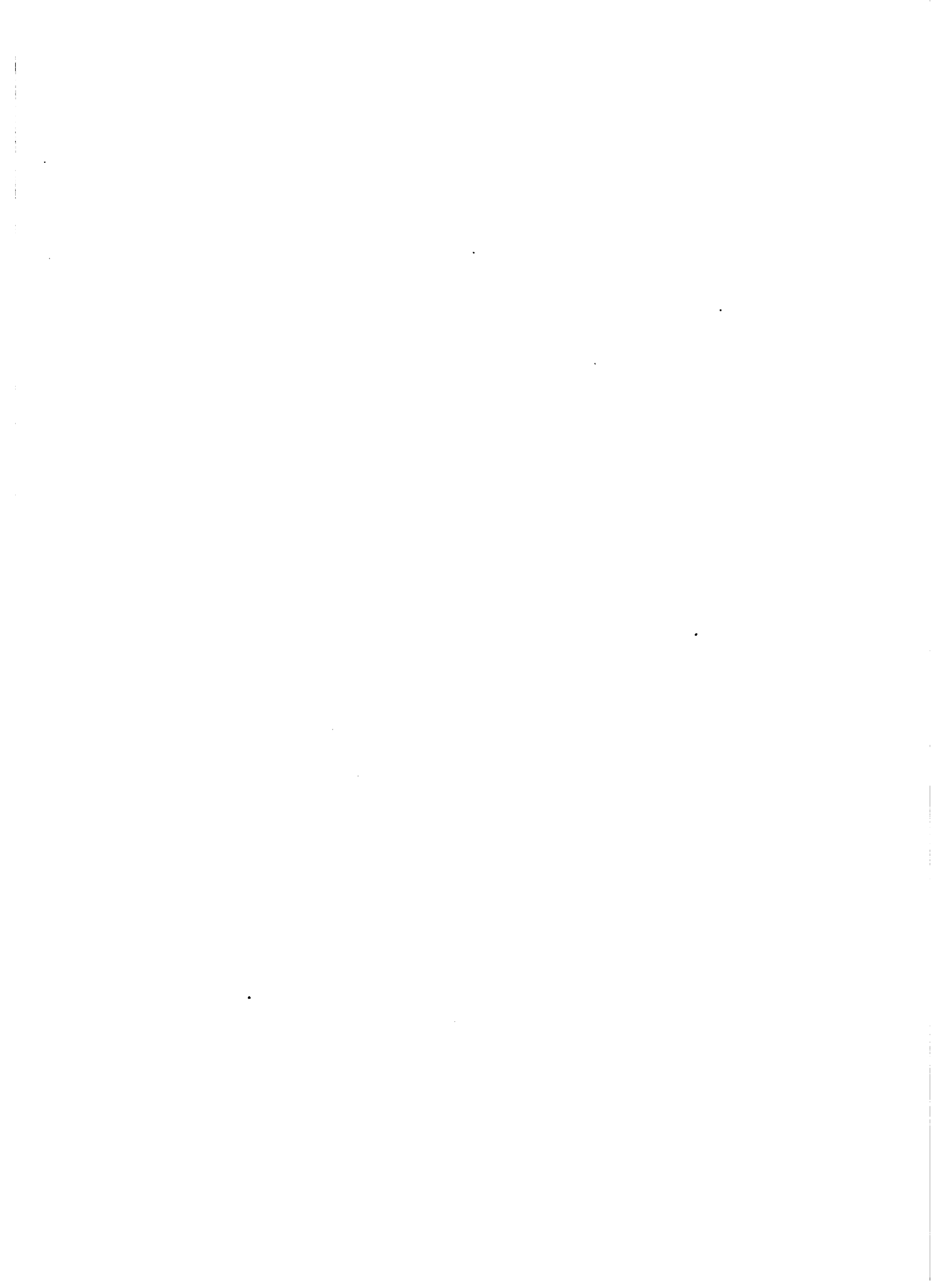


- Informar a las comunidades sobre los objetivos y funcionamiento del PDP.
- Capacitar a los productores en la formulación, operación y evaluación - de programas y proyectos.
- Elaborar los programas de trabajo con participación de los campesinos.
- Formular un método de trabajo adecuado para el PDP.
- Proporcionarle capacitación adecuada al personal.
- Establecer un sistema de selección de personal.
- Ubicar a los técnicos de acuerdo a su especialidad.
- Elaborar los planes de trabajo del PDP con participación de los técnicos de campo.
- Evaluar técnicamente los proyectos que se implementen en las unidades de producción.
- Apoyar los programas, económica y socialmente redituables, que surjan - de las comunidades.
- Proporcionar los apoyos necesarios para el trabajo de campo.
- Mejorar la comunicación entre los diferentes niveles del PDP.
- Mejorar la coordinación interna del PDP, a través de reuniones periódicas de trabajo.
- Difundir el programa con las demás áreas del Banco.
- Prever itinerarios adecuados para mejorar la supervisión.

A la luz del diagnóstico y las alternativas, se analizó la metodología de - capacitación en apoyo a la organización campesina como una forma de trabajo que puede contribuir a solucionar algunos de los problemas detectados y operativizar e instrumentar algunas de las alternativas planteadas.

Algunas de las conclusiones del análisis, fueron las siguientes:

- Puede ser una forma para que el campesino participe en el proceso de formulación, operación y evaluación de proyectos.
- Permite que el campesino participe en el planteamiento y solución de sus problemas.
- Facilita el planteamiento de programas.
- Propicia la capacitación.





- Facilita la comunicación.
- Es aplicable en todos los procesos organizativos.

### 3.4 Factores que influyeron en los resultados obtenidos

En la aceptación de la metodología y el Programa de Capacitación influyó:

- La disposición del Jefe del Departamento de Asistencia Técnica a buscar alternativas para eficientar el funcionamiento del PDP.
- La utilización del método del Taller para analizar estos dos aspectos.
- El haber involucrado en el análisis y toma de decisiones, a todos los niveles del PDP y a los funcionarios de la sucursal donde se desarrollaba el Programa de Capacitación.
- El haber tomado como marco de referencia para analizar la metodología y el Programa de Capacitación, la problemática del PDP y las alternativas de solución a la misma.

En el proceso de conformación de equipos de trabajo contribuyó:

- El privilegiar en los Talleres de capacitación con los técnicos, el trabajo de equipo y la reflexión sobre el mismo.
- La unificación de criterios sobre la problemática y alternativas del PDP.
- La reflexión y homogenización de criterios sobre el papel del Director de Producción con las comunidades.
- El tener que reproducir lo vivido y aprendido en el Taller con campesinos, a través de los Foros.

En la motivación de los Directores de Producción en su trabajo, influyó:

- Las reflexiones y análisis realizados sobre la problemática campesina, y el papel del campesino y del técnico en la solución de la misma.
- El análisis de la concepción sobre el desarrollo de la organización campesina y la metodología de capacitación propuesta.
- Su participación en las propuestas para el mejor funcionamiento del PDP.
- Su asistencia a los foros piloto de Programación General como parte de su formación en el manejo de los mismos.



- Los resultados obtenidos en los foros realizados por ellos mismos.

En los resultados obtenidos por los Directores de Producción en los ejidos donde se desarrolló el Foro campesino de Programación General influyó:

- El método y las técnicas utilizadas. El método entre otras cosas, por que la estructura de análisis que propone (integración, problemática y programación) permite que se lleve cierta lógica para el logro de los resultados y por los principios que establece sobre la participación, - tanto del equipo moderador o coordinador como de los campesinos.
- Las técnicas utilizadas, al propiciar la participación, facilitan que los campesinos expresen sus ideas y opiniones en forma ordenada, ayudan a analizar y a participar con entendimiento de lo que se está haciendo y de lo que se quiere lograr.
- La moderación de los Directores de Producción (el propiciar los análisis, el involucrar a los campesinos en la toma de decisiones, etc.).
- La homogenización de criterios y la socialización de la información so bre la problemática del ejido y sus alternativas de solución.
- La elaboración del programa de trabajo para el ejido por los propios - campesinos, ya que generó responsabilidad y compromiso de su seguimiento.

La falta de seguimiento sistemático a los resultados de los Foros campesinos de Programación General, se debió a la suspensión del Programa de Capacitación, en abril de 1985, después de la realización de los Foros piloto. El Programa se reanudó recientemente; esta interrupción tuvo los siguientes efectos:

- La ausencia de evaluación y sistematización oportuna de los Foros realizados por los directores de Producción.
- La carencia, por parte de Directores de Producción, de elementos metodo lógicos y de instrumentos que les permitieran darle continuidad al proceso iniciado, sobre todo al programa de trabajo del ejido surgido en los Foros.
- La falta de retroalimentación de los equipos de trabajo formados.
- La falta de análisis obre las formas de incorporar los resultados obte nidos en los Foros campesinos, a los programas de trabajo de los técni cos.
- El retroceso importante que se dio, tanto en la motivación del técnico, así como en los campesinos que asistieron a los Foros, al interrumpirse el proceso de capacitación.



Los factores metodológicos que influyeron en los resultados de los eventos fueron:

- La lógica de análisis utilizada (integración, problemática, alternativas y programación) permitió al grupo establecer una secuencia en los análisis y llevar un orden en los planteamientos e intervenciones.
- Los ejes de análisis, pues orientaron la descripción de los problemas y su clasificación.
- Las técnicas didácticas utilizadas ayudaron al grupo a participar, ordenar y/o socializar información, trabajar en equipo, tomar decisiones, elaborar conclusiones, generar procesos de conocimiento colectivos, etc.
- Los juegos estructurados ayudaron a los participantes a reflexionar sobre ciertas actitudes necesarias para el trabajo en equipo, la coordinación, la comunicación, la organización, etc.
- Las evaluaciones realizadas durante el evento, auxiliaron a los participantes en la identificación de aquellos aspectos del método o de los resultados de los ejercicios, sobre los cuales era necesario profundizar.

Cabe mencionar que otro factor que influyó en los resultados de los eventos, fue el perfil de los participantes, entre cuyas características se destacan:

- El área de estudios profesionales: en su mayoría Agrónomos y Médicos Veterinarios, con nivel de Licenciatura.
- La experiencia de trabajo en campo: eran recién egresados de la Escuela, con poca experiencia de trabajo en campo y sin experiencia de trabajo en organización campesina.

#### IV. CONCLUSIONES

La asesoría al Programa de Directores de Producción del sistema BANRURAL, a la fecha de realización de la presente sistematización, no se ha concluido; el proceso de capacitación continúa, por lo que todavía no se pueden presentar conclusiones de evaluación definitivas. Además, por el poco tiempo que se ha trabajado con los técnicos de este Programa, no es posible tampoco realizar una evaluación de impacto que permita ver la incidencia de este método tanto en el cambio de actuación de los técnicos capacitados, como en los procesos organizativos que éstos generen en las comunidades que atienden.

Sin embargo, de los resultados obtenidos hasta el momento, hay algunos que vale la pena destacar, ya que permiten hipotetizar que se va avanzando en



la perspectiva de lograr los objetivos que plantea la metodología y que es el método utilizado el que va permitiendo alcanzar estos resultados.

En cuanto a la concepción que el técnico tiene sobre su trabajo y su papel en las unidades de producción que atiende, se observaron durante el desarrollo de la asesoría los siguientes cambios:

En el primer Taller realizado con los técnicos de campo, éstos demostraron una actitud inicial frente a su papel con los campesinos que podría caracterizarse como típicamente vertical, donde el técnico es el que sabe, el que decide, el que da las instrucciones al campesino sobre qué debe hacer y cómo debe hacerlo. El técnico se siente como el responsable directo de las empresas financiadas por BANRURAL, dando la apariencia de concebir a los campesinos como simples trabajadores de éstas, sin capacidad para participar en las decisiones que afectan el desarrollo de las mismas, otorgándoles un papel pasivo y de receptor de instrucciones.

Esta situación se reflejó en algunas de las opiniones y comentarios que surgieron al analizar la problemática de las comunidades y las causas de la misma: "Son flojos", "no quieren trabajar", "no obedecen las instrucciones que les damos", "abandonan la fuente de trabajo", "tenemos dificultad para comunicarnos por su bajo nivel educativo", "en mi unidad si trabajan bien es porque los estímulo", etc.

Los técnicos no reconocían su parte de responsabilidad en los problemas de funcionamiento que afectan tanto a las empresas financiadas por el Banco como a la comunidad en su conjunto.

Probablemente esta visión que los técnicos tenían sobre el papel del campesino y su propio papel, influyó en la gran apatía inicial demostrada por los mismos en el primer Taller, así como en el rechazo y la desconfianza que demostraron hacia la forma de trabajo que se les proponía, ya que rompía el esquema tradicional con que ellos venían trabajando.

Durante el desarrollo de los eventos se avanzó en la modificación de esta actitud inicial; sin embargo, este cambio fue sólo formal, ya que, si bien pensaban que esta forma de trabajo podía ser válida para ellos, demostraron desconfianza de que pudiera aplicarse con los campesinos. Entre los argumentos que se manejaban como limitantes para su aplicación se mencionan:

- "Los campesinos no van a asistir, nunca se reúnen, son apáticos".
- "Es difícil que los campesinos entiendan las técnicas didácticas que se proponen".
- "Van a querer que todo lo resolvamos nosotros".
- "Van a salir cuestiones políticas del ejido y nos vamos a meter en problemas", etc.





La acción fundamental que provocó un cambio de actitud más real en los técnicos, fue la realización de los Foros piloto con campesinos, a los que ellos asistieron, básicamente como observadores y auxiliares. Este evento les demostró en la práctica que la forma de trabajo propuesta era factible de aplicarse con campesinos y que éstos la aceptaban y la entendían sin ninguna dificultad.

Los resultados obtenidos en estos Foros piloto, infundió en los técnicos, confianza y motivación para desarrollarlos en sus propios ejidos, a tal punto, que la necesidad de realizarlos surgió como una propuesta asumida por ellos mismos hacia sus superiores.

Lo anterior constituyó para el grupo asesor el primer indicador concreto que demostraba que se estaban creando las condiciones para iniciar un cambio en la forma de concebir la asistencia técnica con un enfoque integral, capacitador y participativo.

La realización de los Foros por los técnicos, así como el hecho de iniciar el proceso de capacitación con el FCPG, donde se aborda el análisis de la problemática general de la comunidad, y por lo tanto se retoman no sólo los problemas técnico-productivos (que el técnico supuestamente ya conoce), hizo que los Directores de Producción ampliaran el conocimiento que sobre las comunidades tenían y se sensibilizaran frente a la gama de problemas que afectan a las mismas.

Se considera que los logros fundamentales de los FCPG que los técnicos realizaron con los campesinos fueron:

- El cambio en la visión que el técnico tenía sobre el campesino, al ver que éste era capaz de realizar los análisis, plantear alternativas y más aún, se involucraba directamente en la implementación de las mismas.
- Con respecto a los campesinos, es importante destacar que esta forma de trabajo parece ir desarrollando su capacidad autogestiva, ya que los términos en que fueron planteados los programas campesinos, revelan que la mayor parte de las actividades a realizar son asumidas por ellos mismos como responsables de llevarlas a cabo. En algunos casos, que fueron corroborados, los productores habían ejecutado algunas de las actividades programadas, aportando sus propios recursos, sin esperar los apoyos oficiales, como es el caso del desmonte de 50 hectáreas y la reparación de dos represas. (Se anexa programa de trabajo de un ejido, elaborado en un FCPG).

En resumen, el desarrollo del FCPG permitió a técnicos y a campesinos, iniciar procesos de:

- Conocimiento en forma conjunta de la problemática general sobre la que se pretende actuar.
- Comunicación horizontal técnico-campesino.



- Coordinación en el trabajo.
- Ubicación de la acción del técnico con un enfoque más integral.
- Acciones organizadas para la solución de los problemas.
- Integración de equipos de trabajo.

Lo detallado anteriormente hace suponer que la realización de los Talleres con el método propuesto, ha ido incidiendo en el cambio de actitudes del personal técnico con el que se trabaja en el Programa, a la vez que lo han ido asumiendo como método de trabajo. Esto se demuestra con la elaboración que ellos mismos hicieron de una serie de instrumentos y procedimientos para la realización del Balance y la Programación en las granjas porcinas que asesoraron, utilizando los principios del método participativo con el enfoque que sobre la relación técnico-campesino maneja la metodología. Asimismo, han incorporado el método, como forma de trabajo, para realizar las reuniones de los Comités Técnicos de Programación y Evaluación, donde han utilizado algunas técnicas y procedimientos del mismo, con el fin de incrementar la participación de los campesinos.

Por último, cabe destacar como un indicador de la viabilidad de aplicación de esta metodología, el hecho de la solicitud por parte del PDP, de continuar el Programa de Capacitación, así como su extensión a otras sucursales A de la regional Noroeste de BANRURAL.

Durante el desarrollo de la asesoría se evidenciaron algunos aspectos que pueden limitar la aplicación de la metodología como una forma de trabajo que impulsa procesos de organización autogestiva en las comunidades, entre los cuales se destacan los siguientes:

- La movilidad del personal de campo. En esta asesoría, de los 31 Directores de Producción que fueron capacitados en el manejo del FCPG, el 30% ya no está en el PDP, lo que hace que se pierda la continuidad en las acciones que se emprenden, y que el costo de la capacitación no se recupere en términos de mejorar el servicio institucional.

De la misma manera, la movilidad del personal directivo, en este caso, de los coordinadores del PDP en las sucursales, afecta igualmente el seguimiento de las acciones emprendidas, ya que si no hay aceptación y apoyo por parte de éstos para el método de trabajo propuesto, es difícil su implementación, así como su supervisión y seguimiento.

- El no contemplar la capacitación como un medio que debe contribuir a eficientar el funcionamiento institucional. El proceso de capacitación que con este método se impulsa, genera una serie de propuestas en los diferentes niveles involucrados (directivos, técnicos de campo, campesinos), las cuales necesariamente deberían ser retomadas por la institución para su análisis



e incorporación a sus procesos de trabajo, con el objeto de adecuar sus servicios a las necesidades de los usuarios.

- El contemplar la capacitación como eventos puntuales y aislados y no como un proceso permanente. Esta situación lleva a que los procesos de capacitación se interrumpen sin considerar las repercusiones negativas que esto tiene, sobre todo cuando se trata de modificar actitudes de los técnicos en relación a su trabajo y crear destrezas o habilidades que no es posible lograr con un solo evento o con eventos aislados.
  
- El hecho de que para los Directores de Producción el Banco represente una mejor alternativa de trabajo que el ser empleados del ejido. El técnico ubica su trabajo dentro del ejido, como una situación transitoria y no con la perspectiva de permanecer como asesor de la comunidad, lo que puede influir en su motivación para emprender el tipo de acciones que se requieren para impulsar procesos permanentes de organización autogestiva en las comunidades que atiende.
  
- Los campesinos ven al Director de Producción como empleado del Banco. Esta situación dificulta su comunicación con los campesinos, ya que éstos lo ubican como un agente que controla y supervisa los créditos de las empresas financiadas por BANRURAL, y no como un técnico que pertenece al ejido, al que se puede solicitar asesoría para resolver problemas que afectan a la comunidad en su conjunto. Esto puede ocasionar algunas dificultades al Director de Producción para implementar la metodología.



A n e x o 1  
C A R T A D E S C R I P T I V A

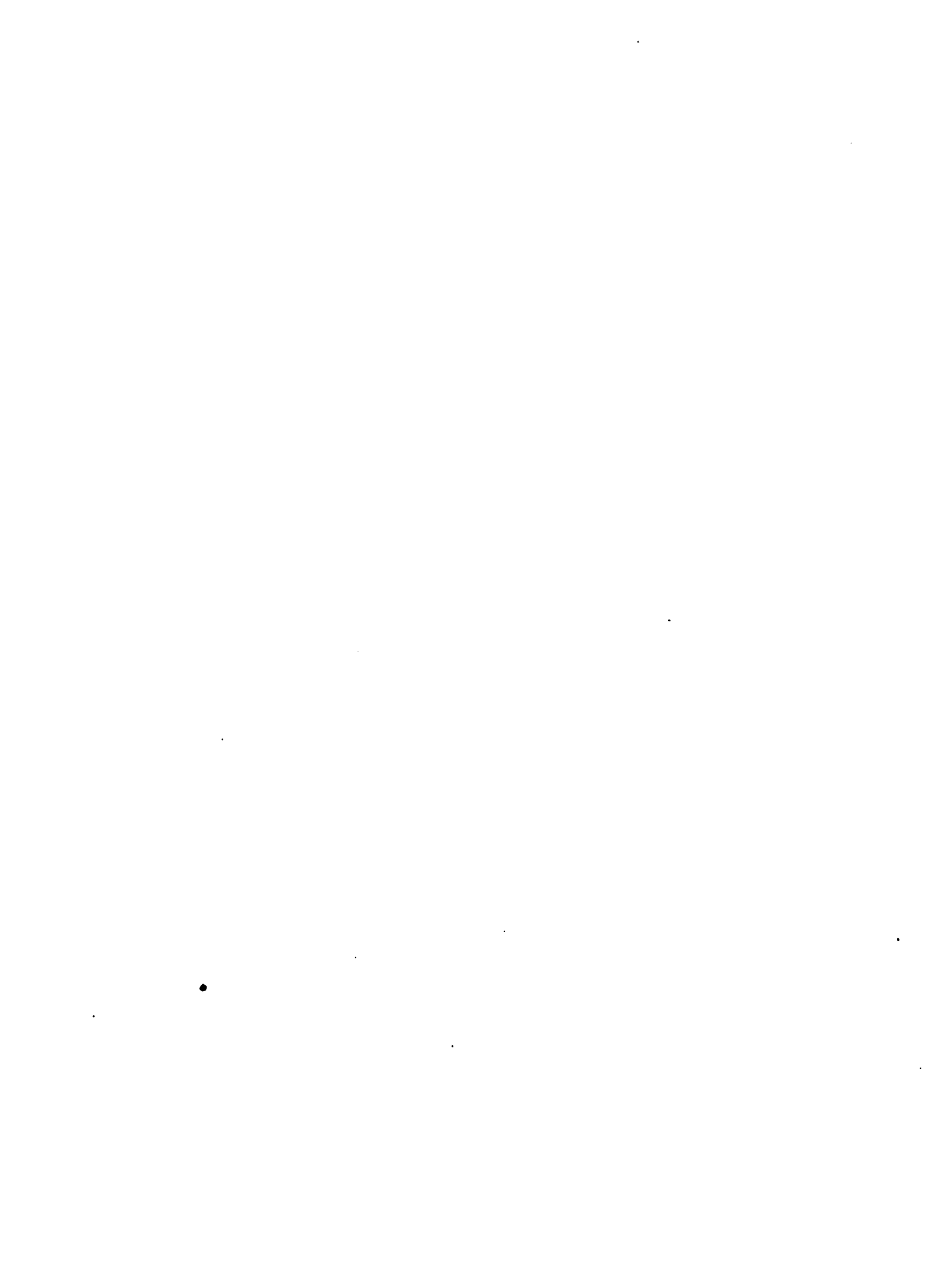
TALLER III: FORMACION DE LOS TECNICOS DE CAMPO EN EL FORO CAMPESINO DE PROGRAMACION GENERAL

TEMA y/o EJERCICIO	O B J E T I V O	TECNICA Y PROCEDIMIENTO DIDACTICO	MATERIALES DE APOYO	TIEMPO	RESPONSABLE
<p>TEMA I: PRESENTACION E INTEGRACION</p> <p>Ejercicios:</p> <p>1.1 Presentación de participantes.</p> <p>1.2 Objetivos y temario del Taller.</p> <p>1.3 Integración grupal.</p> <p>1.4 Características del Taller y normas de trabajo.</p>	<p>Lograr un primer nivel de acercamiento y conocimiento entre los participantes y proporcionarles información acerca del Taller.</p>	<p>Presentación por diadas o parejas, con datos libres.</p> <p>Gráfica de polarización para conocer el grado de información que tiene el grupo sobre el Taller.</p> <p>Exposición plenaria</p> <p>El retrato del grupo.</p>	<p>Hoja de rotafolio con gráfica de polarización, puntos adhesivos hojas de rotafolio con objetivos y temario.</p> <p>Hojas de rotafolio, plumones, masking tape.</p>	<p>6 horas</p>	
<p>TEMA II: PROBLEMÁTICA.</p> <p>Ejercicios:</p> <p>2.1 Problemática campesina.</p> <p>Ejes de análisis: Problemas en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la producción</li> <li>- la comercialización</li> <li>- la organización</li> <li>- el bienestar social</li> </ul>	<p>Identificar los principales problemas que afectan el trabajo de los técnicos de campo.</p> <p>Caracterización de los problemas que afectan a las comunidades que conforman el contexto en el que se desarrolla el trabajo.</p>	<p>Lluvia de ideas por asociación en plenaria.</p> <p>Trabajo en equipos</p> <p>Perifoneo mural</p> <p>Plenaria</p>	<p>Hojas de rotafolio, plumones, masking tape.</p> <p>Perifoneos y revistas, tijeras, lápices adhesivos, hojas de rotafolio, plumones.</p>	<p>12 horas</p>	





TEMA y/o EJERCICIO	O B J E T I V O	TECNICA Y PROCEDIMIENTO DIDACTICO	MATERIALES DE APOYO	TIEMPO	RESPONSABLE
<p>2.2 Problemáticas de los técnicos para desarrollar su trabajo.</p> <p>Ejes de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En relación con la comunidad.</li> <li>- De organización y coordinación interna.</li> <li>- En relación con la institución.</li> <li>- Problemas de tipo técnico.</li> </ul>	<p>Analizar los principales problemas que tienen los técnicos para el desarrollo de sus actividades.</p>	<p>Tarjeteo individual Trabajo en equipo para análisis de causas y consecuencias. Plenaria Dibujo hablado. Juego estructurado para reflexionar sobre la comunicación y la forma de dar instrucciones.</p>	<p>Tarjetas media carta, plumones, lápices adhesivos, papel kraft, masking tape.</p>		
<p>TEMA III: ALTERNATIVAS</p> <p>Ejercicios:</p> <p>3.1 Imagen objetivo.</p>	<p>Plantear alternativas para mejorar la forma de trabajo actual. Construir colectivamente la situación ideal de funcionamiento del PDP, destacando el papel del técnico y del campesino.</p>	<p>Dibujo en equipo Plenaria</p>	<p>Hojas de rotafolio, plumones</p>	<p>8 horas</p>	
<p>3.2 Propuesta de capacitación en apoyo a la organización campesina.</p>	<p>Analizar la propuesta metodológica como una alternativa para demostrar el trabajo en las comunidades.</p>	<p>Trabajo en equipo para analizar documento. Plenaria</p>	<p>Documento, guías de análisis.</p>		



TEMA y/o EJERCICIO	O B J E T I V O	TECNICA Y PROCEDIMIENTO DIDACTICO	MATERIALES DE APOYO	TIEMPO	RESPONSABLE
3.3 Identificación de alternativas	Determinar las vías alternativas que permitan pasar de la situación problema a la imagen objetivo.	Trabajo en equipos para identificar alternativas. Exposición plenaria Los Embajadores. Juego estructurado para reflexionar sobre la coordinación, la organización, el trabajo en equipo y la comunicación.	Hojas de rotafolio, plumones		
3.4 análisis del Foro campesino de Programación General.	Analizar el Foro como un instrumento de trabajo y practicar la moderación.	Trabajo de equipos. Simulación del desarrollo de un Foro.	Documento del FCPG, hojas de rotafolio, plumones.		
TEMA IV: PROGRAMACION	Elaborar un programa de trabajo para la realización de los Foros en las comunidades.	Trabajo en equipos, en base a guía de programación. Plenaria.	Guías para la programación, hojas de rotafolio, plumones.	8 horas	

Q U  
(Resp)

Presid  
io del  
dal.

isari  
ectiv  
de M  
retar  
ial c  
ector

isid  
il, .  
ranc:

isar

isid  
uel  
é V  
nci:

isa  
inf  
as

isa  
isi  
se:  
eci  
pe:

is  
se

QUIEN (Responsable)	CUANDO (Tiempos)	QUE APOYOS NECESITAN (Requerimientos)
Presidente y Secretario del Comisariado Ejidal.	El 26 de abril.	
Comisariado Ejidal Directiva de la Sociedad de Madres. Secretaría de Acción Social con apoyo del Director de Producción.	El 26 de abril	Asesoría del Director de Producción, Trabajadora Social y Maestra de la Escuela.
Comisión: Manuel Mendivil, José Valenzuela, Francisco Brasil	El 26 de abril	Carta de las autoridades para la comisión.
Comisariado Ejidal	Viernes 19 de abril	
Comisión: Manuel Mendivil, José Valenzuela, Francisco Brasil	18 de abril, ir a la CFE en Navojoa a solicitar informes.	
Comisariado Ejidal que informe en las asambleas mensuales.	Permanente-mente.	
Comisariado Ejidal Comisiones Consejo de Vigilancia Director de Producción Director de campo.	Próxima asamblea ordinaria.	Mayor información sobre el funcionamiento del Consejo Técnico por parte del Director de Producción.
Comisariado Ejidal y Consejo de Vigilancia	Asamblea mensual ordinaria.	

ica Alter

ación.

ón.

Chihuahua:

al, Vera

meación y  
IA): Expe

ablo Mixe

ón del Ban  
ados.

gricultura  
riencias y

a de la Se  
Planeación

al para la  
y Recursos

riencias y

del Municipi



**SERIE DE PUBLICACIONES FINALES DEL PROYECTO DE  
CAPACITACION Y ORGANIZACION PARA EL DESARROLLO RURAL**

- No. 1 **Desarrollo Rural y Capacitación: Una Propuesta Metodológica Alternativa.**
- No. 1A **Anexos:** - **Glosario de Términos**  
- **Taller-Foro de Diagnóstico y de Evaluación**
- No. 2 **Una Metodología para Sistematizar Experiencias de Capacitación.**
- No. 3 **Hacia la Concepción Teórico-Metodológica de la Capacitación.**
- No. 4 **Asesoría a la Unión de Ejidos "General Francisco Villa", Chihuahua: Experiencias y Resultados.**
- No. 5 **Asesoría a Organizaciones de Mujeres Campesinas en Tempoal, Veracruz: Experiencias y Resultados.**
- No. 6 **Asesoría al Programa de Capacitación Social para la Planeación y Operación Participativa de Distribuidora Conasupo (DICONSA): Experiencias y Resultados.**
- No. 7 **Asesoría a una Comunidad y Organización Regional del Pueblo Mixe en Oaxaca: Experiencias y Resultados.**
- No. 8 **Asesoría en Apoyo al Programa de Directores de Producción del Banco Rural en la Regional Noroeste: Experiencias y Resultados.**
- No. 9 **Asesoría en Apoyo a la Delegación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en el Estado de Veracruz: Experiencias y Resultados.**
- No. 10 **Asesoría en Apoyo al Programa de Planeación Participativa de la Secretaría de Programación y Presupuesto y los Comités de Planeación del Desarrollo del Estado: Experiencias y Resultados.**
- No. 11 **Asesoría en Apoyo al Proyecto Integral de Desarrollo Rural para la Región Chatina-Oaxaca, con la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos: Experiencias y Resultados.**
- No. 12 **Asesoría a la Unión de Ejidos de Rosario, Sinaloa. Experiencias y Resultados.**
- No. 13 **Asesoría a la Cooperativa Regional Tosepan Titataniske del Municipio de Cuetzalan, Puebla: Experiencias y Resultados.**

Para obtener copias de estas publicaciones, dirigirse a:

Representación de la FAO en México  
Apartado M - 10778  
11000 México, D. F.







