

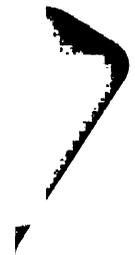
IICA



INFORME
COOPERACION TECNICA EN
DESARROLLO RURAL
GUATEMALA 1979-1987

Marco Tulio Araniva

IICA
E 14
A662



**I N F O R M E
COOPERACION TECNICA EN
DESARROLLO RURAL**

GUATEMALA 1979-1987

OV ~~222-1100~~

110A
E14
A602

00002696 :

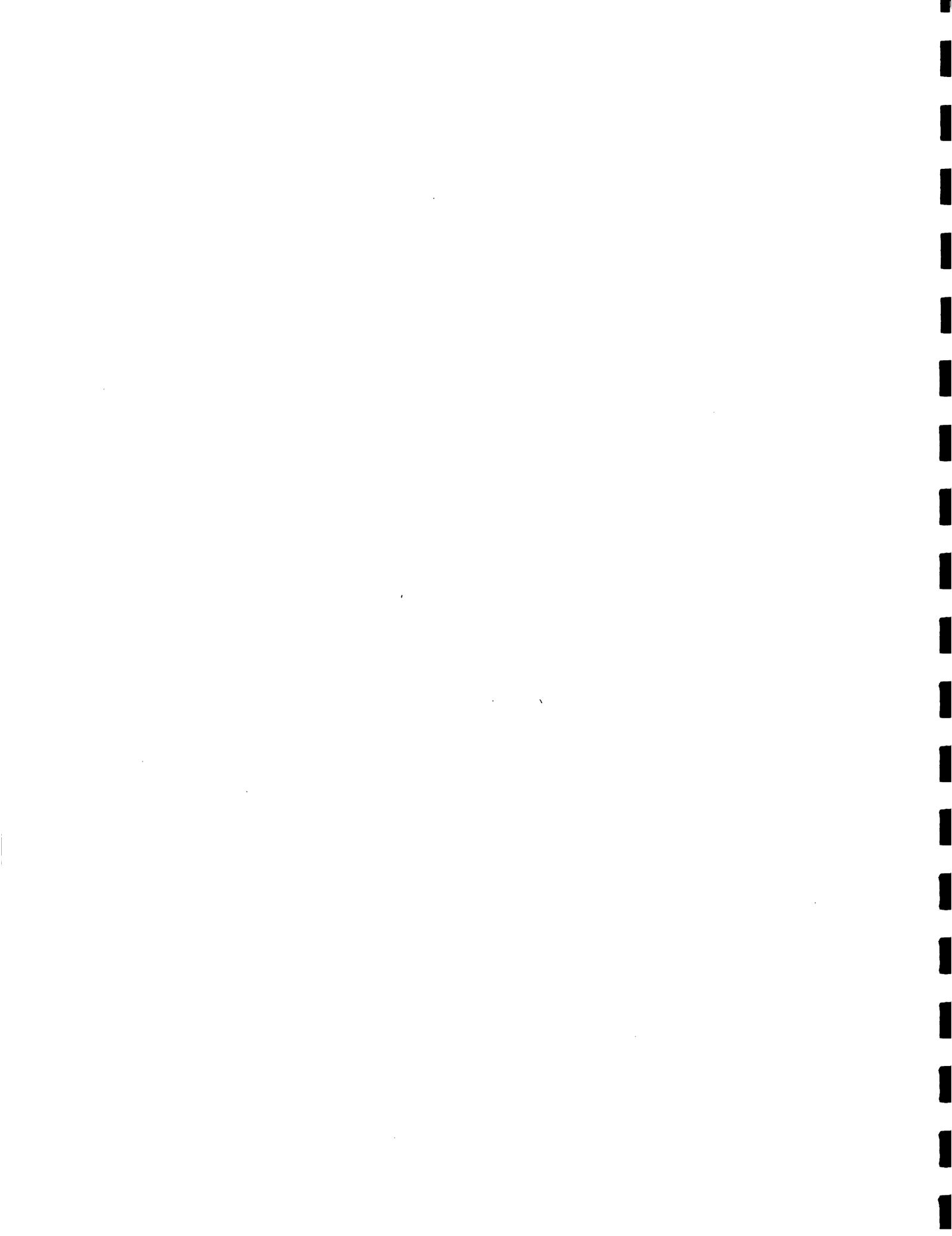
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Oficina en Guatemala

INFORME
COOPERACION TECNICA EN DESARROLLO RURAL

GUATEMALA 1979-87

Marco Tulio Araniva

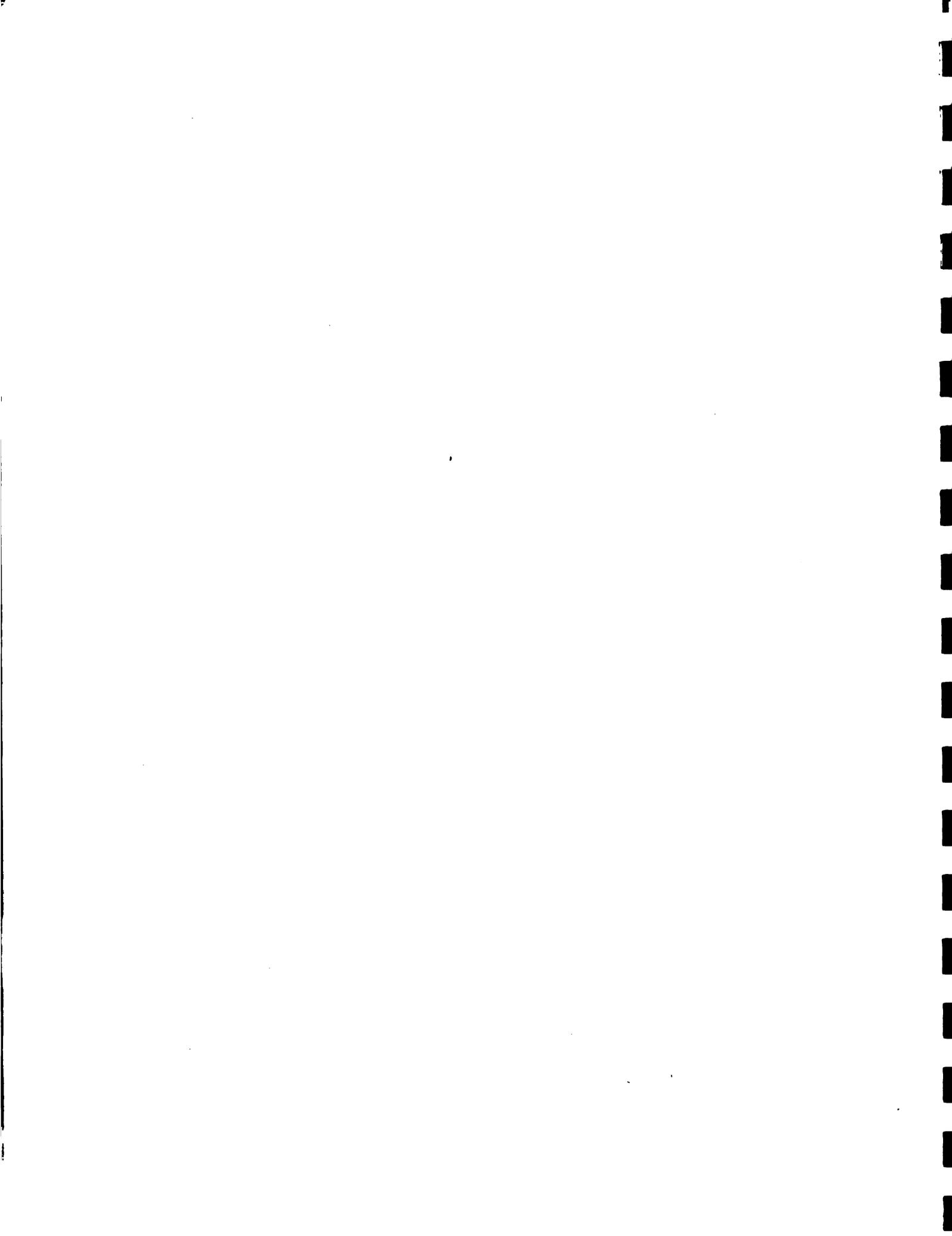
Guatemala, Febrero 1988



INDICE

Página
No.

I.	INTRODUCCION	1
II.	PERIODO 1979-81	2
III.	PERIODO 1982-85	27
IV.	PERIODO 1986-87	40
V.	RESUMEN GENERAL PERIODO 1979-1987	48
VI.	PROCESO PARA LA CAPACITACION CAMPESINA	50
VII.	ANEXOS	91
	7.1. Guia para la Construcción de Boletas	
	7.2. Boleta Encuesta Empresa	
	7.3. Proyecto de Cacao	
	7.4. Plan de Producción	
	7.5. Teoría de la Organización	



I. INTRODUCCION

Este documento refleja los trabajos que sobre Desarrollo Rural se han realizado en Guatemala de 1979 a 1987. Se divide en tres periodos de tiempo debido tanto a las fuentes de financiamiento como a las modificaciones programáticas surgidas en el IICA.

El primer periodo comprende los años 1979/81 y corresponden el desarrollo del Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA, denominación que obedeció por el apoyo financiero del Gobierno de Holanda.

El segundo y tercer periodos corresponden a los Programas VIII y III, y a los años 1982/85 y 1986/87 respectivamente. Los cambios de numeración en los programas responden a las consideraciones técnicas introducidas por el IICA en sus diferentes campos de operación.

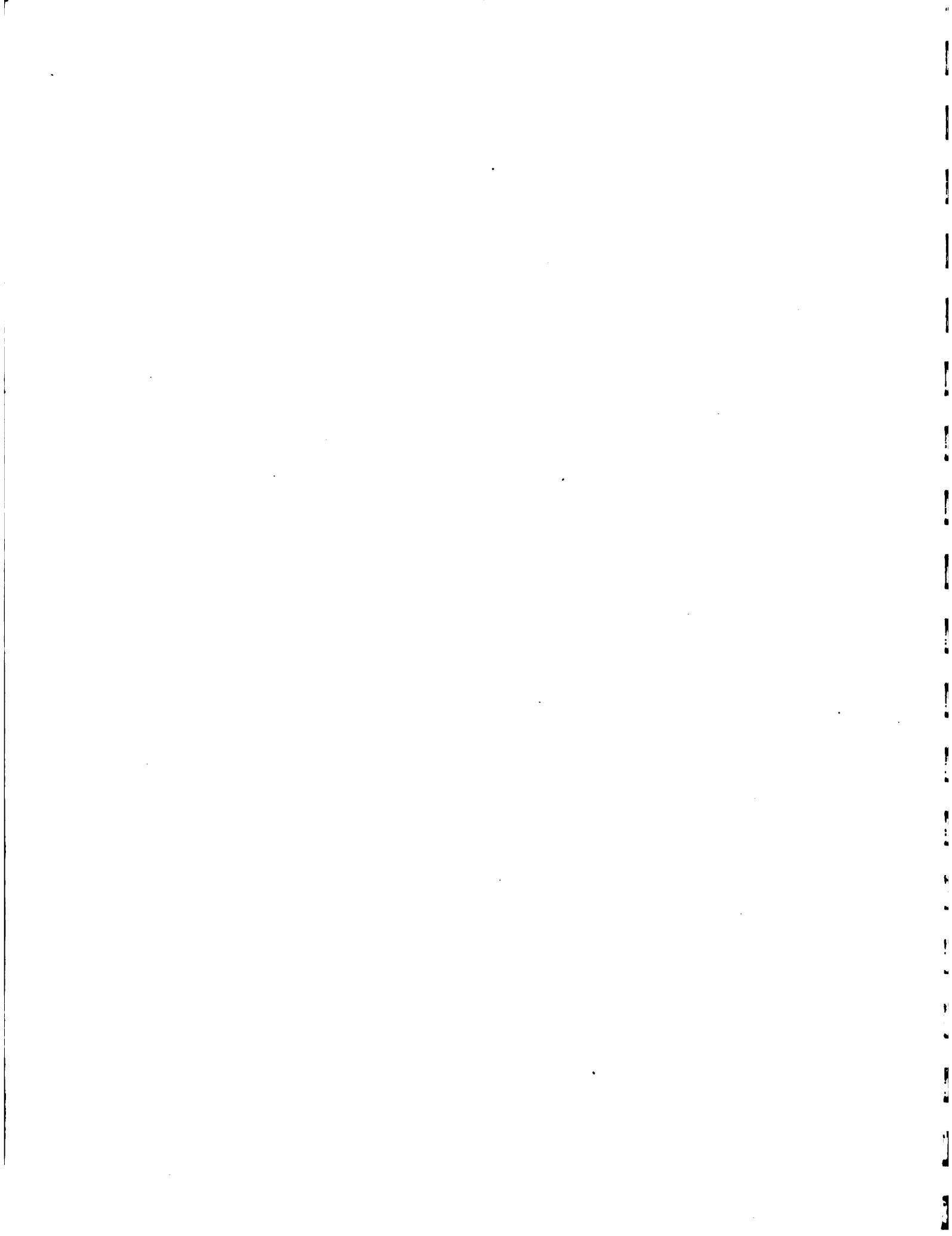
Los especialistas Jaime Llosa L., Marco Tulio Araniva y Noel Antonio Garcia del IICA, tuvieron la responsabilidad del trabajo, quienes contaron con la colaboración del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala, Instituto Nacional de Transformación Agraria, Instituto Nacional de Cooperativas, Unidad de Formación de Recursos Humanos, Federaciones Campesinas y de Organizaciones no Gubernamentales.

Este informe y el documento sobre Capacitación Campesina y las recomendaciones que se expresan son de la exclusiva responsabilidad del suscrito, quien agradece la colaboración de las instituciones antes mencionadas y de los compañeros de la Oficina del IICA en Guatemala.

Como producto de los proyectos desarrollados en los tres periodos mencionados, se realizaron 172 eventos diversos de capacitación, en los cuales recibieron adiestramiento un total de 7,290 personas entre campesinos y técnicos, tal como se indica en el Resumen General.

Me permito agradecer la cooperación técnica para la concreción de este trabajo de los técnicos Luis Posse Lau y Juan Carlos Montófar de la Unidad de Formación de Recursos Humanos y del Consultor en Administración Lic. José Luis Donis.

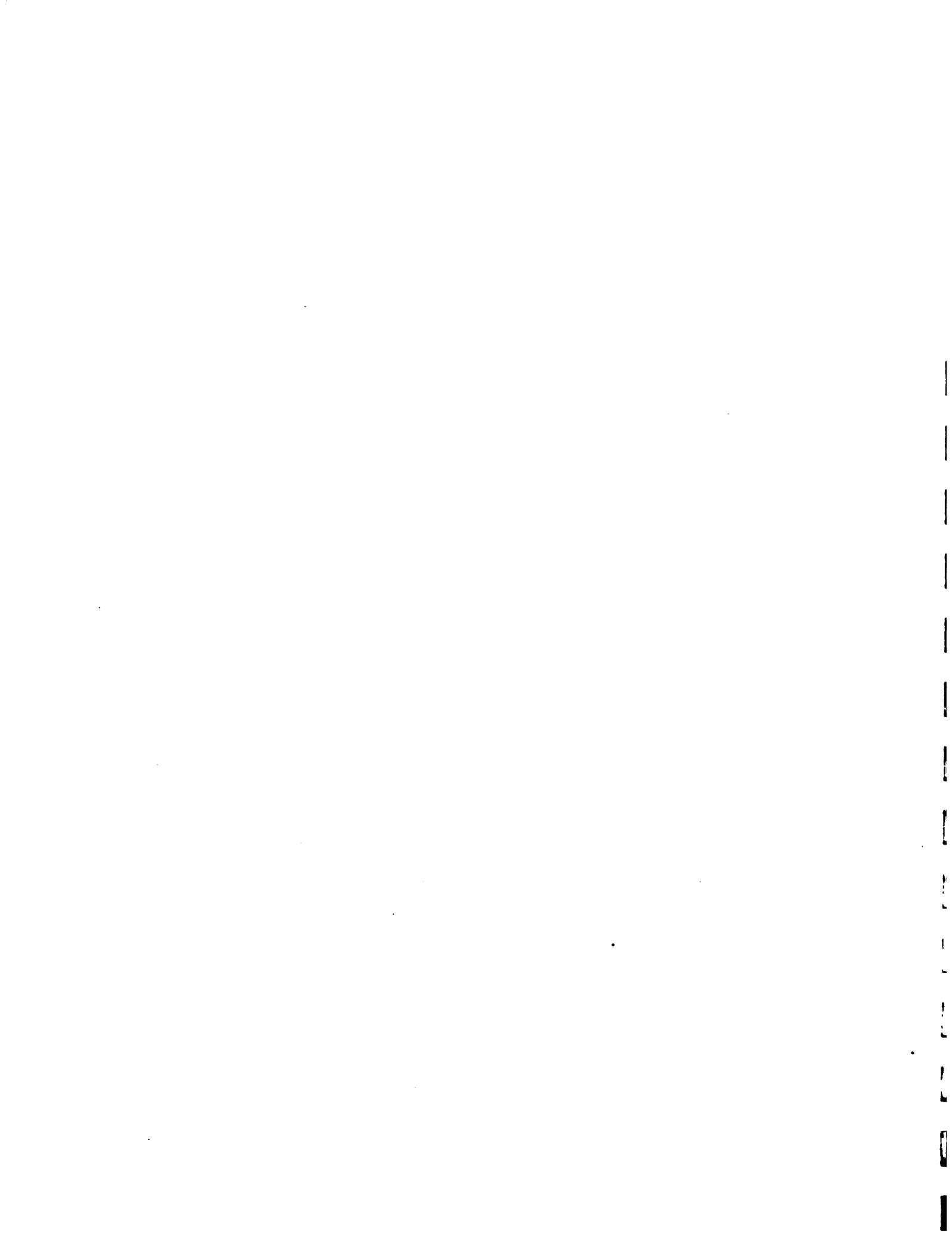
Marco Tulio Araniva
Especialista en Desarrollo
Rural



II. PERIODO I: 1979-1981

PROYECTO GOBHOL-IICA/PRACA

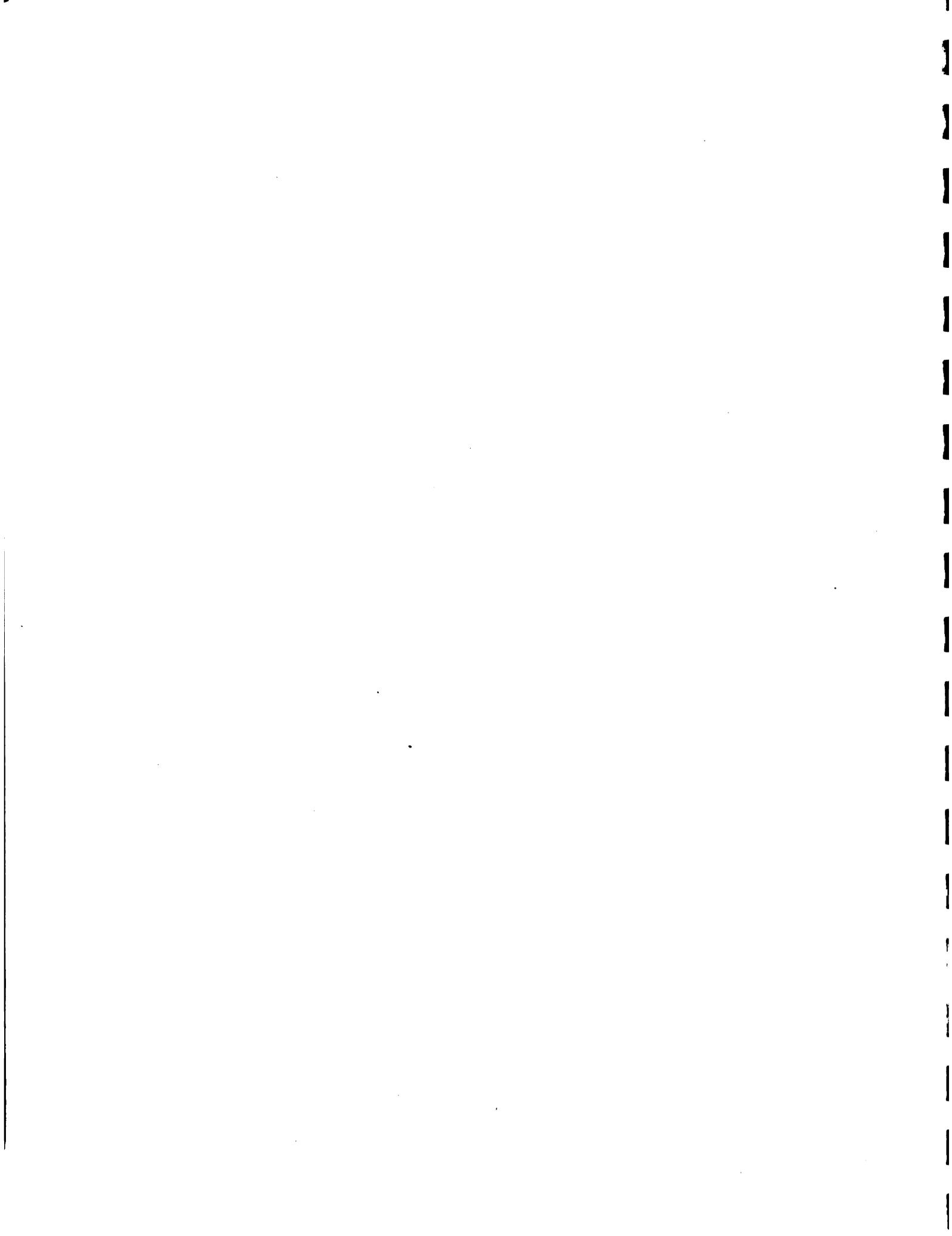
Responsables:
Jaime Llosa L.
Marco Tulio Araniva



PERIODO I: 1979-1981
PROYECTO GOBHOL-IIICA/PRACA

INDICE

	Página No.---
1. Antecedentes	4
2. Principales Características y Problemas	5
3. Objetivos	6
4. Logros del Proyecto	6
5. Eventos Realizados	6



1. ANTECEDENTES

El proyecto se basó en los planteamientos del Plan de Desarrollo Económico del país, periodo 1978-82, el cual indicaba tanto la política de Transformación Agraria, como sus objetivos y metas específicas.

El Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA tomó dicho Plan de Desarrollo casi como el Proyecto País, por ser la orientación del organismo político superior. La política de Transformación Agraria definió sus metas, como se indica antes, en función de las tierras de propiedad del Estado, ya fueran estas fincas nacionales o las disponibles en la Franja Transversal del Norte en el Petén.

Además de lo anterior, consideraba como parte de la política de Transformación Agraria, el estudio y reorientación económica de las 26 cooperativas que había organizado el Estado como función complementaria a las adjudicaciones de tierras. Veinticuatro de estas cooperativas formaban parte de la Federación de Cooperativas de las Verapaces (FEDECOVERA); las otras dos continuaban como organizaciones de primer grado.

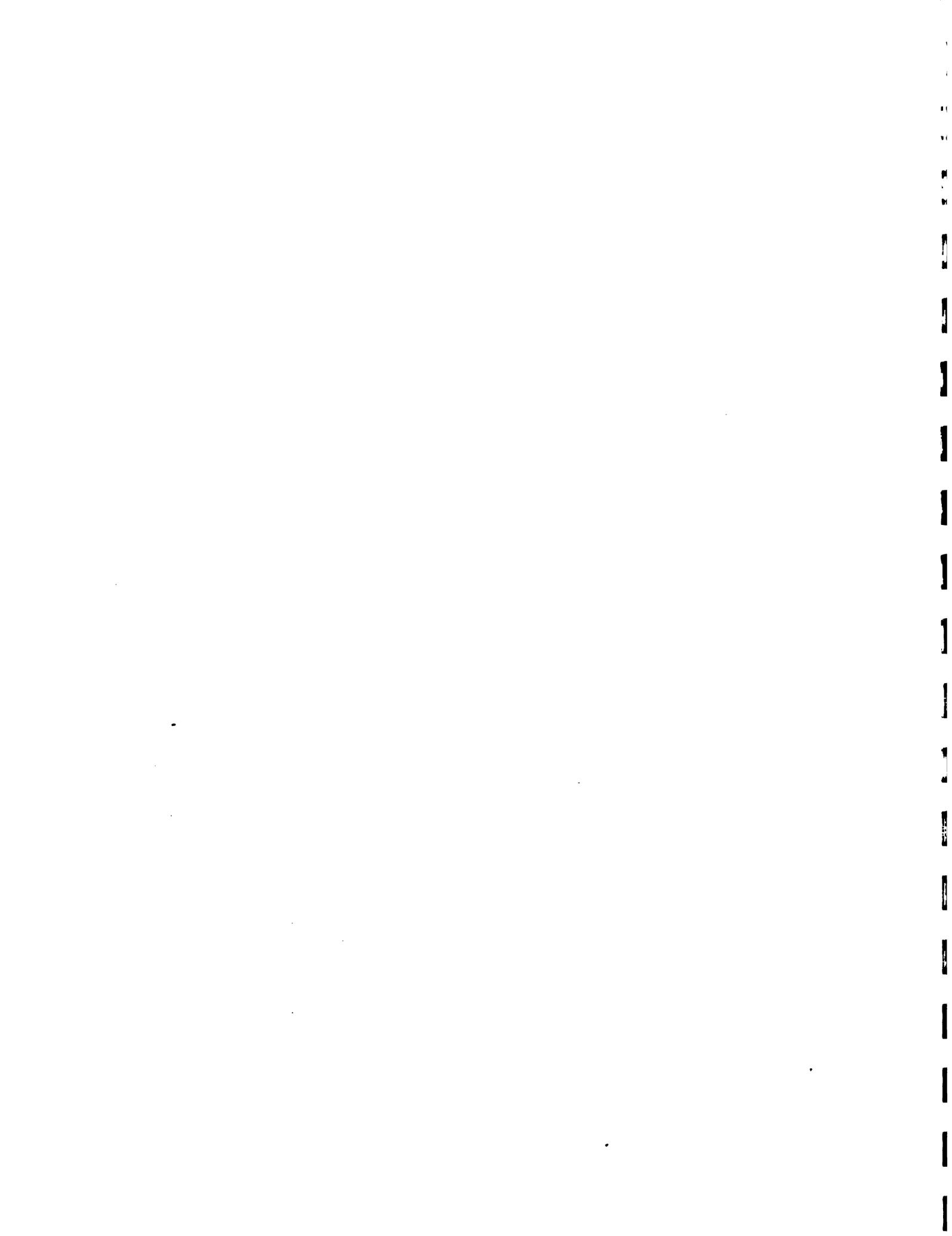
Se establecía además que las tierras bajo el concepto de "Fincas Nacionales" serían entregadas a campesinos bajo el concepto de Empresas Comunitarias; en la Franja Transversal del Norte, funcionaría el sistema del Patrimonio Familiar Mixto, que se aleja del concepto de Empresa Comunitaria Campesina.

En el Petén las adjudicaciones las continuaría el FYDEP (Fomento y Desarrollo del Petén), bajo el sistema individualista.

En tal sentido, la política dada por el Gobierno impulsó a tomar como orientación de trabajo, las fincas nacionales y las empresas organizadas en cooperativas.

Es decir, que el Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA circunscribió sus actividades en lo que denominó el INTA como el "Programa de Desarrollo Integral de Fincas" (PRODIF), constituido por dos proyectos:

- a. Reestructuración, consolidación y adjudicación de las fincas nacionales; y
- b. Reestructuración y consolidación de las fincas cooperativas.



2. PRINCIPALES CARACTERISTICAS Y PROBLEMAS

2.1. Aspectos Institucionales

La institución con la cual se vinculó el Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA fue el Instituto Nacional de Transformación Agraria, organismo que adolecía de una serie de deficiencias; siendo relevante su alto contenido político, aspecto que permitía dar cobertura a personas que no contaban con la capacidad técnica para desarrollar una labor eficiente.

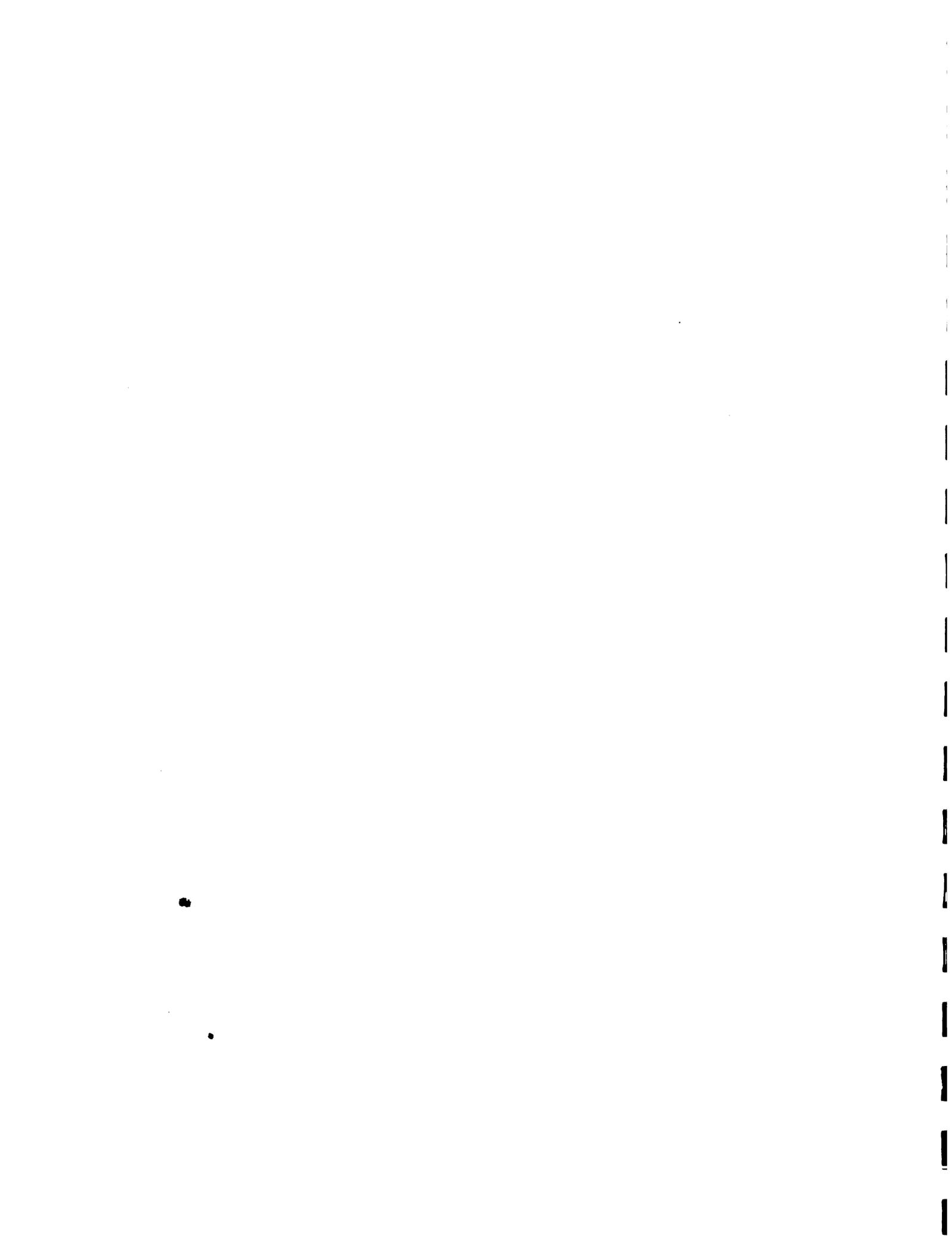
A esto se sumaba la situación de que muchos técnicos y funcionarios del INTA no estaban convencidos de la necesidad de realizar en el país lo que establecía el Plan de Desarrollo, o sea la adjudicación de las fincas nacionales en forma asociativa y la reestructuración de las fincas cooperativas.

Un elemento importante de mencionar en relación al INTA, es que las fincas nacionales eran consideradas por algunos funcionarios, únicamente como fuente de financiamiento institucional, por lo que su adjudicación forzaría a desaparecer la institución y a dañar el ingreso de un grupo de políticos.

Estas fueron las situaciones que el proyecto GOBHOL-IICA/PRACA analizó al inicio de sus operaciones, y no obstante esas adversidades, se aceptó el reto que planteaban los objetivos del proyecto, o sea contribuir a la capacitación de campesinos.

Costó trabajo hacer conciencia y abrir brecha a fin de que el proyecto pudiera transitar con cierta libertad de apoyo en el INTA, y después de mucho trabajo se logró sentar las bases para crear el "Programa de Desarrollo Integral de Fincas" (PRODIF), que sin contar con los recursos humanos y financieros necesarios, permitió realizar las actividades que se describen.

Se deja constancia que de parte del INTA no se contó con el apoyo logístico necesario, y por el contrario, fue el IICA vía cuotas y el Proyecto, los que contribuyeron a la realización de las tareas, siendo esto en definitiva el problema mayor con el cual se tropezó constantemente.



2.2: Aspectos Relacionados con las Empresas

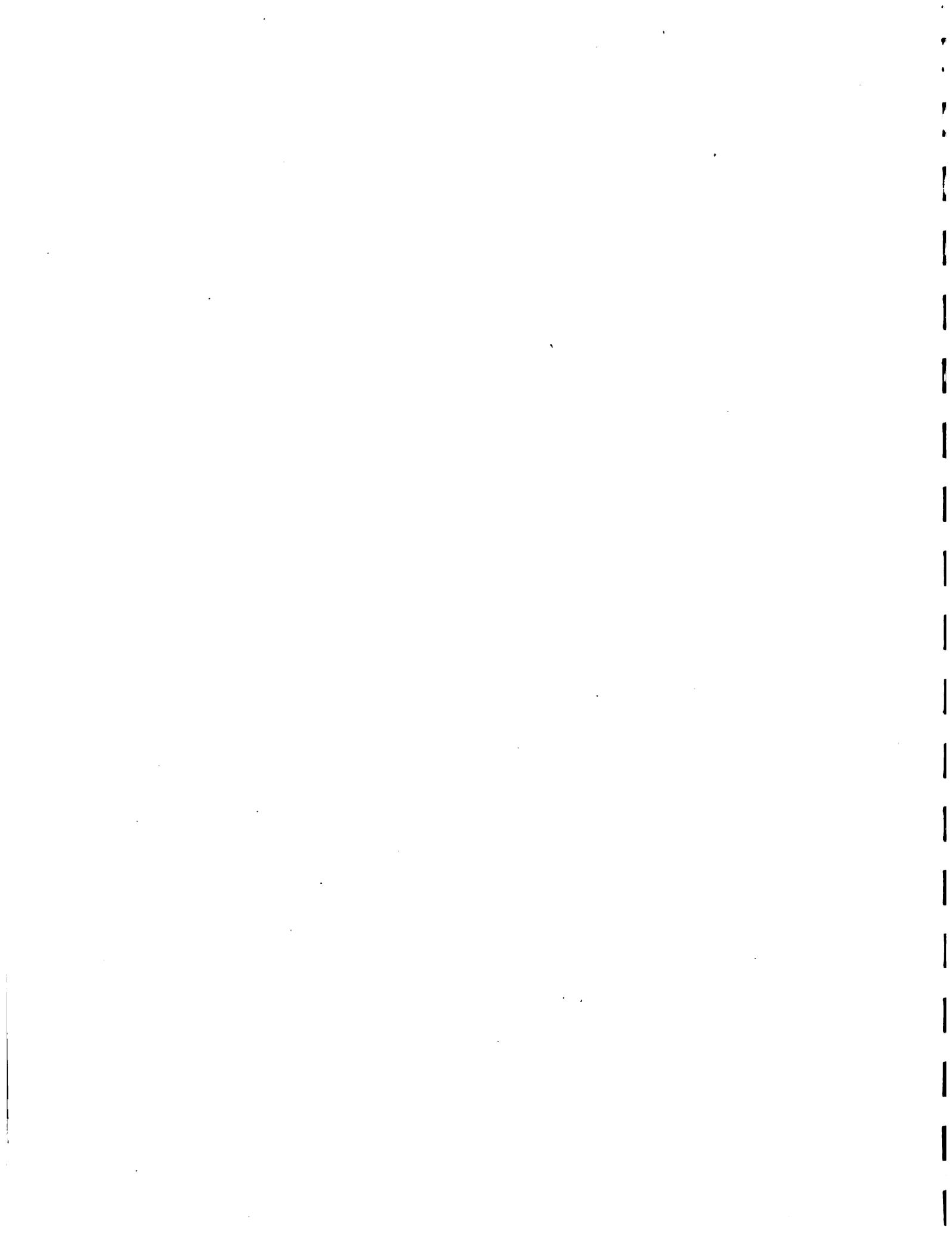
Con la excepción de FEDECOVERA, que es un organismo de segundo grado, con problemas aún de carácter económico-financiero, el resto de las empresas con las que se trabajó fueron organizaciones en proceso de legalización, cooperativas y Patrimonios Agrarios Colectivos.

Con el trabajo desarrollado por el proyecto se logró superar aspectos de organización; pero quedó mucho por realizar en los campos productivos y de otras áreas de administración. Quedaría para los años futuros, implementar un sistema de "seguimiento" para las empresas servidas y el estudio y desarrollo de proyectos agrícolas principalmente de inversión.

3. OBJETIVOS

El trabajo se apoyó tanto en los objetivos del Proyecto de Asistencia al Desarrollo de Empresas Comunitarias Campesinas en el Istmo Centroamericano, como en los indicados en la Carta de Entendimiento IICA/INTA, firmada el 9 de noviembre de 1976 por el señor Presidente del INTA, el Coordinador del PRACA y el Director de la Oficina del IICA en Guatemala. Los objetivos de esta carta indicaban:

- "La capacitación de personal técnico en sus diferentes niveles y los diferentes campos que cubra la Reforma Agraria a través de eventos nacionales y regionales.
- La capacitación de dirigentes y socios de las Fincas Cooperativas a través de eventos nacionales y regionales.
- Elaboración de un diagnóstico tecnológico, económico-financiero y de organización cooperativa en las fincas cooperativas que se seleccionen de común acuerdo.
- Cooperación técnica al INTA para la formulación de una política de desarrollo del norte bajo y el Petén, diseño del catastro en la Franja Transversal del Norte y creación del Instituto de Tierras".



El 14 de febrero de 1980 firman nueva Carta de Entendimiento el Presidente del INTA y el Director General del IICA, en la cual se indicaba como:

"Objetivo General:

Cooperar con el Instituto Nacional de Transformación Agraria (INTA) en la estructuración y ejecución del Programa de Desarrollo Integral de las Fincas (PDIF).

Objetivos Específicos:

- Cooperar con el INTA en el adiestramiento de personal técnico encargado de la planificación y la ejecución del Programa.
- Cooperar con el INTA en la capacitación y organización de campesinos a nivel de fincas.
- Asesorar al INTA en la realización de estudios y proyectos de apoyo al Programa.
- Asesorar al INTA en aspectos económicos, jurídicos y administrativos para el desarrollo de las organizaciones campesinas".

Nuevamente en febrero de 1981 se envió al INTA borrador de Carta de Entendimiento para su análisis respectivo, la cual no fue firmada.

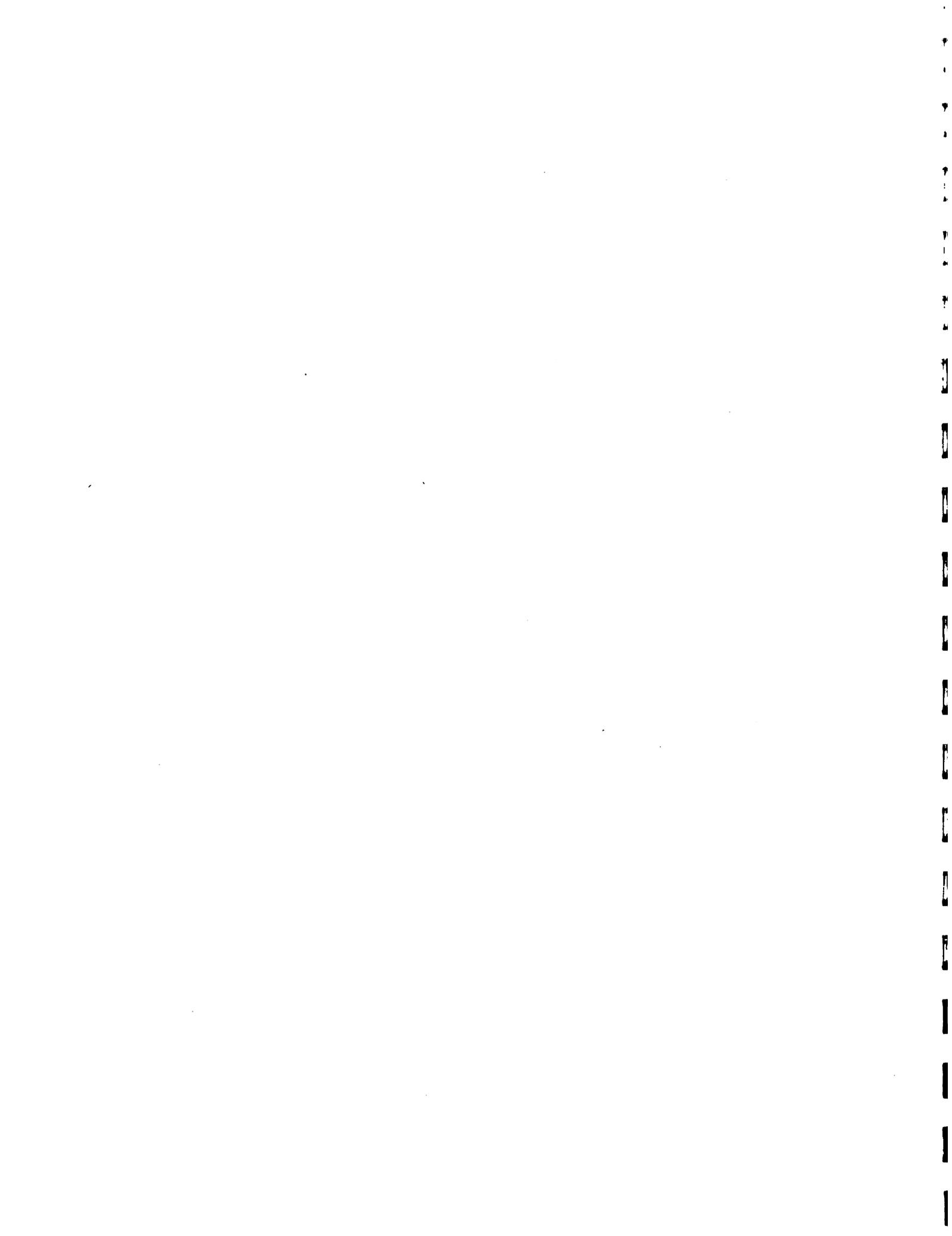
Los objetivos señalados en esta nueva carta eran:

"Objetivo General:

Cooperar con el Instituto Nacional de Transformación Agraria (INTA) en la estructuración y ejecución del Programa de Desarrollo Integral de las Fincas (PRODIF).

Objetivos Específicos:

- Cooperar con el INTA en el adiestramiento de personal técnico encargado de la planificación y la ejecución del programa.
- Cooperar con el INTA en la capacitación y organización de campesinos a nivel de fincas.
- Asesorar al INTA en la realización de estudios y proyectos de apoyo al Programa; y



- Asesorar al INTA en aspectos económicos, jurídicos y administrativos para el desarrollo de las organizaciones campesinas".

El no haberse firmado la Carta de Entendimiento en 1981, fue uno de los factores que no permitieron llegar a una programación de actividades, habiéndose tenido que trabajar en función de los requerimientos puntuales del INTA a través de PRODIF, lo cual era consecuente con el ritmo de las decisiones políticas de entonces.

4. LOGROS DEL PROYECTO

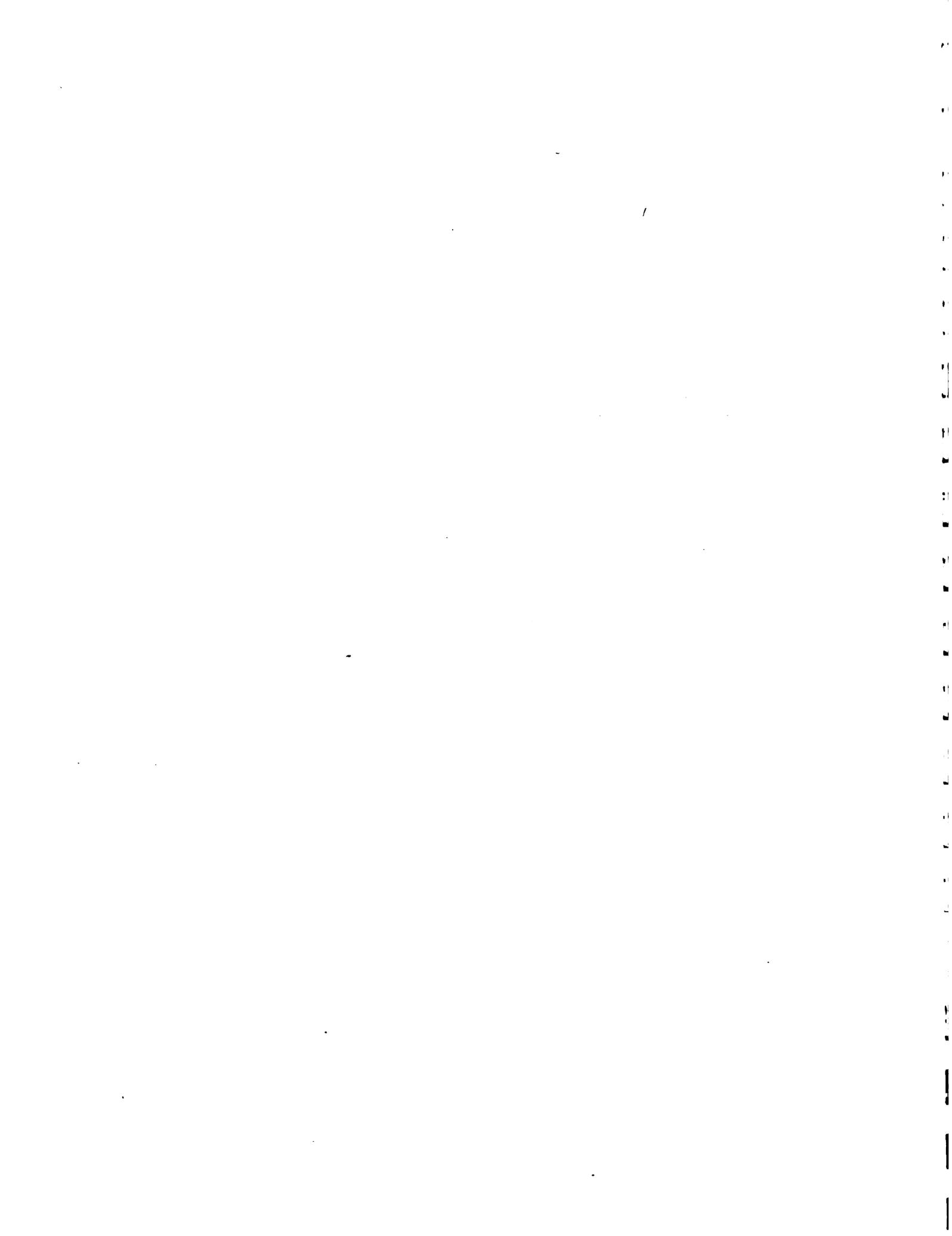
No obstante los diversos problemas que fueron enfrentados, se realizaron actividades que abrieron puertas cerradas por mucho tiempo y que con el tiempo facilitarían una cooperación del IICA más amplia. Ello debido principalmente al conocimiento que se obtuvo de las metodologías de trabajo que se aplicaron. Fue un trabajo eminentemente técnico, no político.

En cuanto a lo realizado en el periodo en referencia los cuadros siguientes lo detallan, en los cuales se incluyen actividades de cooperación técnica desarrolladas en otros países centroamericanos por los técnicos del IICA destacados en Guatemala.

En este periodo se realizaron 57 eventos de capacitación en los que participaron 2,280 entre técnicos y campesinos.

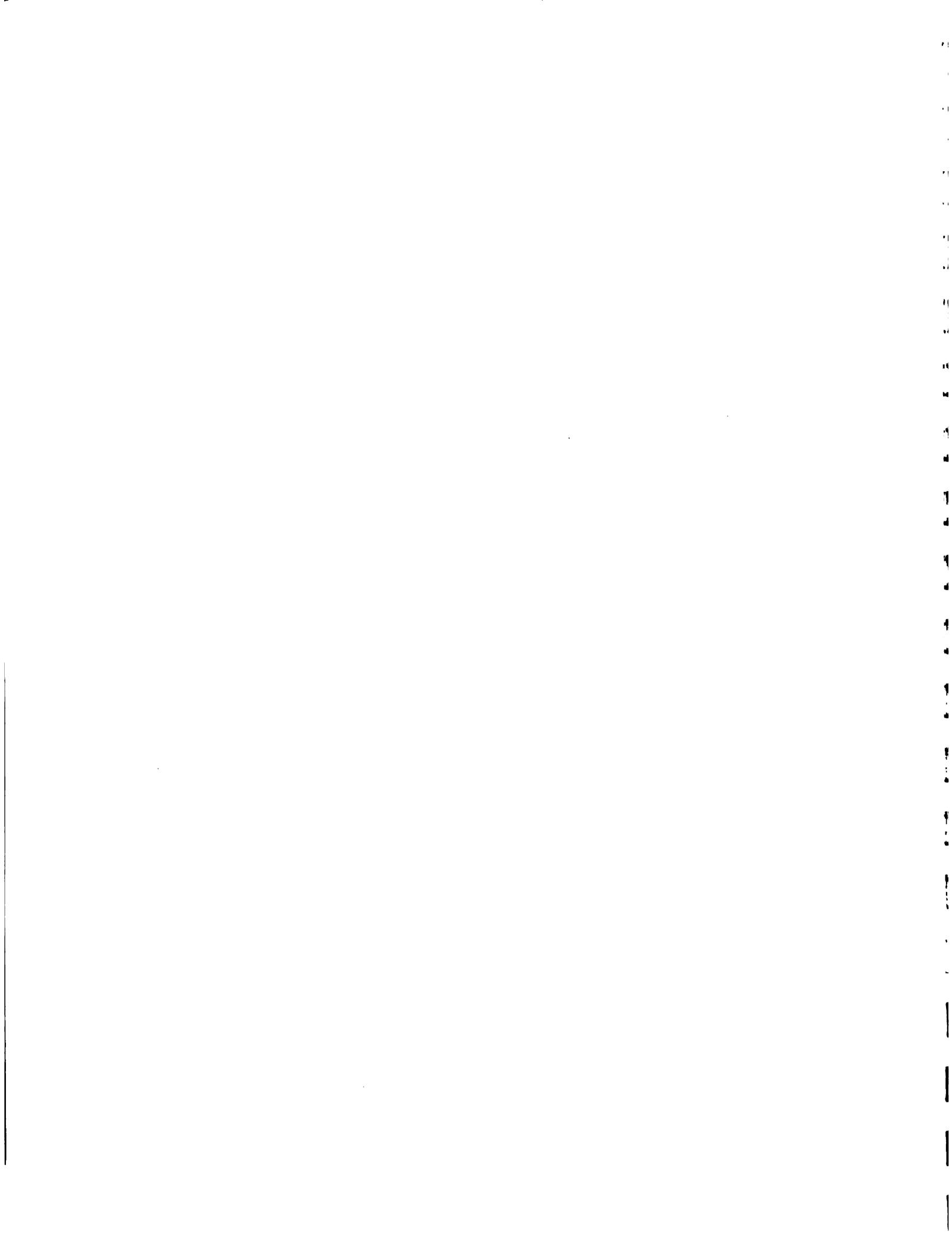
5. EVENTOS REALIZADOS 1979-1981

- 5.1. Talleres de Gestión Empresarial
- 5.2. Cursos
- 5.3. Estudios y Proyectos
- 5.4. Varios

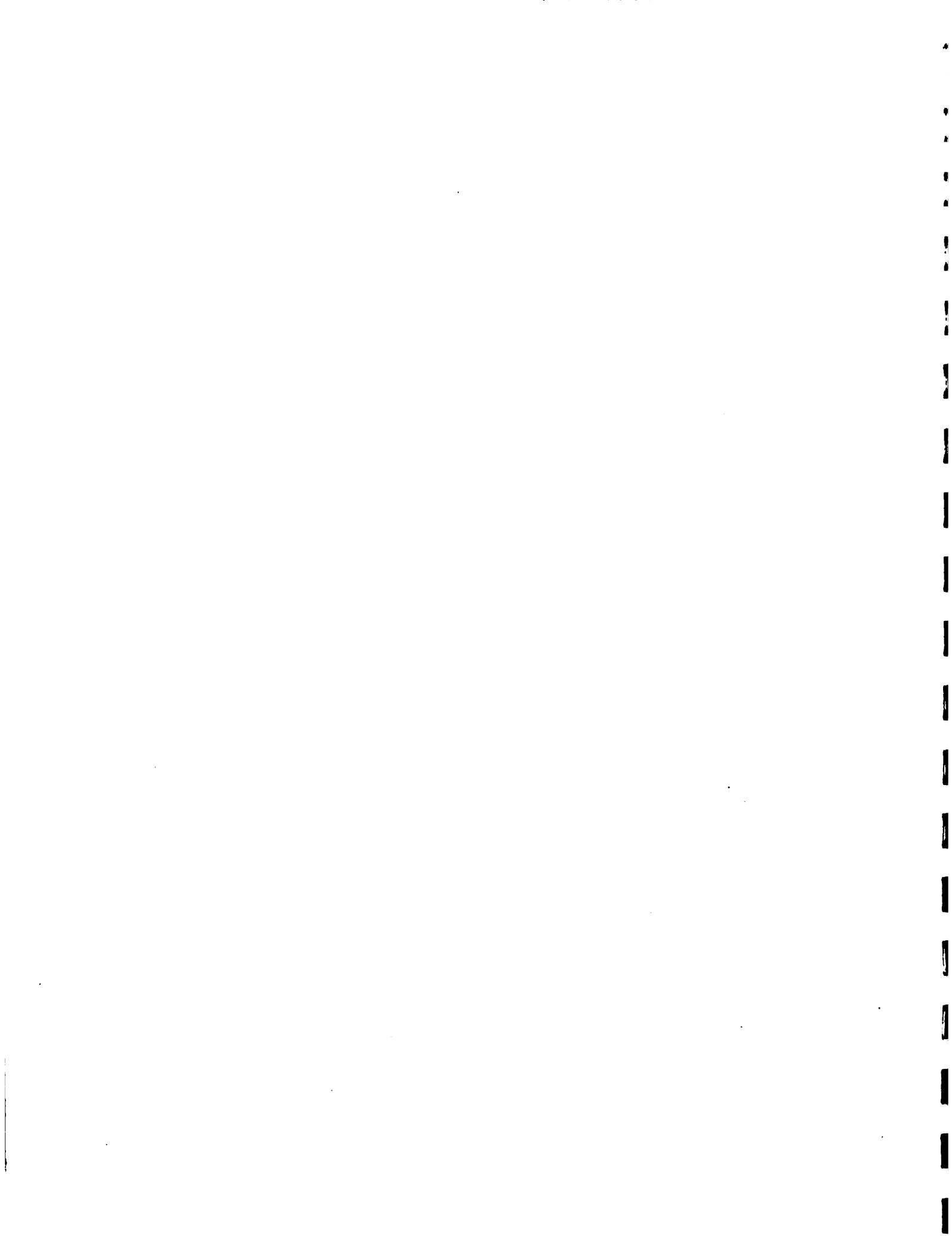


Cuadro 1. GUATEMALA. EVENTOS: 5.1. Talleres de Gestión Empresarial 1979-81

No.	FECHA DE REALIZACION	LUGAR	No. PARTICIPANTES CAMPESINOS	TECNICOS	ENTIDADES PATROCINADORAS
1	26 feb-16 marzo 1979	Cooperativa Santiago Agrícola, Champerico, Guatemala	61	2	-Depto de Cooperativas del Ministerio de Agricultura (DIGESA). -Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala.
2	23 marzo-7 abr 1979	Cooperativa Vida Nueva, San Juan Sacatepéquez, Guatemala	37	7	-Depto. de Cooperativas (DECA) -Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala (FEDECOAG).
3	23 abr-13 mayo 1979	San José Poaquil, Chimaltenango, Guatemala	68	3	-Centro Mesoamericano de Estudios sobre Tecnología Apropiada (CEMAT).
4	3-22 sept 1979	Finca Sábana Grande, Escuintla, Guatemala	65	4	-Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Agronomía.



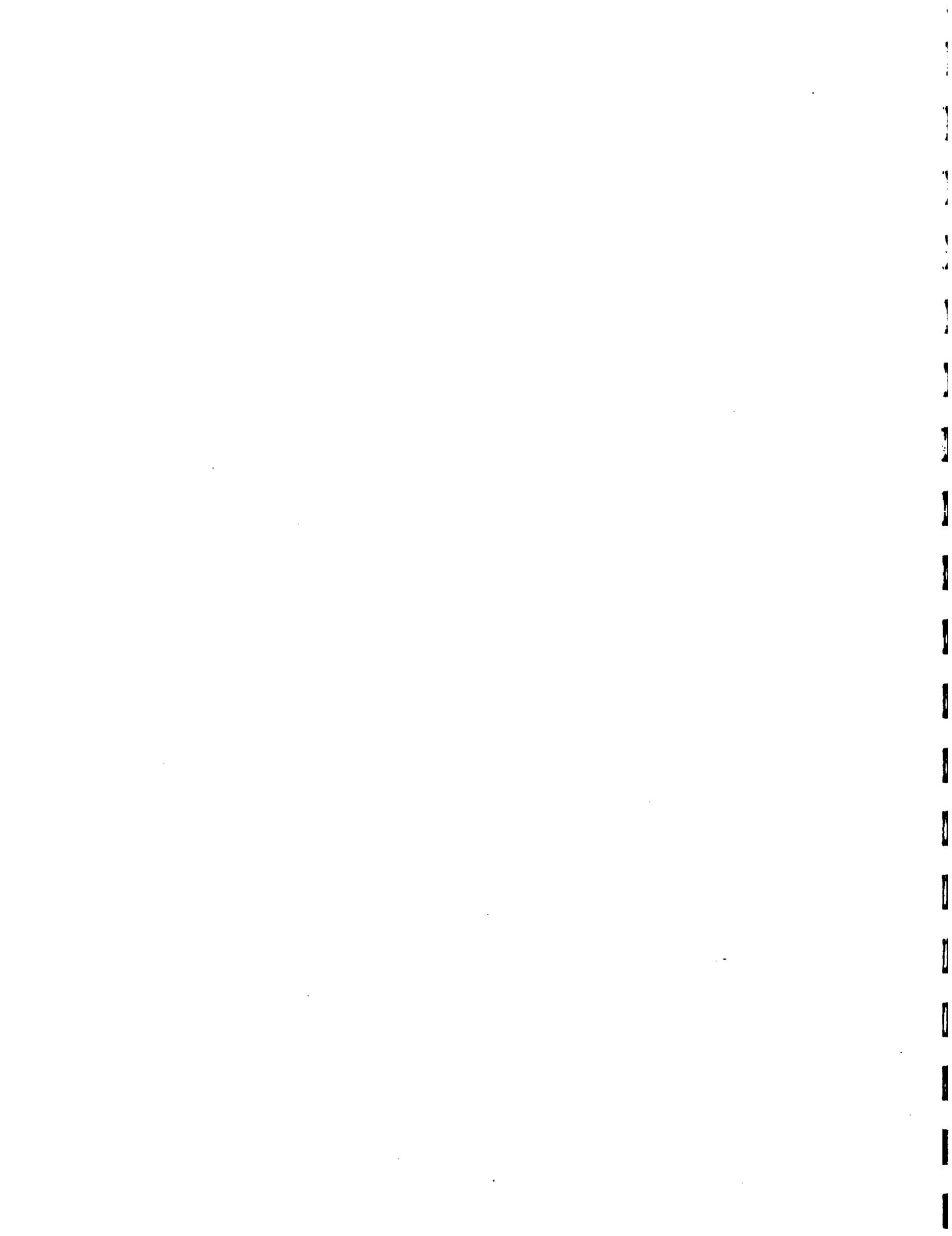
5	24 sept-15 oct 1979	San Lucas To- limán, Sololá, Guatemala	95	1	-Centro Me soamerica- no de Estu dios sobre Tecnología Apropiada (CEMAT).
6	9-28 oct 1979	Palachaj, San Cristobal To- tonicapán, Guatemala	34	9	-Ministe- rio de Agricultu- ra, Direc- ción Gral. de Servi- cios Agro- pecuarios (DIGESA).
7	17 ener-14 feb 1980	Finca Nacional El Carmen Mi- ria Eca, Re- talpuleu, Gua- temala	120	11	-Institu- to Nac. de Transforma- ción Agra- ria (INTA)
8	15 mar-2 mayo 1980	Aldea El Pro- greso, San Carlos Sija, Quezaltenango	30	8	-Ministe- rio de Agricultu- ra, Direc- ción Gral. de Servi- cios Agrí- colas (DI- GESA), Re- gión I, Quezalte- nango.
9	19 ene-5 feb 1981	Cooperativa El Cacahuito, Ta- xisco, Santa Rosa	180	2	Instituto Nac. de Transforma- ción Agra- ria (PRO- DIF) y Coo- perativa Agrícola y de Servi- cios Va- rios El Ca- cahuito, RL



10	28 abr-14 mayo 1981	Finca Camelia Xelhuitz, Re- talhuleu	45	2	Instituto Nacional de Trans- formación Agraria (INTA).
11	29 abr-14 mayo 1981	Malacatán, San Marcos, Guatemala	48	2	Instituto Nacional de Trans- formación Agraria (INTA).
12	25 mayo-18 jun 1981	San Pedro Ye- pocapa, Chi- maltenango, Guatemala	218	2	Instituto Nacional de Trans- formación Agraria (INTA).
13	1-19 junio 1981	San Pedro Ye- pocapa, Chi- maltenango, Guatemala	168	2	Instituto Nacional de Trans- formación Agraria (INTA).
14	6-22 julio 1981	Colomba, Quezaltenango	45	2	Instituto Nacional de Trans- formación Agraria (INTA).

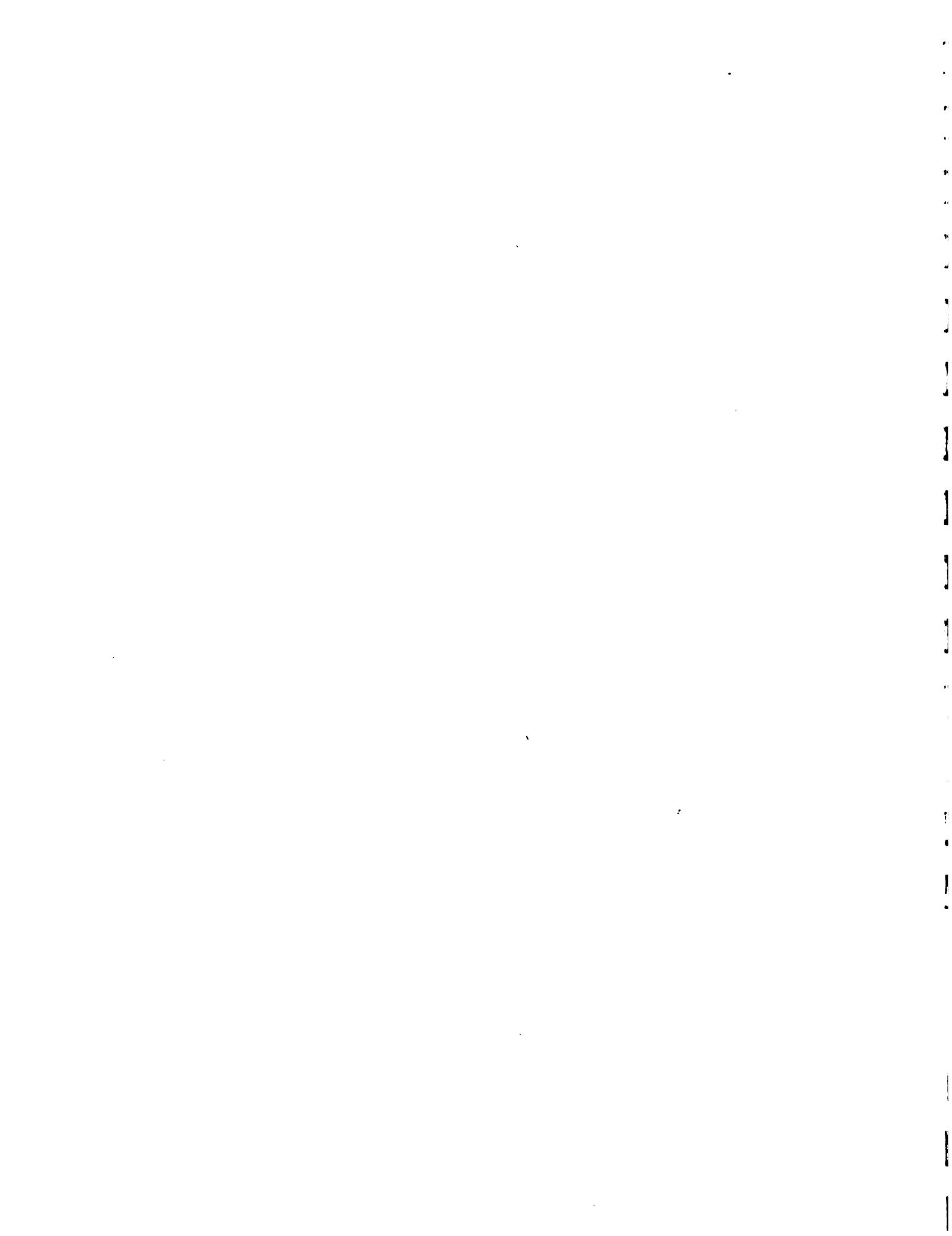
T O T A L E S

Eventos	14
Participantes	1,271

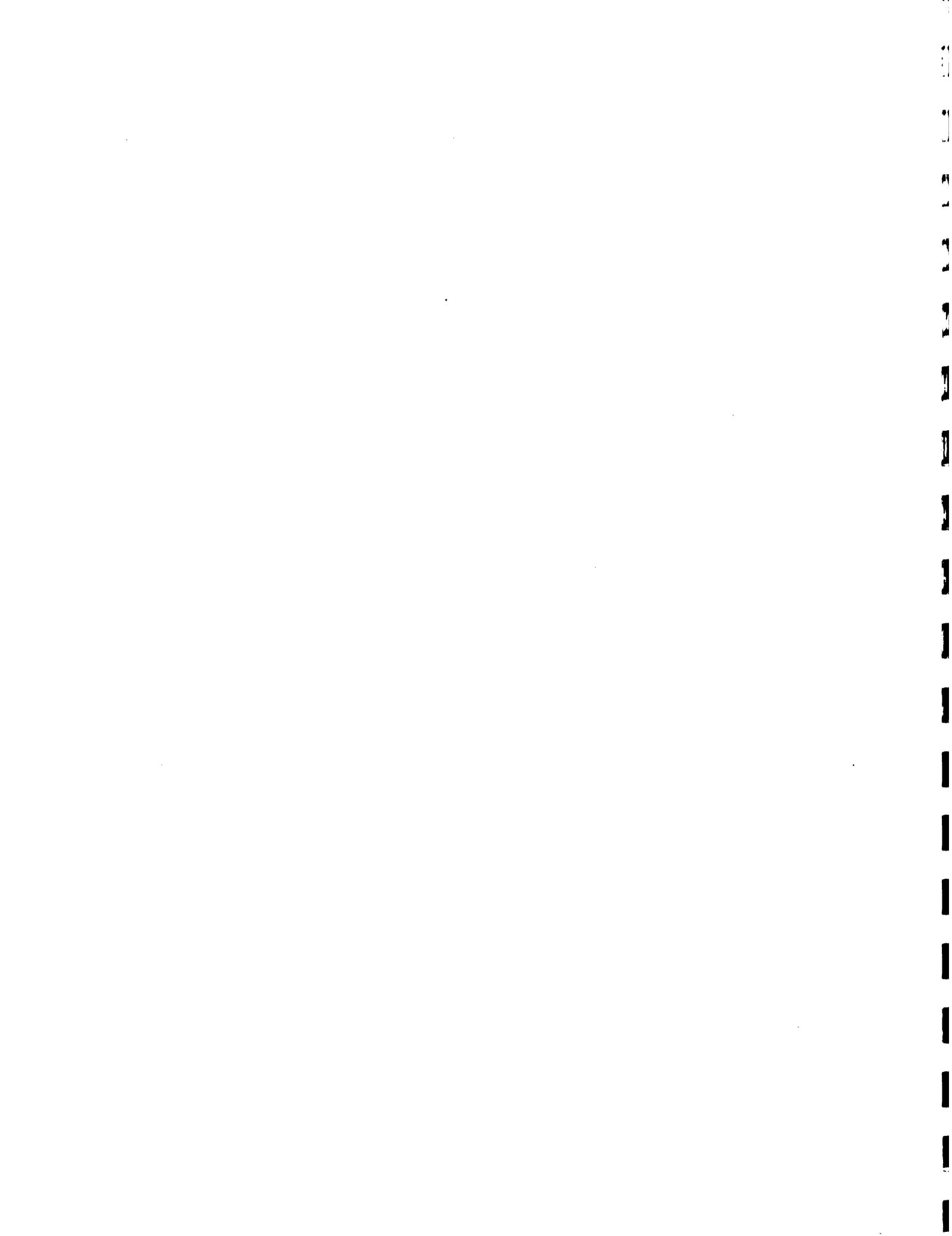


Cuadro 2. GUATEMALA. EVENTOS: 5.2. Cursos 1979-81

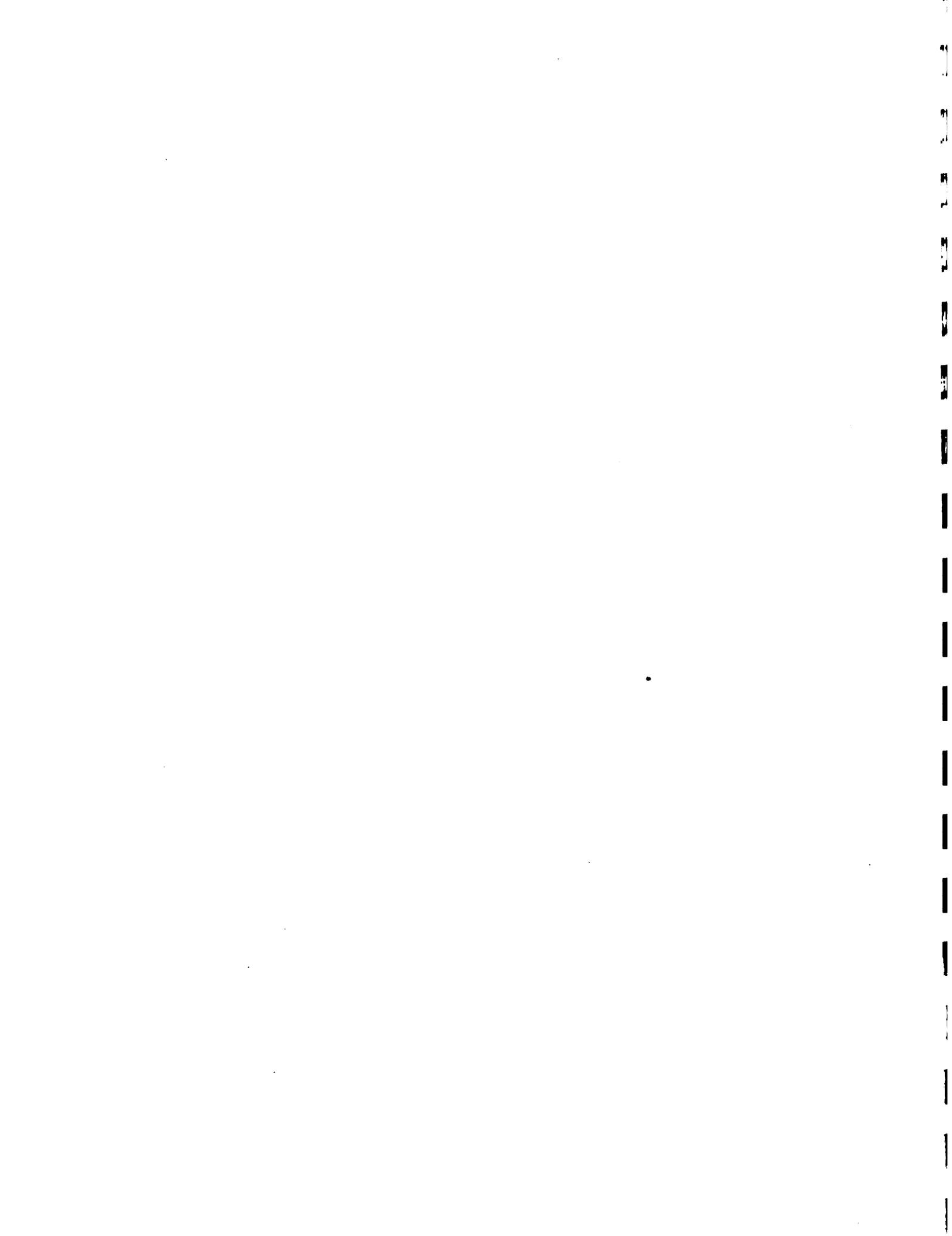
EVENTOS	FECHA	LUGAR	NO. PARTICIPANTES	ENTIDADES PATROCINADORAS
1. Curso Nacional sobre Empresas Comunitarias Campesinas	12-24 feb 1979	Amatitlán, Guatemala	23 técnicos del INTA y 30 funcionarios, técnicos y promotores de Organización Campesina de otros organismos del SPA. Total 53 participantes.	Instituto Nac. Transformación Agraria, Federación de Cooperativas Agrícolas de Guate., Dirección Gr1 de Servicios Agrícolas, Comisión Nac. Cooperativas U. de San Carlos de Guate y Centro Mesoamericano Tecnología Apropiada.
2. Curso Regional sobre Formas Asociativas de Producción	Marz-abr 1979	Capira, Panamá	7 técnicos guatemaltecos y 30 técnicos centroamericanos. Total participantes 37.	MIDA Panamá, INTA y otros organismos de Reforma Agraria de Centroamérica.



3. Curso Básico para Promotores Sociales del INTA, sobre Promoción y Comunicación Social.	23-28 abr 1979	ICAITI Ciudad de Guatemala	25 promotores del INTA	Instituto Nacional de Transformación Agraria (INTA).
4. Capacitación Recíproca en Honduras	14 jun-12 agst 1979	Guaymas y Guanchias El Progreso Yoro, Honduras	3 Promotores de Organización Campesina y 43 diferentes cooperativistas (FEDECOVERA) Total participantes 46.	Inst. Nac Agrario de Honduras. Inst. Nac de Transformación Agraria, Federación de Cooperativas Agrícolas de Guat, Dirección de Servicios Agrícolas y Centro Mesoamericano de Tecnología Apropriada.
5. Curso Motivacional sobre Organización Campesina en la Fca. Nac El Carmen Villa Seca	17 sept-31 oct 1979	Fca. Nac. El Carmen Seca, San Andrés, VS Retalhuleu	5 promotores agrícolas y de organización campesina del PRODIF y 140 trabajadores campesinos de la finca. Total participantes 145.	INTA, Dirección de Enseñanza y Capacitación Agrícola de DIGESA, INTECAP, Facultad de Medicina



				y Centro Universitario del Sureste de la U. de San Carlos de Guate.	
6.	Curso de Adiestramiento para Monitores de Capacitación y Organización Campesina	26 nov-14 dic 1979	INTECAP e IICA, Guatemala	11 promotores Sociales del PRODIF	Institut Nac. de Transformación Agraria, (INTA).
7.	Curso de Adiestramiento para Monitores de Capacitación y Organización Campesina	13-22 dic 1979	Fca. Nac. El Carmen Villa Seca, Retalhuleu, y DECA, Guatemala	11 promotores Sociales del PRODIF	Institut Nac. de Transformación Agraria, INTA, DECA, DIGESA y Fundación del Centavo.
8.	Curso Internacional para Promotores de Reforma Agraria (Honduras-Guatemala)	10-30 mar 1980	Agua Blanca Sur, El Progreso, Yoro, Honduras (Centro de Capacitación Campesina "Daniel Fuentes Villatoro")	27 técnicos agrícolas del INA y 5 promotores Sociales del INTA de Guate. Total participantes 32.	Inst. Nac. de Transformación Agraria de Guatemala e Inst. Nac. Agrario de Honduras.

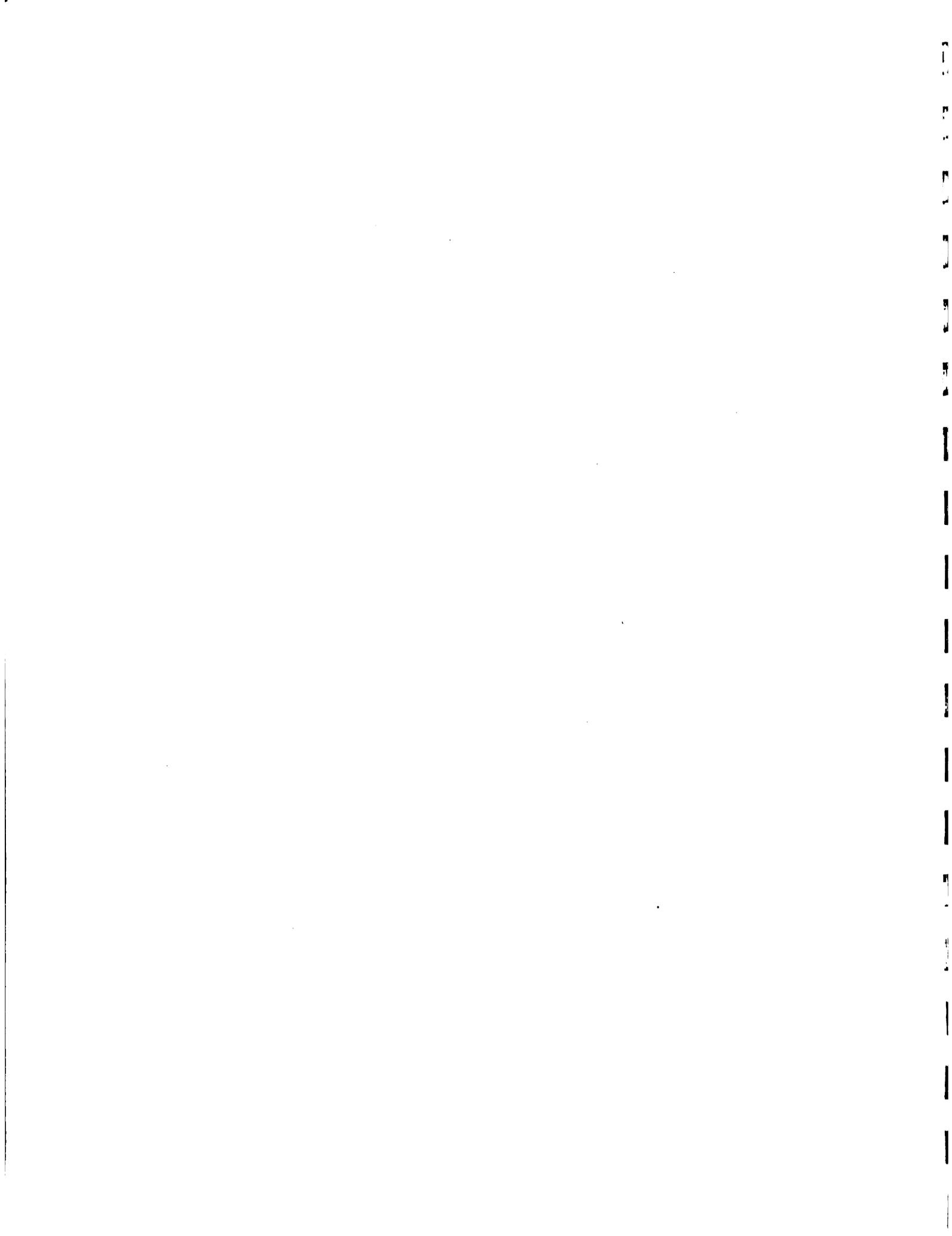


9. Capacitación Recíproca en Honduras	10-30 mar 1980	Cuaymas y la Colorada, El Progreso, Honduras	10 campesinos de El Carmen V.S. / 5 cooperativistas de FEDECOVERA A.V. Total participantes 15	Inst.Nac Agrario de Honduras, Inst.Nac de Trans formación Agraria y Federación de Cooperativas de las Verapaces.
---------------------------------------	----------------	--	---	--

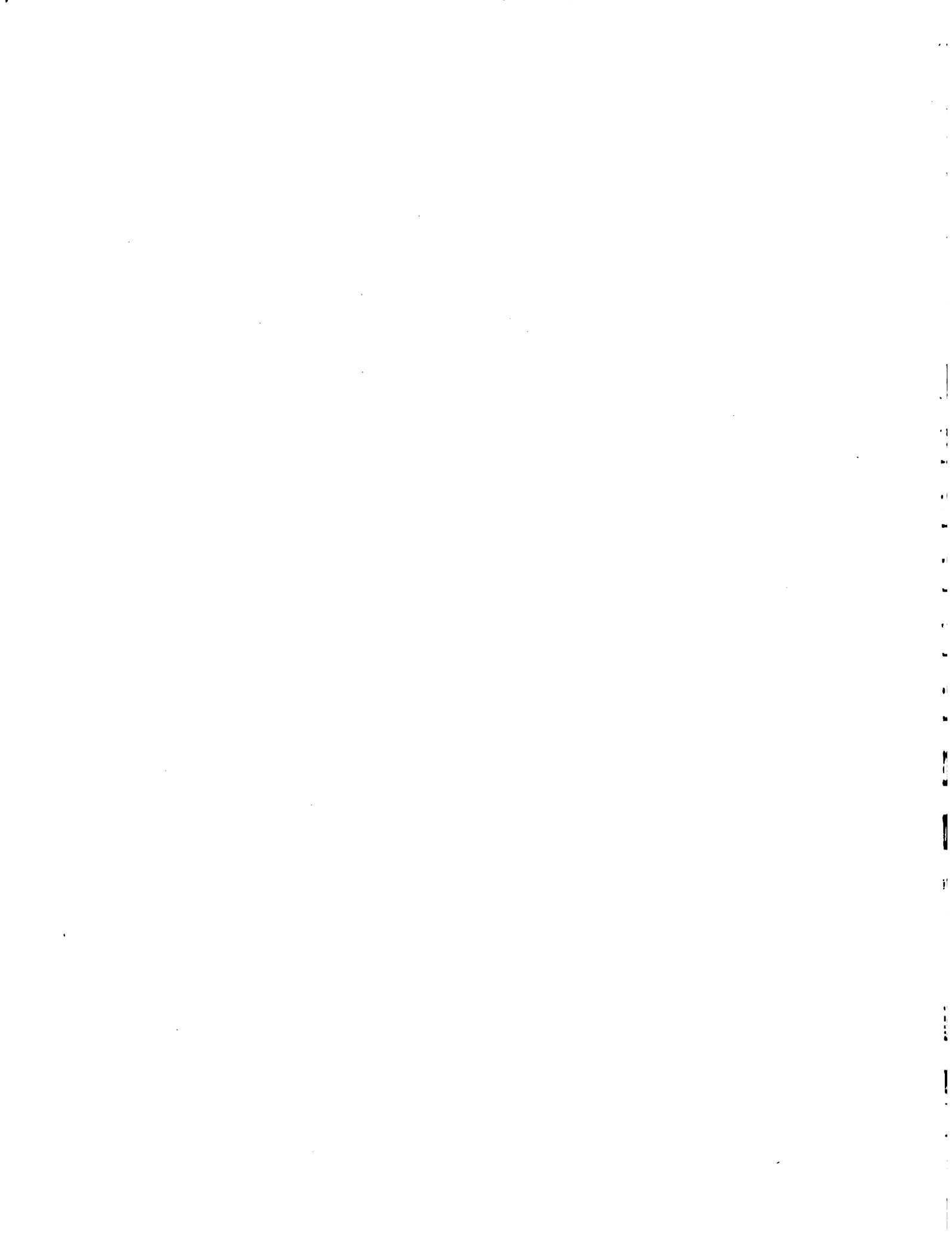
10. Curso-Laboratorio sobre Empresas Asociativas Agropecuarias, para técnicos de Desarrollo Agrario del PRODIF del INTA.	28 jul-1 agst 1980	CENCACCOOP, Amatitlan, Guatemala	18 técnicos, promotores y personal administrativo del PRODIF	Inst.Nac de Trans formación Agraria de Guatemala
--	--------------------	----------------------------------	--	--

11. Curso para Formación de Empresas Comunitarias	18 sept-3 oct 1980	Cuanchias, El Progreso, Yoro, Honduras	2 técnicos de Desarrollo Agrario y Social del PRODIF	Inst.Nac Agrario de Honduras (INA) INTA y empresa Guan-chias
---	--------------------	--	--	--

12. Curso de Adiestramiento para Personal de Encuestamiento,	27 oct-11 dic 1980	IICA Oficina Nacional de Guatemala	5 técnicos en Organización Campesina y 7 Encuestadores y tabuladores del PRODIF.	Inst.Nac. de Trans formación Agraria
--	--------------------	------------------------------------	--	--------------------------------------

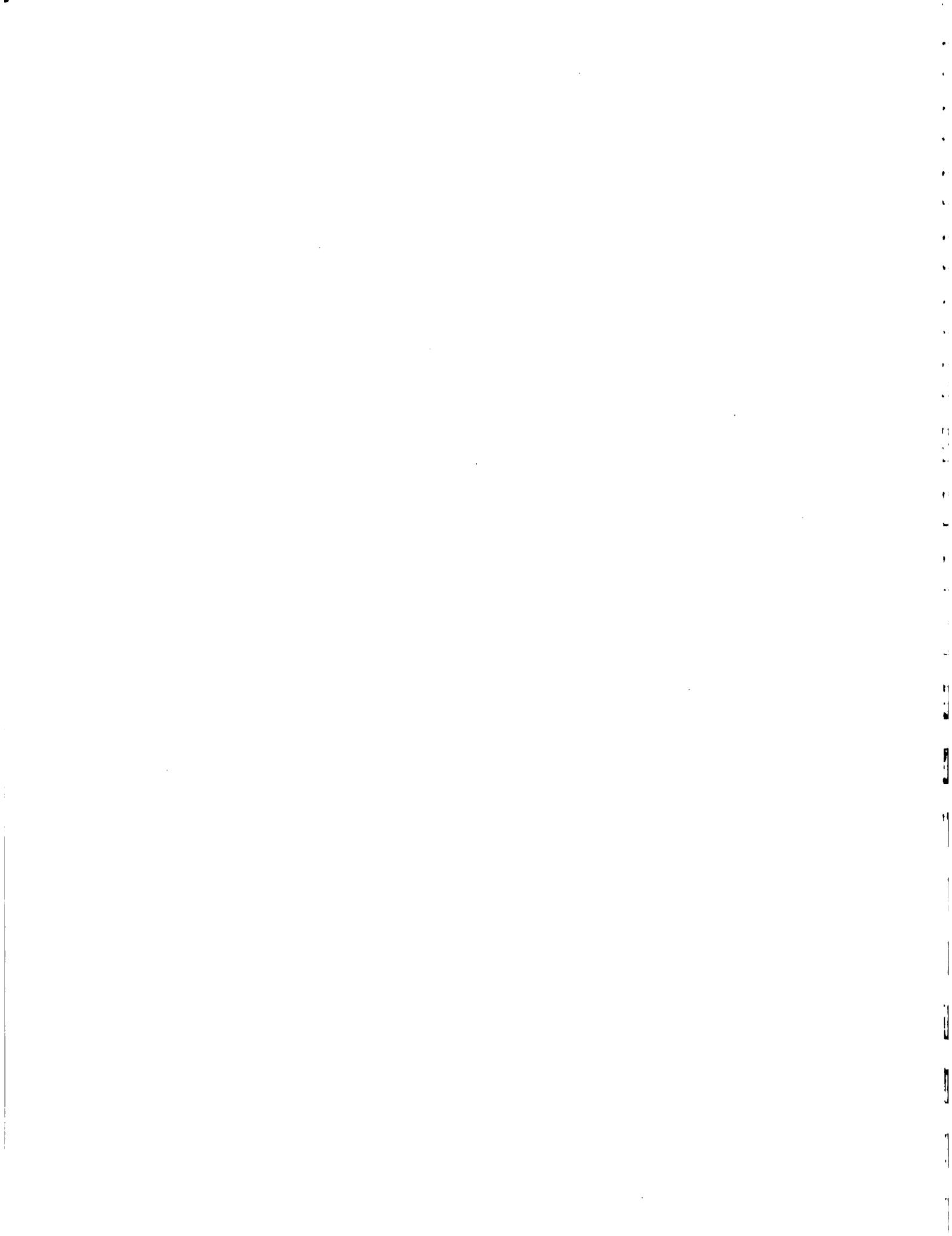


Tabulación y Análisis Estadístico del PRODIF del INTA		Total participantes 12		
13. Curso Técnico para Monitores de Capacitación y Organización Campesina del PRODIF del INTA y Curso Motivacional para la Organización Campesina en la Cooperativa El Cacahuito	1-12 dic 1980	Fca. Cooperativa "El Cacahuito" Taxisco, Sta. Rosa, Guatemala	4 Promotores Agrícolas y de Organización Campesina del PRODIF y 140 socios cooperativistas de la Empresa Agropecuaria "El Cacahuito" Total participantes 144.	Inst. Nac de Trans formación Agraria, Cooperativa Agrícola y de Servicios Varios "El Cacahuito" RL y Co. BAYER de Guate y Dirección de Enseñanza y Capacitación Agrícola de DIGESA.
14. Curso Básico sobre Administración de Empresas Agropecuarias	22-26 jun 1981	DECA/DIGESA Amatitlán, Guatemala	48 campesinos de fincas nacionales y 10 técnicos del PRODIF del INTA. Total participantes 58	Inst. Nac de Trans formación Agraria y Dirección de Enseñanza y Capacitación Agrícola de DIGESA.
T O T A L E S				
		Eventos	14	
		Participantes	609	

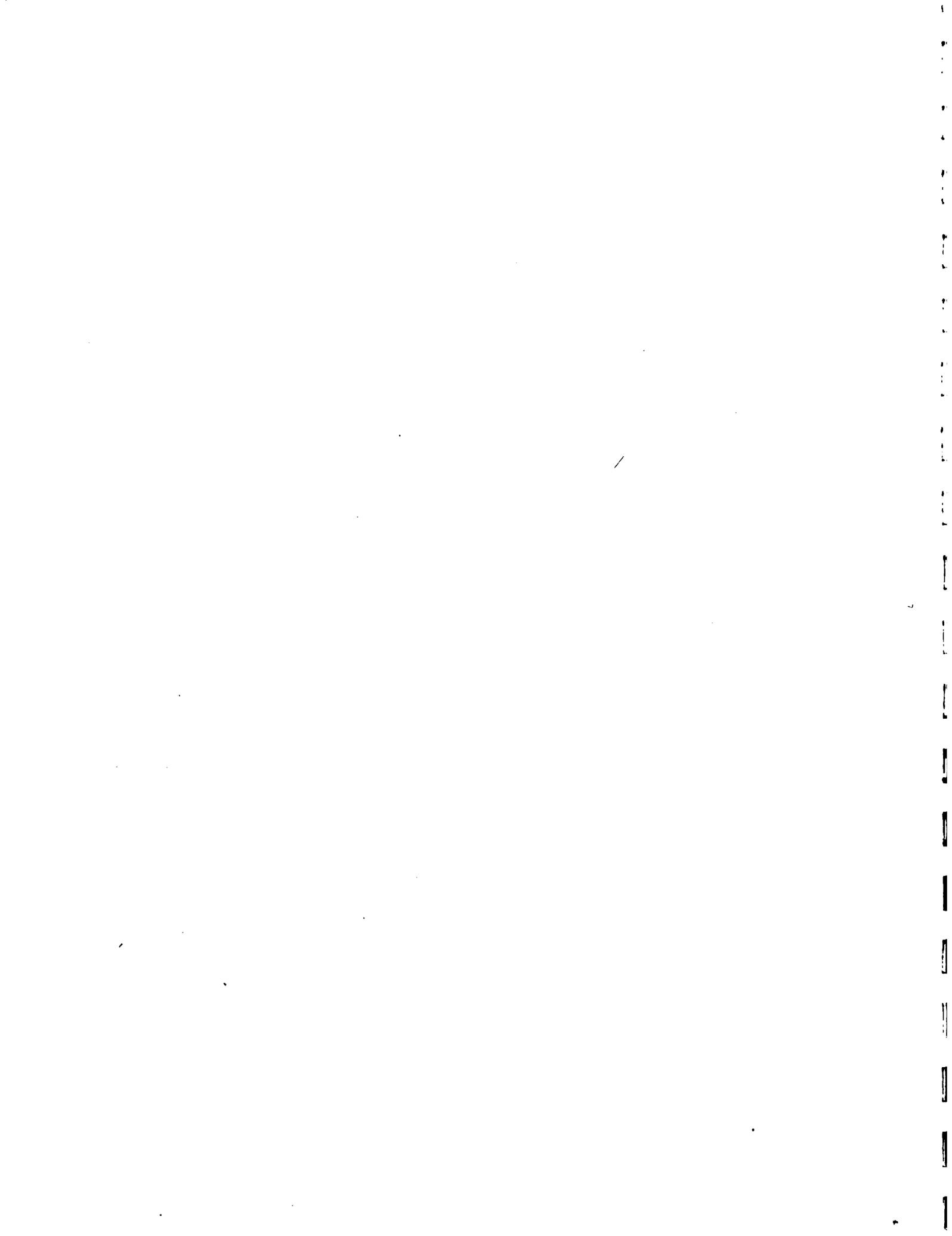


Cuadro 3. GUATEMALA. EVENTOS: 5.3. Estudios y Proyectos 1979-81

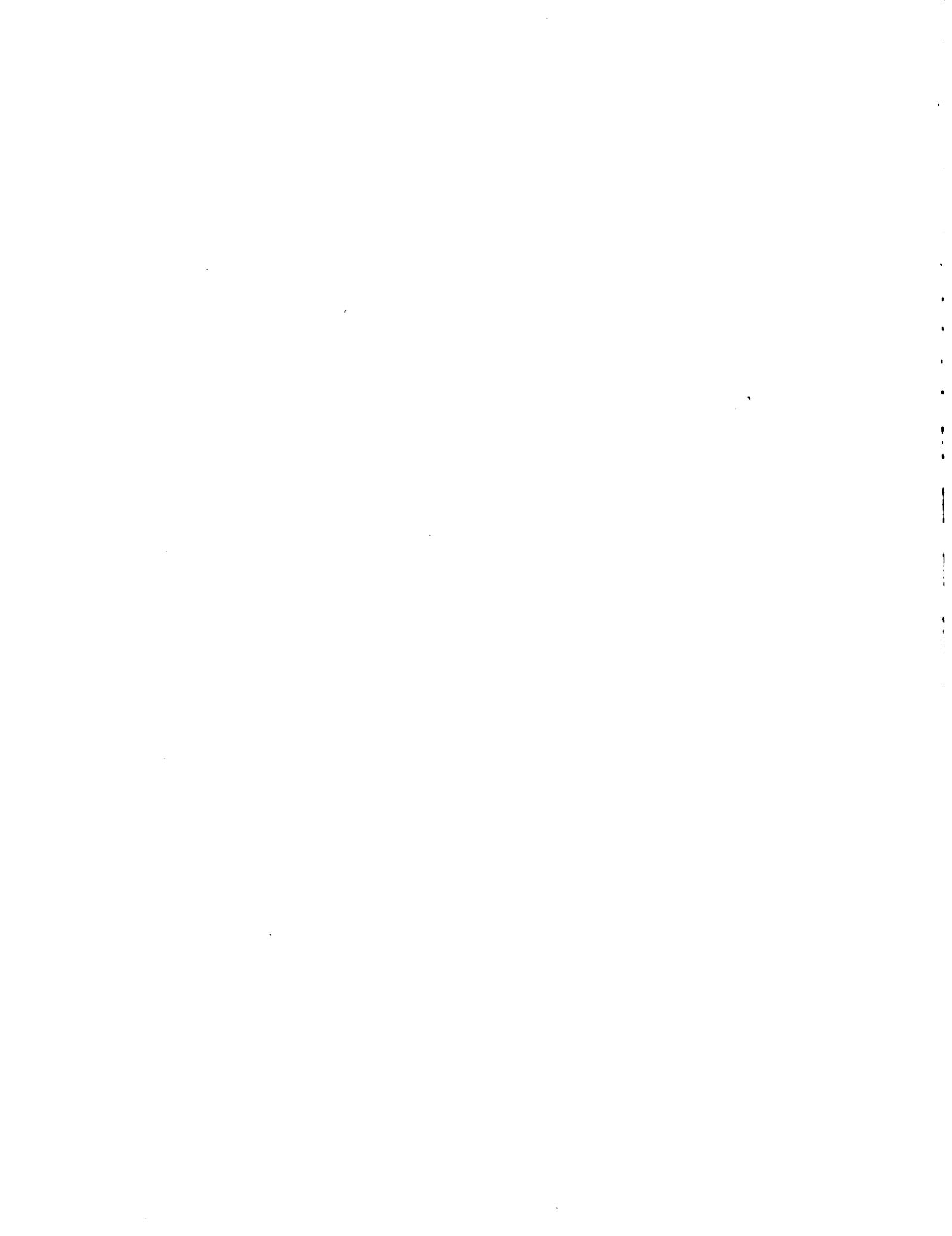
ESTUDIOS Y PROYECTOS	FECHAS	LUGAR	NO. Y TIPO PARTICIPANTES	ENTIDADE PATROCI-NADORAS
1. Visitas de campo en las fincas nacionales de la costa sur y cooperativas	10-19 mayo 1979	Costa Sur y Región del Norte de Guatemala	2 especialistas del Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA, 1 técnico del IICA asignado al proyecto, Coordinador del PRODIF y 4 técnicos del INTA adscritos al PRODIF.	INTA
2. Colaboración al INTA en la elaboración, revisión y presentación a la Presidencia del INTA, del Programa de Desarrollo Integral de Fincas	15-30 jun 1979	IICA-INTA Guatemala	2 Especialistas del Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA, 1 técnico del IICA asignado al Proyecto, Coordinador del PRODIF y 6 técnicos del INTA adscritos al PRODIF.	INTA
3. Visitas de campo y elaboración Pre-diagnóstico Fca. El Carmen Villa Seca.	4-6 agst 1979	Fca. El Carmen V.S., San Andrés Villa Seca, Retalhuleu	2 Especialistas Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA, 1 técnico del IICA adscrito al proyecto.	INTA



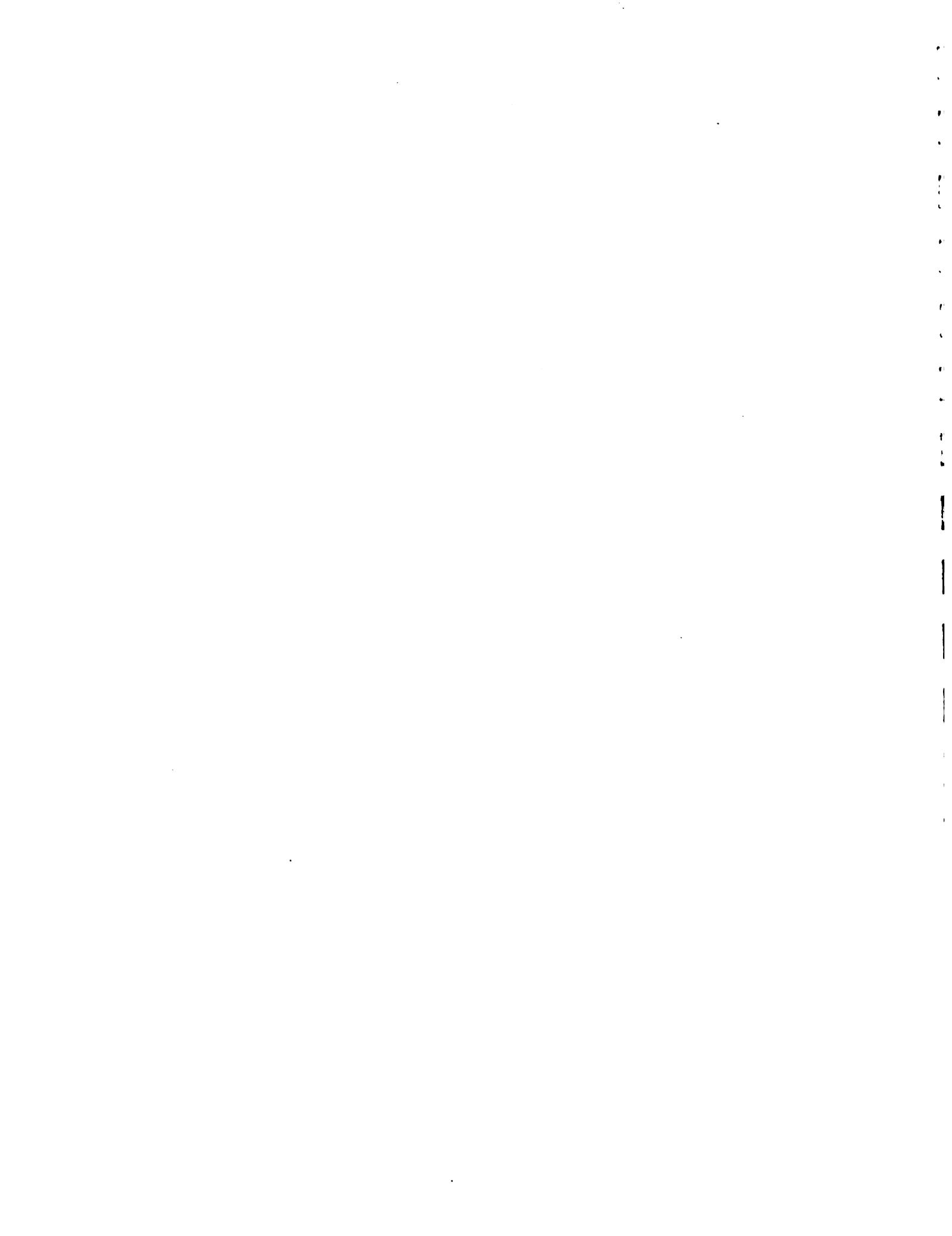
4. Elaboración Diagnóstico de la Fca El Carmen V.S.	13-25 agst 1979	Fca.El Carmen V.S., San Andrés Villa Seca, Retalhuleu	2 especialistas Proyecto GOBHOL, Responsable Línea VI del IICA, 1 técnico del IICA adscrito al Proyecto y técnicos del INTA.	INTA ANACAFE
5. Visitas de campo y elaboración prediagnóstico de las fcas. cooperativas El Cacahuito y Las Cabezas	29-31 agst 1979	Fcas.Coops. El Cacahuito y Las Cabezas, Taxisco y Oratorio, Sta. Rosa	2 especialistas Proyecto GOBHOL, 1 técnico del IICA adscrito al Proyecto y 6 técnicos del PRODIF del INTA.	INTA
6. Estudio para la creación de un centro de capacitación campesina en Papalhá	15-24 sept 1979	Fca.Papalhá Valle del Polochic, Guatemala	Consultor contratado, técnicos del PRO DIF del INTA	INA de Honduras y PRODIF INTA, Guatemala
7. Elaboración documento técnico: Sistematización del proceso de cooperación técnica para la promoción y desarrollo de la empresa agrícola	15-28 feb 1980	IICA, Guatemala	2 especialistas Proyecto GOBHOL y 1 técnico del IICA adscrito al Proyecto	



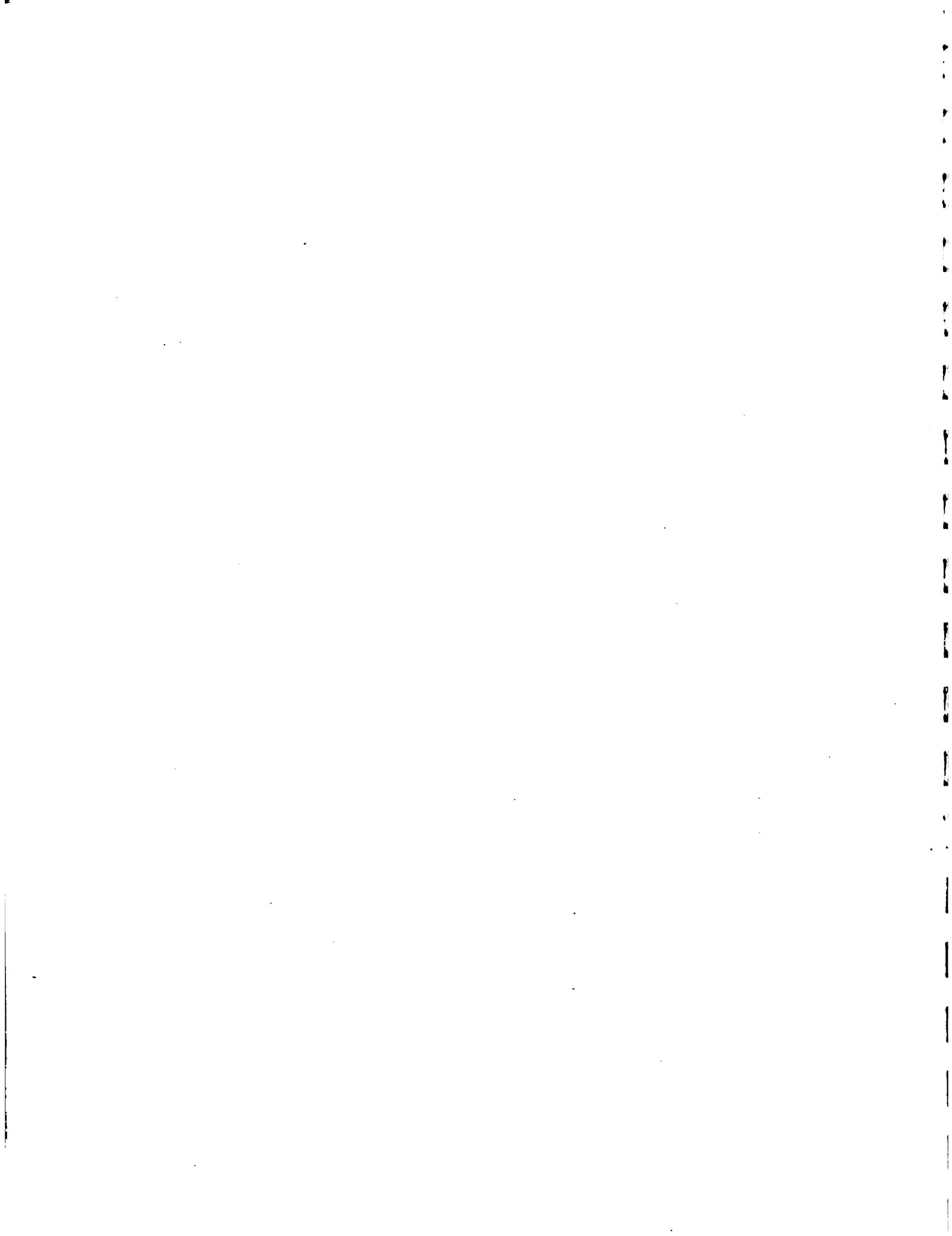
8. Visitas de campo y elaboración pre-diagnóstico fcas. nacs. Camelias y Candelaria Xolhuitz	14-16 abr 1980	Fcas. Nacs. Camelias y Candelaria	2 especialistas Proyecto GOBHOL, 1 técnico del IICA adscrito al proyecto y 2 técnicos del INTA	INTA
9. Diagnóstico de la Cooperativa "El Cacahuito"	14 abr-13 mayo 1980	Fca. Cooperativa "El Cacahuito", Taxisco, Sta. Rosa	1 especialista del Proyecto, 1 técnico del IICA adscrito al Proyecto, 2 técnicos del INTA y socios de la Cooperativa	INTA y Cooperativa "El Cacahuito"
10. Elaboración de Perfil de Proyecto para negociar con venio de financiamiento con el BID para ampliar las actividades del Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA en Guatemala	25-27 mayo 1980	IICA, Guatemala	Grupo Técnico Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA	
11. Plan de Desarrollo Agrícola (Inversión y Mantenimiento)	10-18 jun 1980	Fca. Cooperativa El Cacahuito Taxisco, Sta. Rosa	1 Especialista del Proyecto, 1 técnico del IICA adscrito al Proyecto y 1 técnico del	INTA



Area de Caté) de la Coop. El Caca- huito			PRODIF del INTA	
12. Elabora- ción de un Perfil de Proyecto para con- venio de Coopera- ción Téc- nica CATIE/ IICA	25-29 mayo 1980	IICA, Guatemala	Grupo Técnico Proyecto GOBHOL- IICA/PRACA	
13. Diagnós- tico de la Fca. Nac.Came- lias Xol- huitz	12-20 jun 1980	Fac.Nac. . Camelias X, Bvd. San Carlos, Re- talhuleu, IICA, Gua- temala	1 Especialis- ta Proyecto GOBHOL y 1 técnico del PRODIF del INTA	INTA
14. Encuesta agrosocio económica de la Coo- perativa Las Cabe- zas	6-17 oct 1980 y 1-11 nov 1980	IICA, Guatemala	Técnico del IICA adscrito al Proyecto GOBHOL-IICA/ PRACA y 10 promotores del PRODIF	INTA
15. Asesoría a PRODIF para pro- gramación de traba- jo en FE- DECOVERA y en la realiza- ción de encuestas a nivel de Empresa	1-5 nov 1980	Cooperati- vas afilia- das a FEDE COVERA, Centro Ad- ministrati- vo de la fca.Chimax AV y ofici- nas de PRO- DIF e IICA, Guatemala	Especialistas del Proyecto GOBHOL-IICA/ PRACA, técni- co del IICA adscrito al Proyecto y Coordinador del PRODIF	INTA



16. Elaboración Pre-diagnóstico de FE COVERA	5-9 nov 1980	Fca.Chimax, sede de FE DECOVERA, Cobán, AV, IICA-Guate	2 Especialistas del Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA en Guatemala	INTA, FEDECOVERA
--	--------------	--	---	------------------



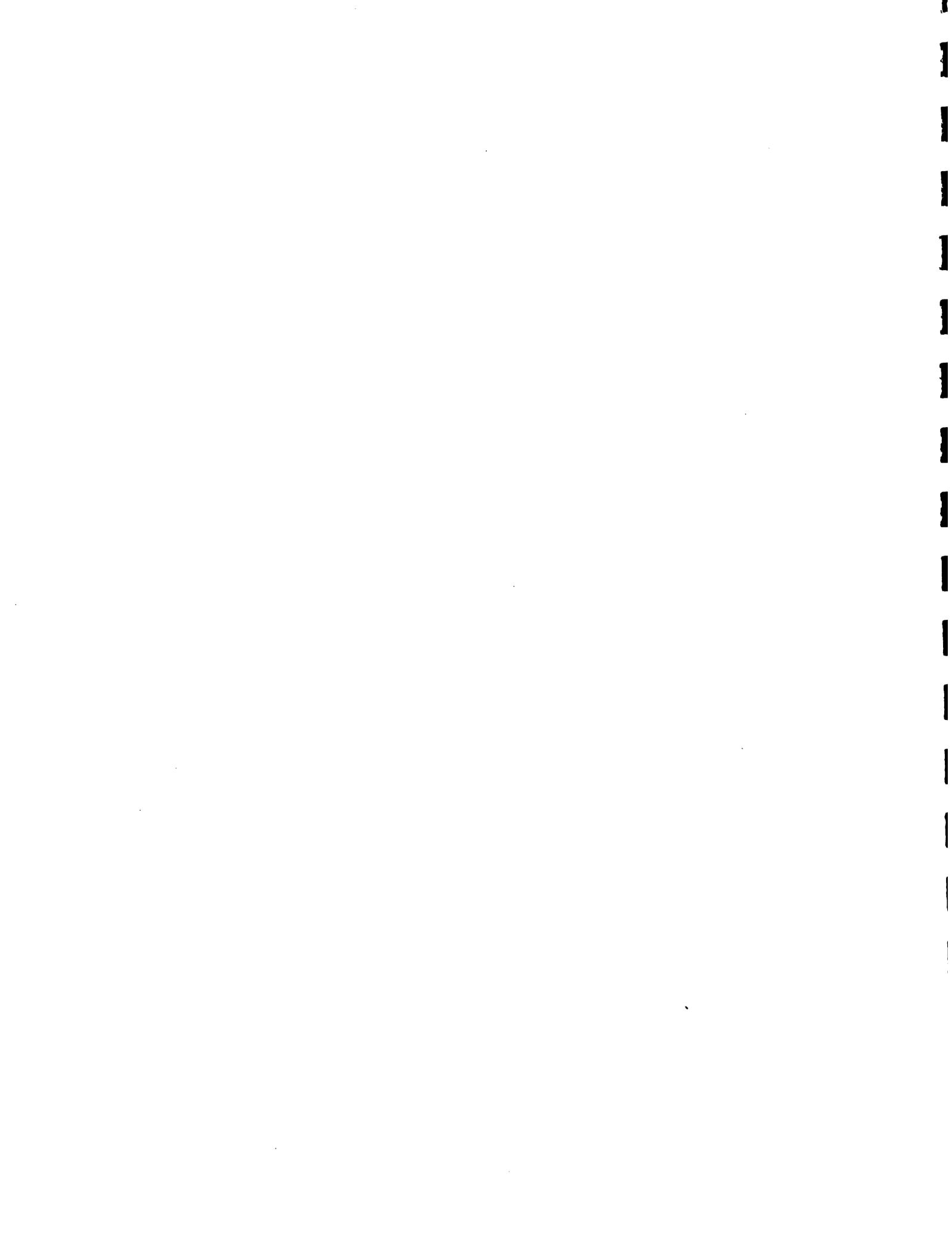
Cuadro 4. GUATEMALA. EVENTO: 5.4. Varios 1979-81

VARIAS ACTIVIDADES	FECHA	LUGAR	PARTICIPANTES	ENTIDADES PATROCINADORAS
1. Análisis al Estudio sobre la "Franja Transversal del Norte de Guatemala"	Marzo 1979	IICA, Guatemala	-	-
2. Elaboración Lineamientos de un manual de contabilidad para las Empresas Asociativas	Abr-Mayo 1979	IICA, Guatemala	-	-
3. Recopilación, tabulación y análisis de información sobre las fincas nacionales y cooperativas intervenidas por el INTA	Jul-Agost 1979	INTA e IICA Guatemala	15 técnicos	-
4. Asesoría a consultor responsable	Jul-Dic 1979	IICA, Guatemala	Consultor	INTA



de elaborar el Código de Aguas de Guatemala

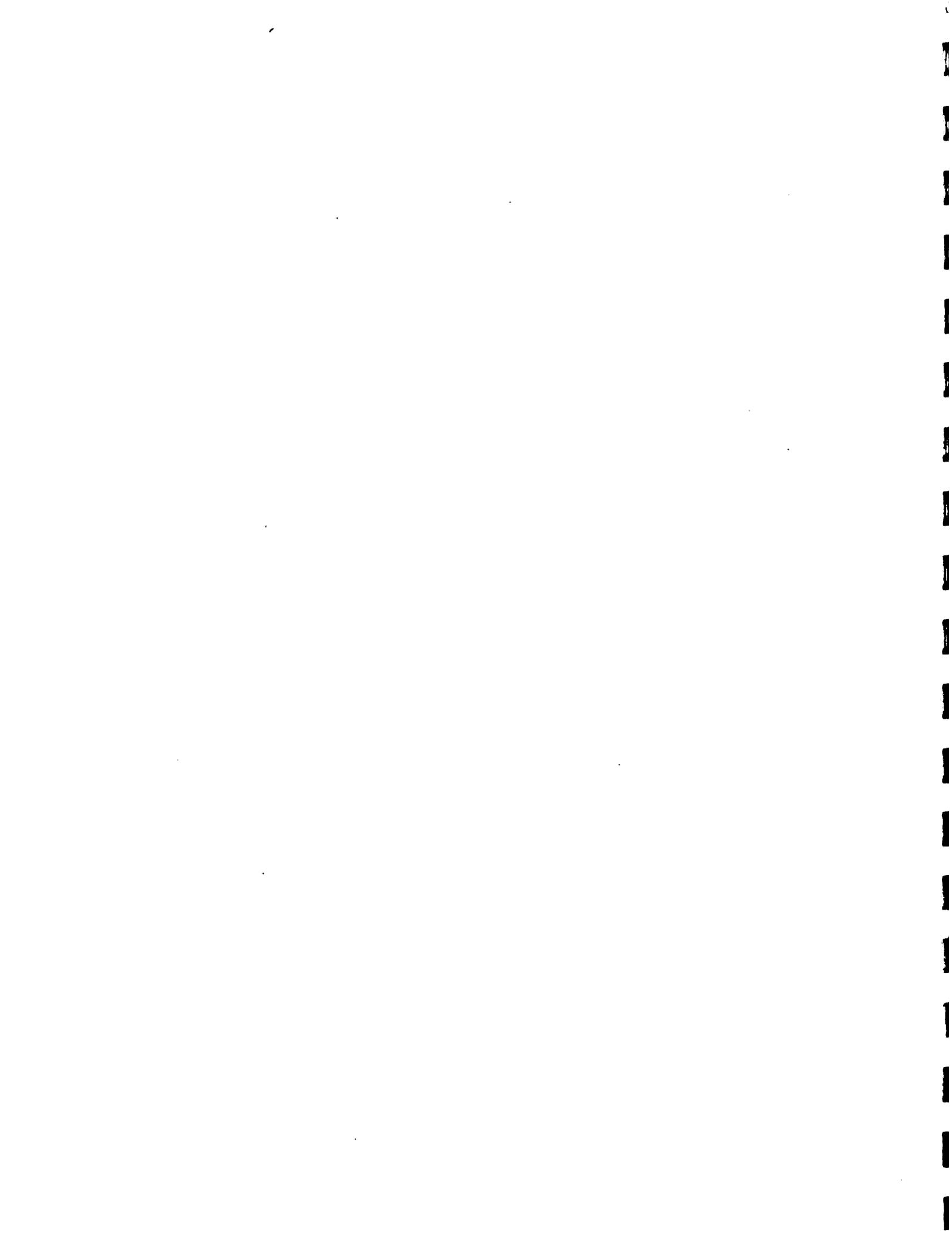
-
- | | | | | |
|--|-------------------------|---------------------------------|---|--|
| 5. Cooperación Técnica al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria en Proyectos de Desarrollo Rural | Oct 1979-
Marzo 1981 | IICA, San Salvador, El Salvador | 5 especialistas del proyecto GOBHOL y técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador | Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador |
| 6. Colaboración en la organización y ejecución del II Congreso Interamericano sobre Auto-gestión, San José, C.R. | Enero-Jun 1980 | IICA, San José, Costa Rica | Especialistas del Proyecto GOBHOL, técnico de la Dirección Gral. del IICA y técnico de OFIPLAN | Oficina de Planificación (OFIPLAN) de Costa Rica |
| 7. Colaboración para la Evaluación del Proyecto conjunto INTA-IICA-PRACA | Feb 1980 | IICA, Guatemala | Grupo técnico proyecto GOBHOL, funcionarios del IICA Guatemala e INTA | IICA, Dirección Nac. de Guatemala e INTA |
| 8. Formulación de | 20-22 feb 1980 | INTA e IICA Guatemala | Especialistas del proyecto | INTA |
-



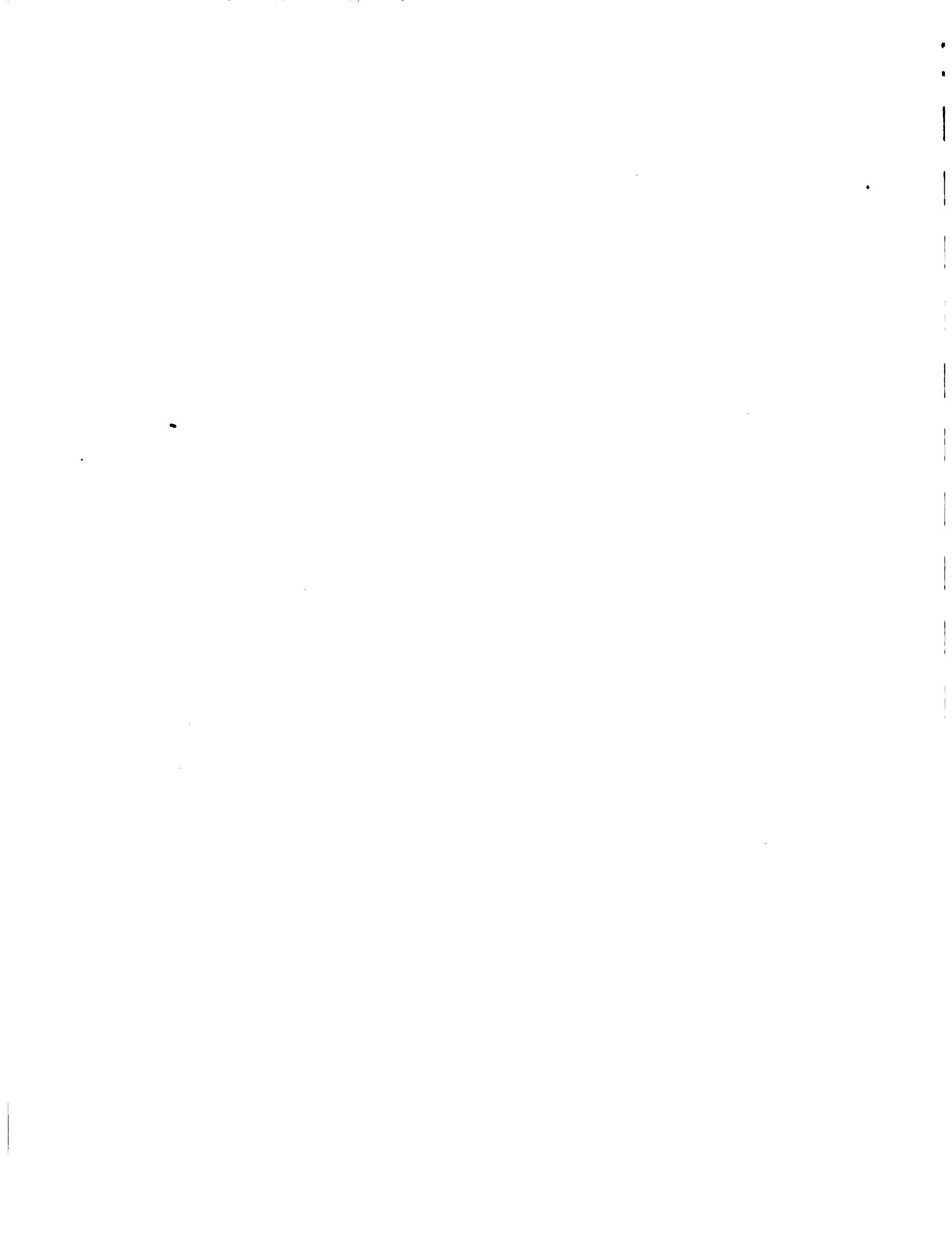
un Plan de Acción Inmediata y Fase de Cogestión para la Fca. El Carmen VS	GOBHOL-IICA/ PRACA, técnico del IICA asignado al Proy. y 5 técnicos del PRODIF			
---	---	--	--	--

9. Colaboración y participación en la Evaluación del Proyecto de Cooperación técnica GOBHOL-IICA/PRACA por parte de la Misión de Holanda y funcionarios de la Dir. Gral. del IICA	14-21 mar 1980	Fcas.Nacs. y cooperativas intervenidas por el INTA Región I de DIGESA, Sololá, e INTA-IICA en Guate.	2 funcionarios holandeses, 4 funcionarios de Dir.Gral. del IICA, 2 Esp.del Proyecto, 1 técnico del IICA Coordinador Ejecutivo del PRODIF y 4 técnicos del programa	Misión Holandesa, Dir Gral. IICA, Coord. del PRA-CA, INTA y DIGESA
---	----------------	--	--	--

10. Asistencia y colaboración en la programación y realización de la II Conferencia Interamericana sobre Autogestión y Participación en América Latina y El Caribe	Junio 1980	San José, Costa Rica	Serie de Reuniones técnicas con participantes II Conferencia Interamericana sobre Autogestión y Participación en América Latina y El Caribe, San José, Costa Rica	-
--	------------	----------------------	---	---



11. Elaboración del Diagnóstico de las empresas del Bajo Aguán	23 sept-2 oct 1980	IICA, Tegucigalpa, Honduras	Especialista Proyecto GOBHOL y 10 técnicos del INA en Honduras	Instituto Nac. Agrario INA de Honduras
12. Participación (Conferencias) en Curso de Capacitación a técnicos de FEDECO CAGUA	21-25 oct 1980	FEDECO CAGUA Palín, Escuintla, Guatemala	Especialista Proyecto GOBHOL-IICA/FRACA, Coordinador Línea VI del IICA y 25 técnicos	IICA Línea VI y FEDECO CAGUA
13. Colaboración en el planeamiento y ejecución del Censo Agrosocio económico de todas las empresas de base del Sector Reformado de Honduras	Dic 1980-enero 1981	IICA, Tegucigalpa, Honduras	3 Especialistas del Proyecto GOBHOL, 150 técnicos del INA y 150 miembros de las empresas	Instituto Nac. Agrario de Honduras
14. Preparación Curso Motivacional Cooperativa Las Cabezas	23-25 feb 1981	Cooperativa Las Cabezas Oratorio, Sta. Rosa	Especialista Proyecto GOBHOL, Consultor Proy. GOBHOL y 2 promotores del PRODIF	INTA



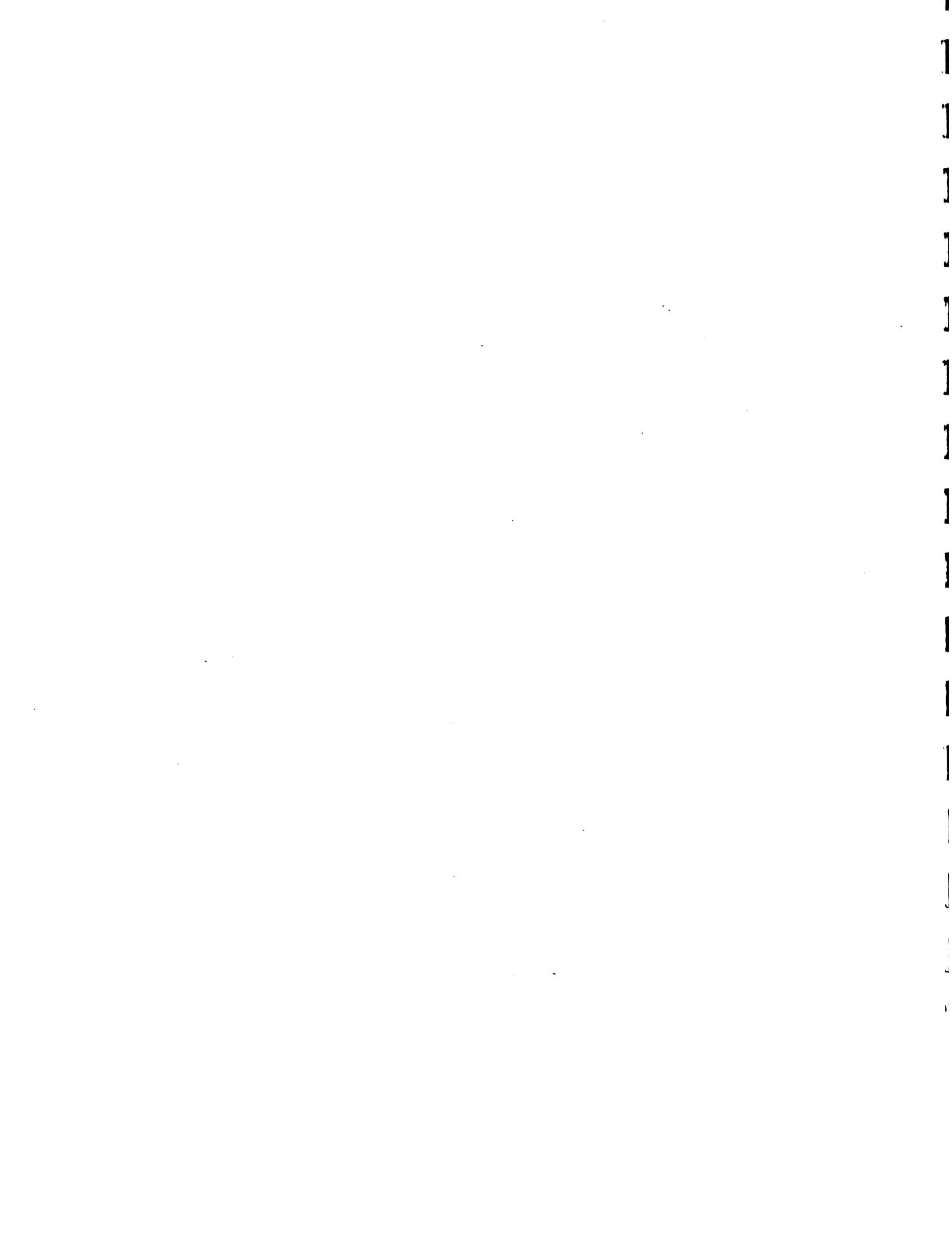
RESUMEN PERIODO I

- **Eventos:**

Talleres de Gestión Empresarial	14
Cursos	14
Estudios y Proyectos	16
Varios	<u>13</u>
TOTAL	57

- **Participantes:**

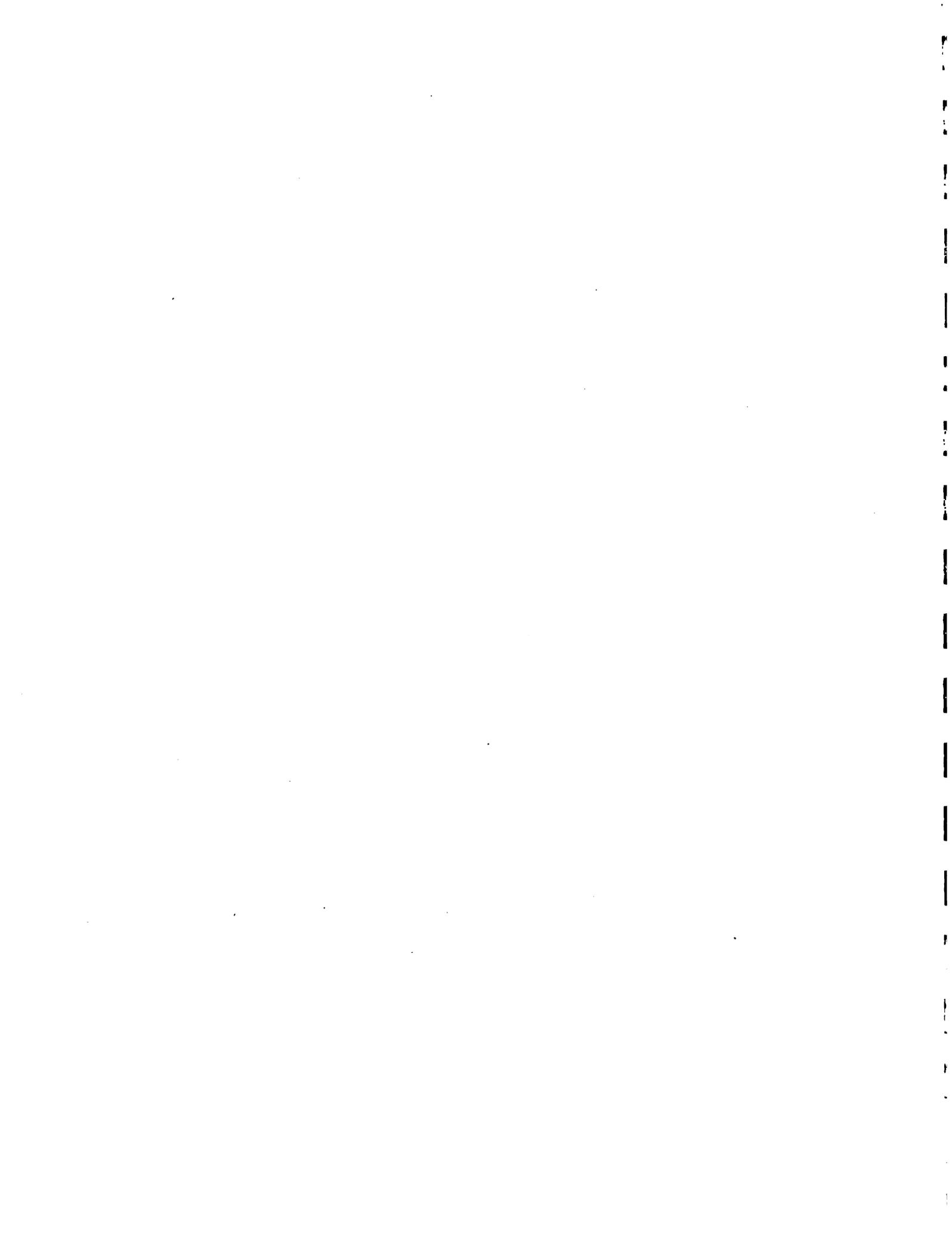
Talleres de Gestión Empresarial	1,271
Cursos	609
Estudios y Proyectos	41
Varios	<u>359</u>
TOTAL	2,280



III. PERIODO II: 1982-85

PROYECTO GOBHOL-IICA/PRACA

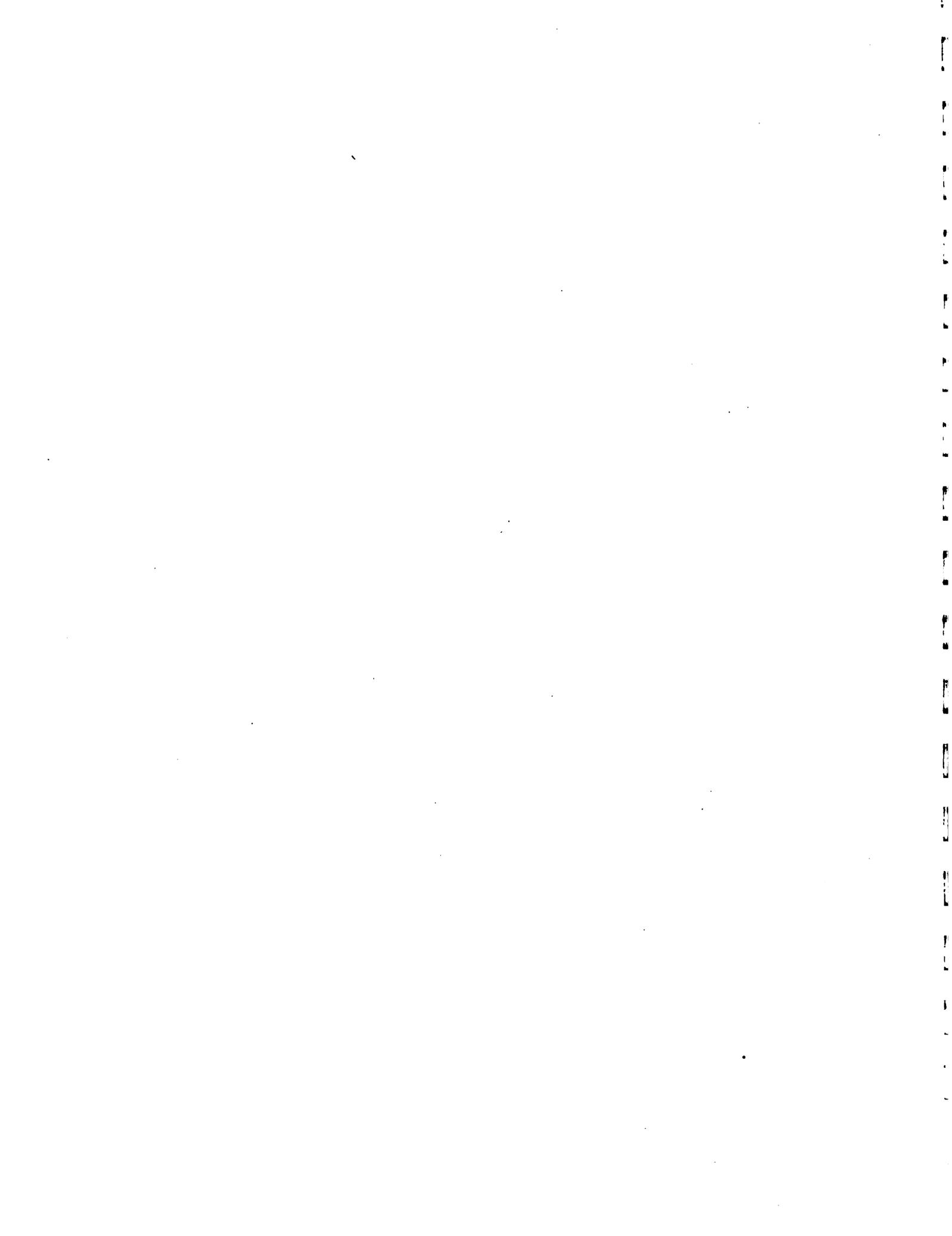
Responsables:
Marco Tulio Araniva
Noel Antonio García



PERIODO II: 1982-83
PROYECTO GOBHOL-IICA/PRACA

INDICE

	Página --No.--
1. Concertación	29
2. Logros Alcanzados	29
3. Eventos Realizados	30



1. Concertación

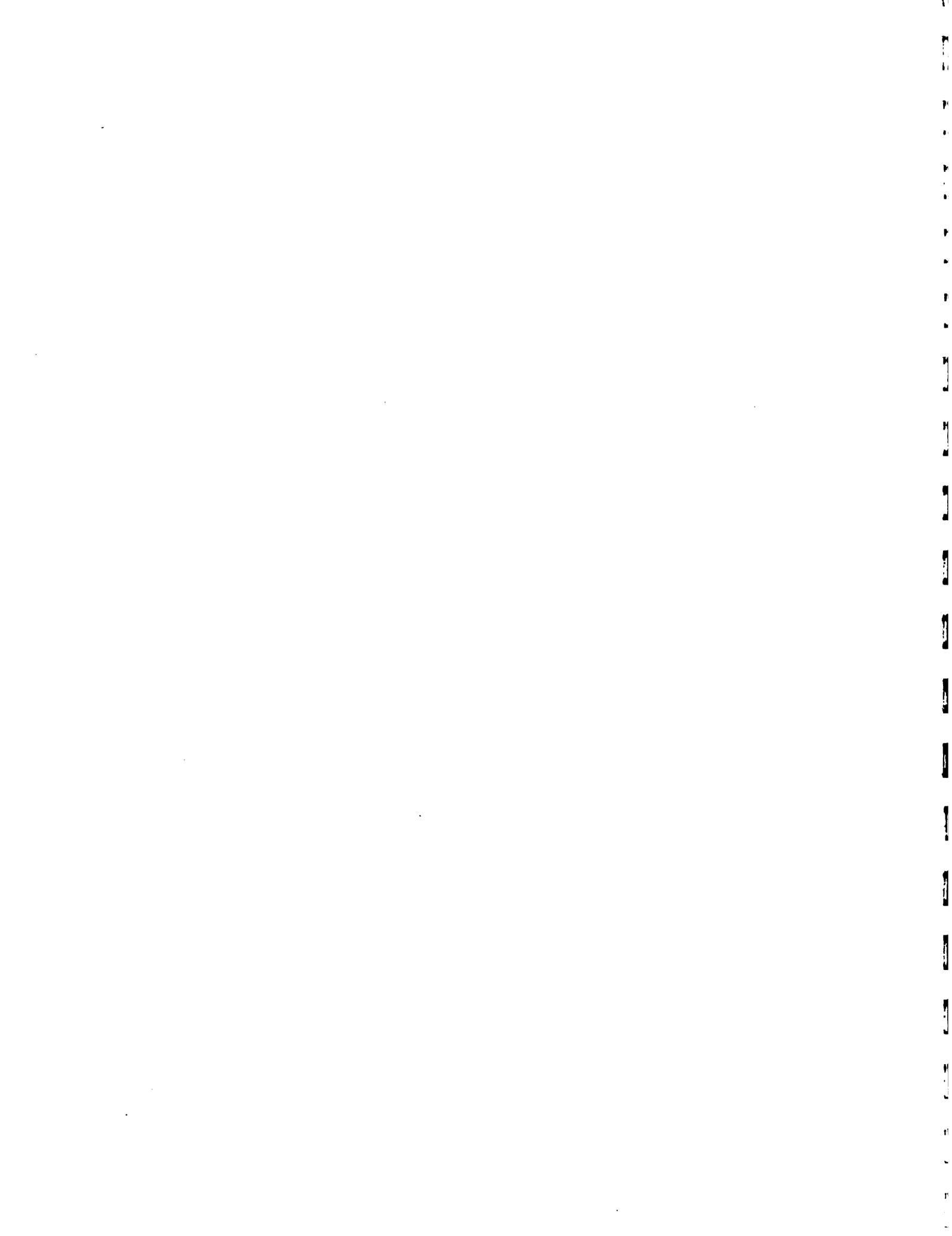
Al finalizar el Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA se tuvo diversas reuniones con funcionarios de Gobierno, a fin de continuar el trabajo iniciado en el periodo 1979/81. Con el INTA el trabajo se reduce fuertemente no obstante ser la institución que se vinculó con el Proyecto, ello debido a los cambios que sufre en la interpretación de la respuesta para lo propuesto, o sea la entrega de tierras nacionales y el manejo de las empresas cooperativas. Todos los planteamientos se reorientaron por el INTA hacia formas individualistas de producción y administración, perspectiva que no contó en un principio con la anuencia de campesinos y de algunos técnicos. Ello representó un rechazo a la cooperación técnica del IICA pues se le venía apoyando en el sentido de las empresas asociativas. No obstante, el INTA solicitó apoyo técnico pero en forma puntual y orientado a la capacitación administrativa de los promotores. El INTA desarrolla un modelo de adjudicación individual e inclusive inicia gestiones para romper con el espíritu solidario de las cooperativas, que no logra por los cambios políticos que se suceden y que provocan sustitución de personas en la cúpula del poder de la institución. El modelo de adjudicación aplicado se consolida en beneficio de unos y en perjuicio de muchos y el mal resulta hoy difícil de erradicar pues los campesinos ya no estarían dispuestos a regresar la parcela en posesión.

En 1983 las perspectivas de trabajo se amplían con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, quien facilitó fondos para una capacitación en organización directamente a los campesinos y a los cuadros técnicos. La concertación se lleva a cabo con el más alto nivel político del Sector, permitiéndose desarrollar un trabajo intenso y de amplia cobertura durante el poco tiempo que duró esa apertura.

Las relaciones con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación continuaron en los dos últimos años de este periodo, pero nuestra cooperación técnica fue orientada a la capacitación de técnicos principalmente en preparación de proyectos agrícolas, investigación socio-económica de la empresa rural y un poco a la organización campesina.

2. Logros Realizados

Los sucesivos cambios que acontecieron en la dirección del Sector detuvieron la marcha de los proyectos



IICA, pero los resultados obtenidos fueron satisfactorios, habiéndose cumplido con las metas y demandas planteadas.

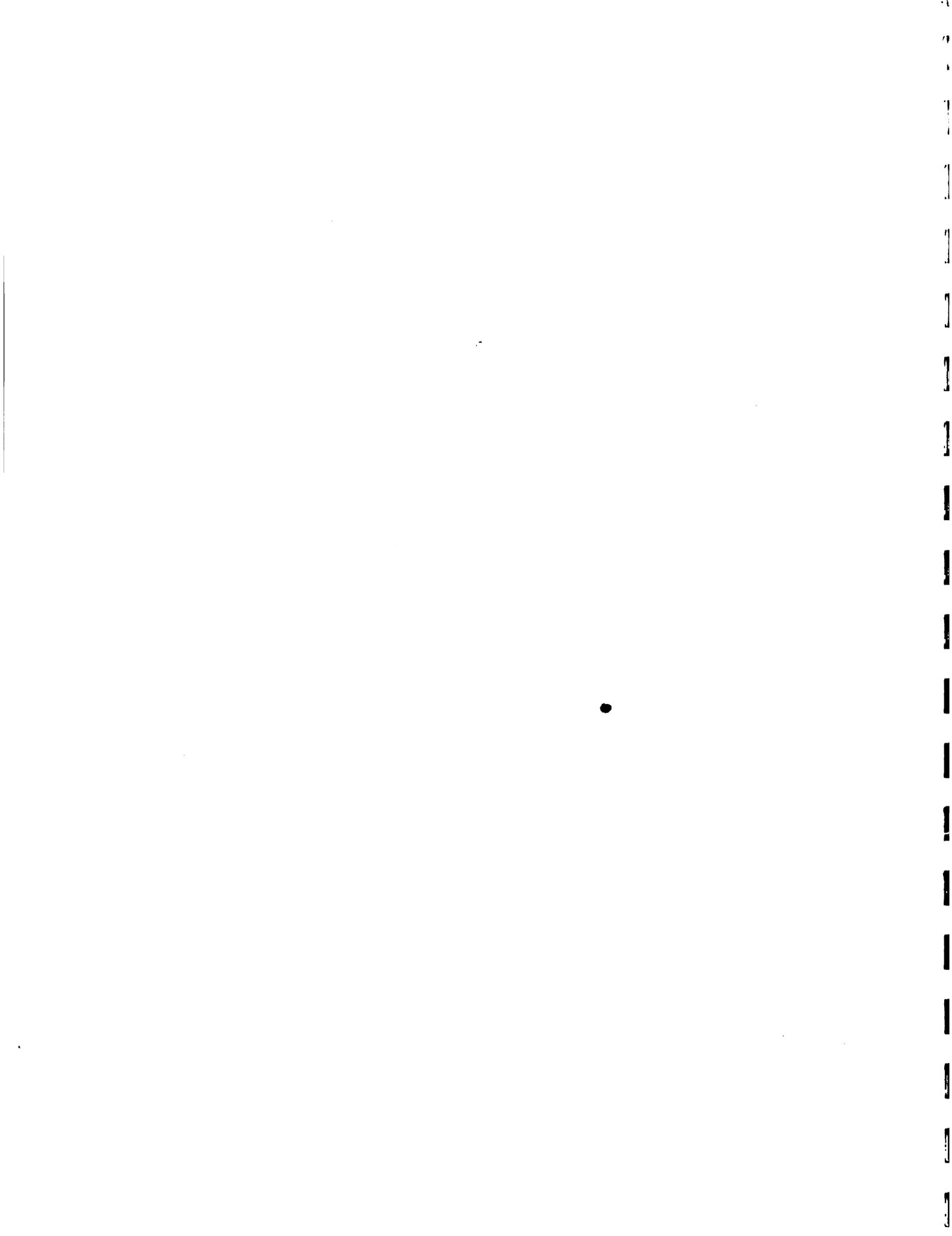
Debe referirse que en este periodo se realizaron 84 eventos de capacitación en los que participaron 3,868 entre campesinos y técnicos mas 600 estudiantes de la Escuela Nacional de Agricultura.

Es importante referir que durante este periodo se usó amplio apoyo al Proyecto FRACA, en la preparación de documentos técnicos, negociación de proyectos, asesoría al INTA en diversos campos y participación en reuniones de Junta Directiva.

Los cuadros siguientes reflejan el trabajo desarrollado en el periodo.

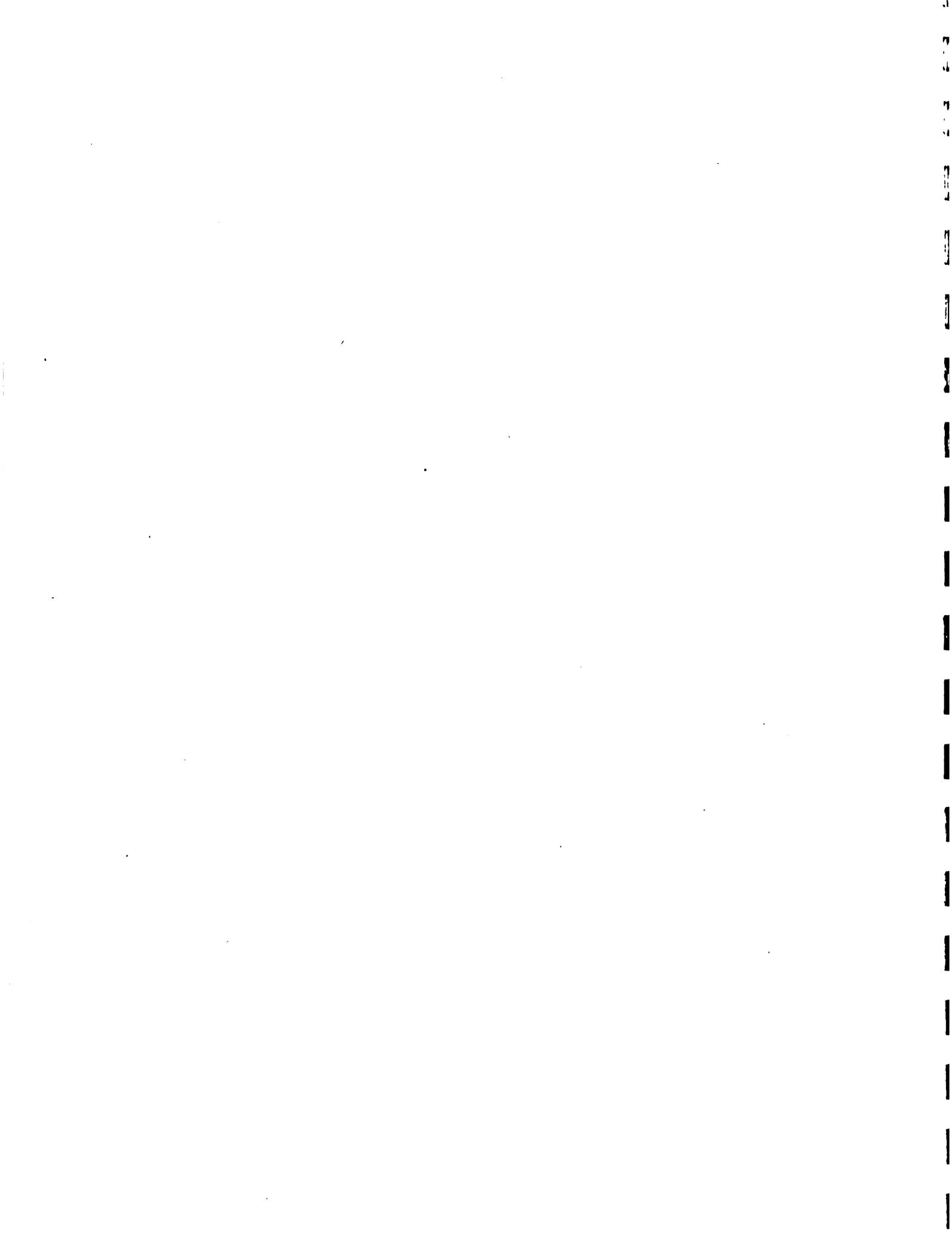
3. Eventos Realizados: 1982-85

- 3.1. Talleres de Gestión Empresarial
- 3.2. Cursos
- 3.3. Estudios y Proyectos
- 3.4. Varios



Cuadro 1. GUATEMALA. EVENTOS: 3.1. Talleres de Gestión Empresarial 1982-85

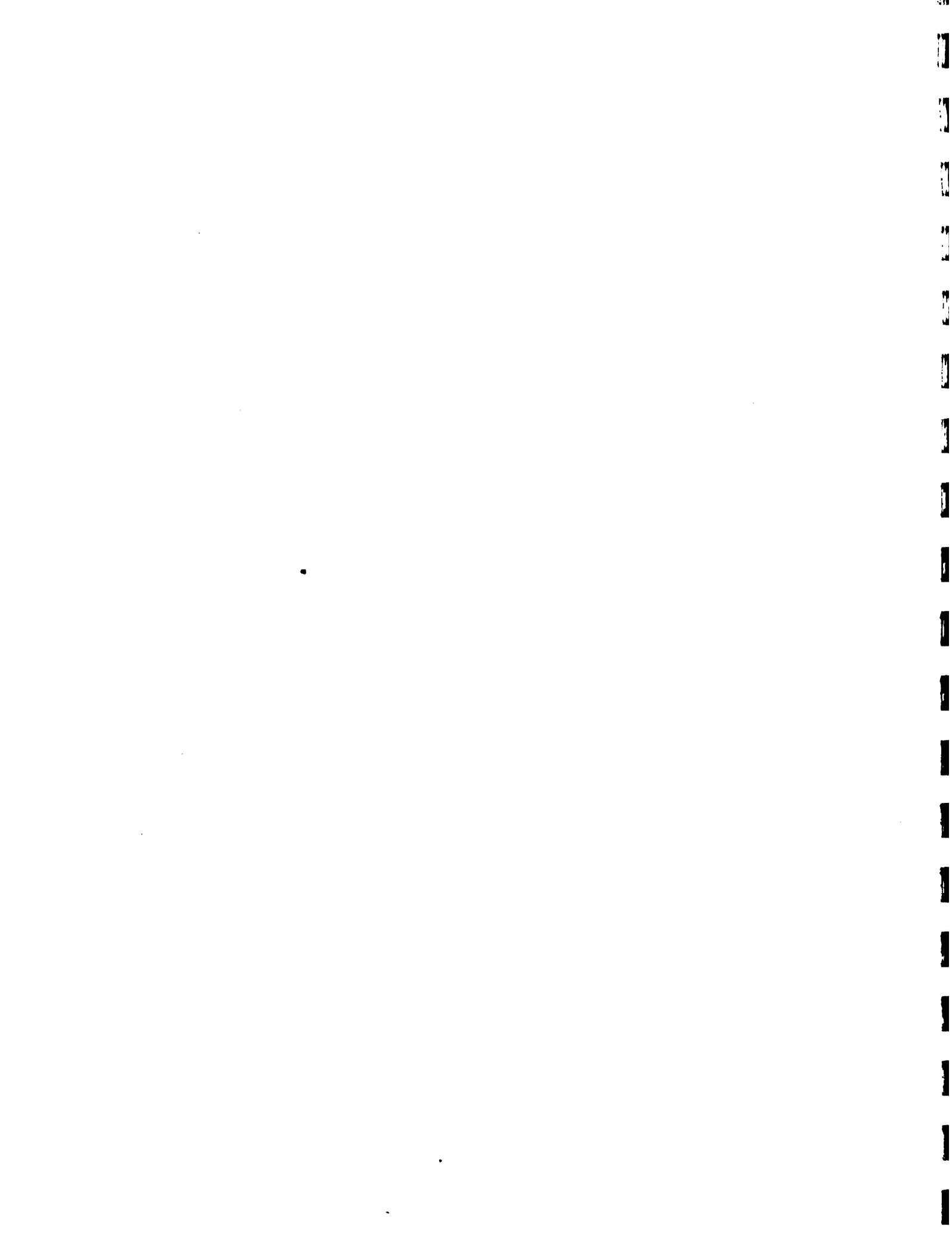
NO.	FECHA REALIZACION	LUGAR	PARTICIPANTES		ENTIDADES PATROCINADORAS
			CAMPE- SINOS	TECNI- COS	
1	17-2/4-3-83	Coop Chirrepec Cobán, A.V.	109	19	MAGA-FEDECO VERA
2	18-2/4-3/83	Coop Saxoc, Cobán, A.V.	130	13	"
3	18-2/4-3-83	Coop Chicoj, Cobán, A.V.	137	12	"
4	10-3/8-4-83	Coop Samac, Cobán, A.V.	177	4	"
5	16-3/8-4-83	Coop Pantic, Tamahú, A.V.	218	4	"
6	15-4/6-5-83	Central Chimax, Cobán, A.V.	1	49	"
7	18-4/6-5-83	Escuela de Agricultura, Villa Nueva, Guate.	600 ¹	58	MAGA
8	9/27-5-83	Centro de Capacitación La Esperanza, Quetzaltenango	-	69	MAGA
9	1/22-6-83	Comunidad Quiajolá, Huehuetenango	75	8	MAGA
10	6/28-6-83	Comunidad Pueblo Viejo, Huehuetenango	59	11	MAGA
11	8/27-6-83	Coop Actelá Central, Cobán, AV	370	9	MAGA-FEDECO VERA
12	18-6/6-7-83	Anexo Santo Domingo, Coop. Actelá, Cobán, AV	190	9	"



13	13-6/2-7-83	Anexo Sta. Maria Coop. Actelá, Cobán, AV	120	9	MAGA-FEDECO VERA
14	13/29-6-83	Centro Capacita- ción La Esperanza, Quezaltenango	36	15	MAGA
15	2/28-7-83	Centro Capacita- ción La Esperanza, Quezaltenango	58	10	MAGA
16	14-7/3-8-83	Comunidad San José Chirijuyú, Chimaltenango	70	9	MAGA
17	20-7/6-8-83	Coop Chisec I, Cobán, AV	154	10	MAGA-FEDECO VERA
18	21-7/8-8-83	Coop Chisec II, Cobán, AV	125	9	"
19	20-7/9-8-83	Coop Chisec III, Cobán, AV	120	6	"
20	12-29/9-83	Coop San Juan Argueta, Sololá	40	8	"
21	26-8/27-9-85	Coop Nuevo Tra- piche de Agua, Salamá, BV	118	3	INACOP
22	26-8/13-9-85	Comunidad Las Cruces, Reparto Monterrey, Maza- tenango	172	5	MAGA

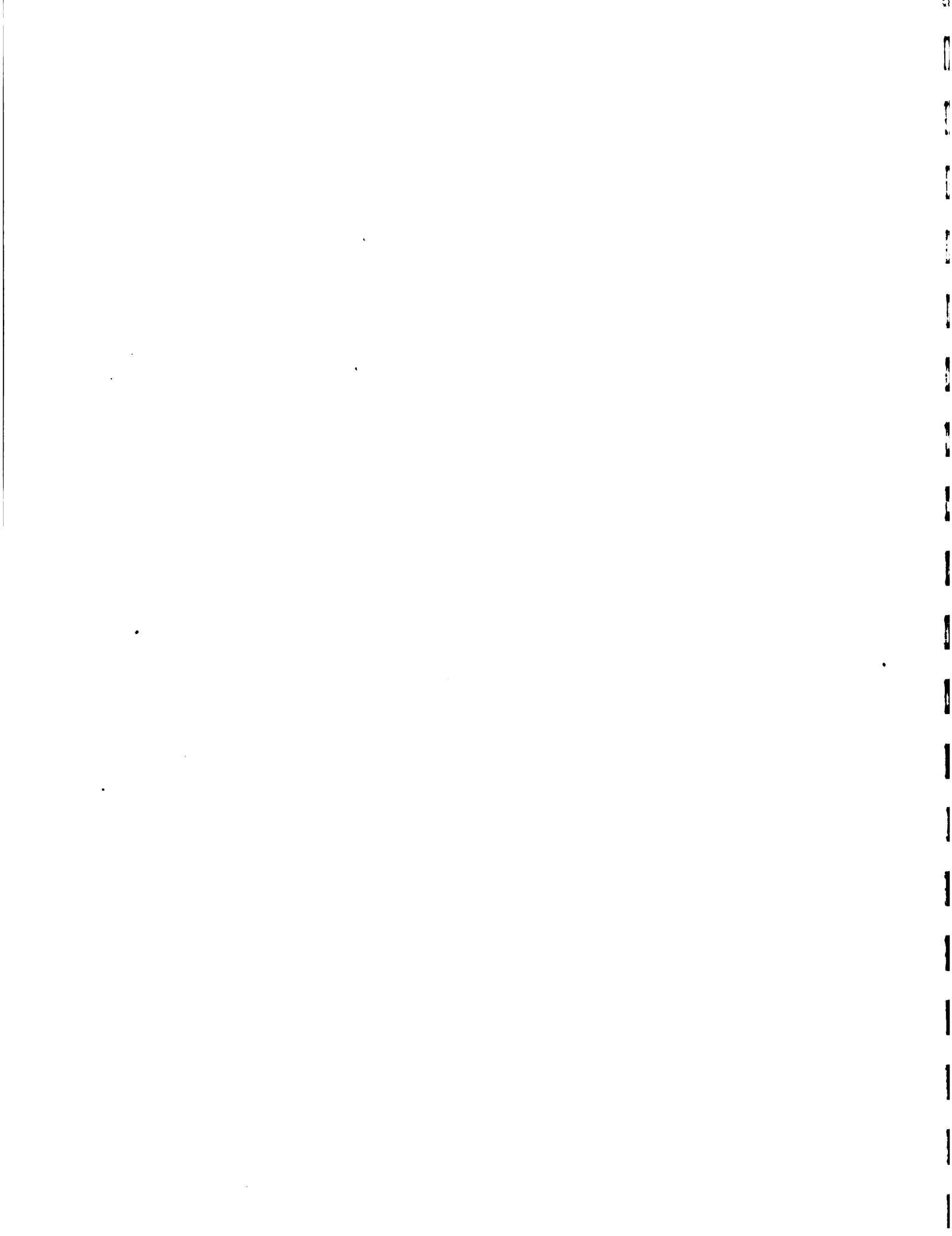
T O T A L E S

Eventos	22
Participantes	2,828

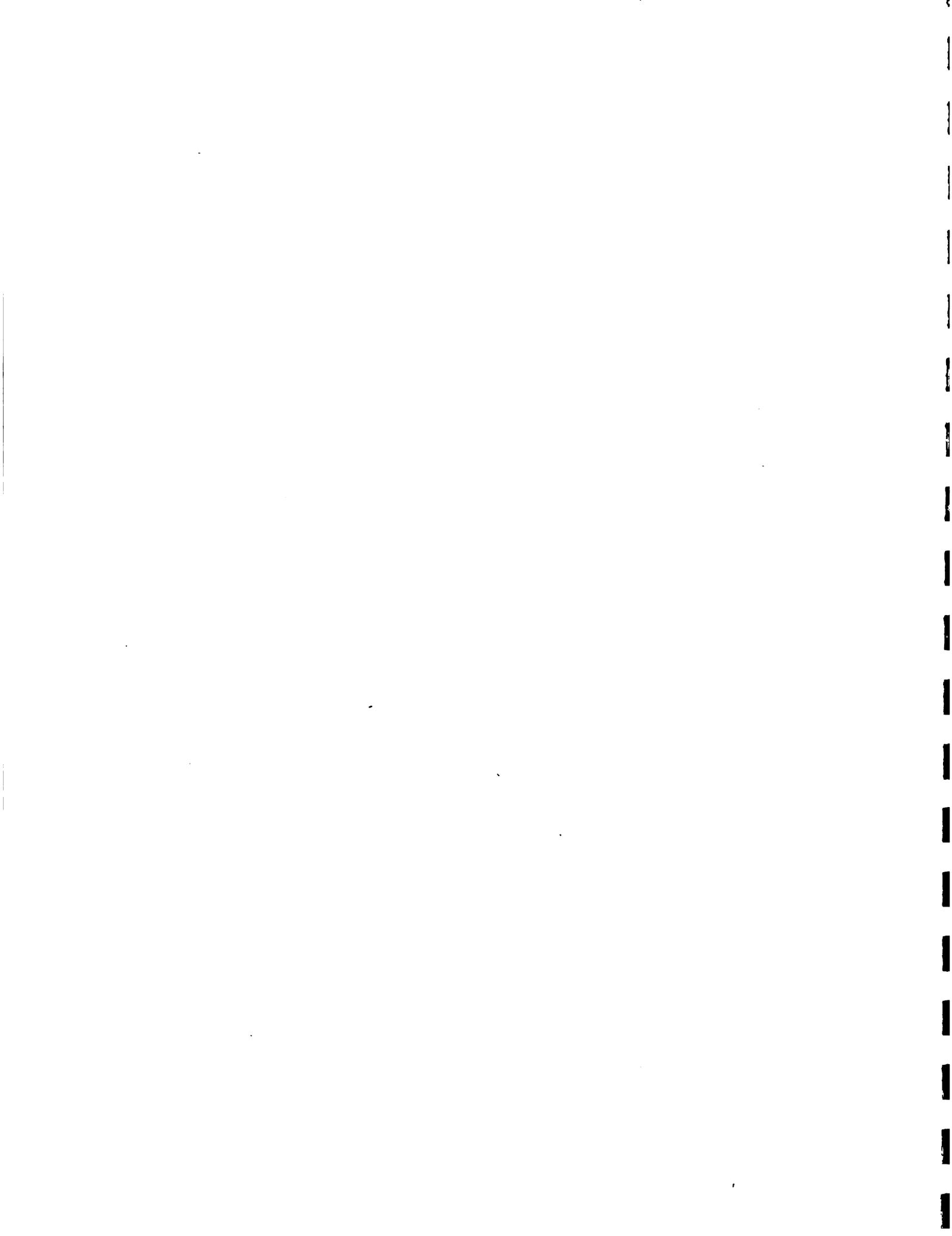


Cuadro 2. GUATEMALA. EVENTOS: 3.2. Cursos 1982-85

NO.	EVENTOS	FECHAS	LUGAR	NO. PARTI CIPANTES	ENTIDA- DES CO- LABORA- DORAS
1	Curso Elaboración de Diagnósticos y Principios de Administración	Febrero 1982	Quezaltenango	35	MAGA-DECA
2	Curso Elaboración de Diagnósticos y Principios de Administración	Marzo 1982	Quezaltenango	30	MAGA-DECA
3	Capacitación Recíproca Técnicos y Campesinos	Mayo 1982	Guanchías, Honduras	20	INTA
4	Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Marzo 1983	Quetzaltenango	26	INTA
5	Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Abril 1984	Quetzaltenango	17	MAGA
6	Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Agosto 1984	Cobán, AV	27	MAGA
7	Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Octubre 1984	Mazatenango	17	MAGA
8	Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Octubre 1984	Mazatenango	24	MAGA
9	Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Noviemb 1984	Jalapa	15	MAGA



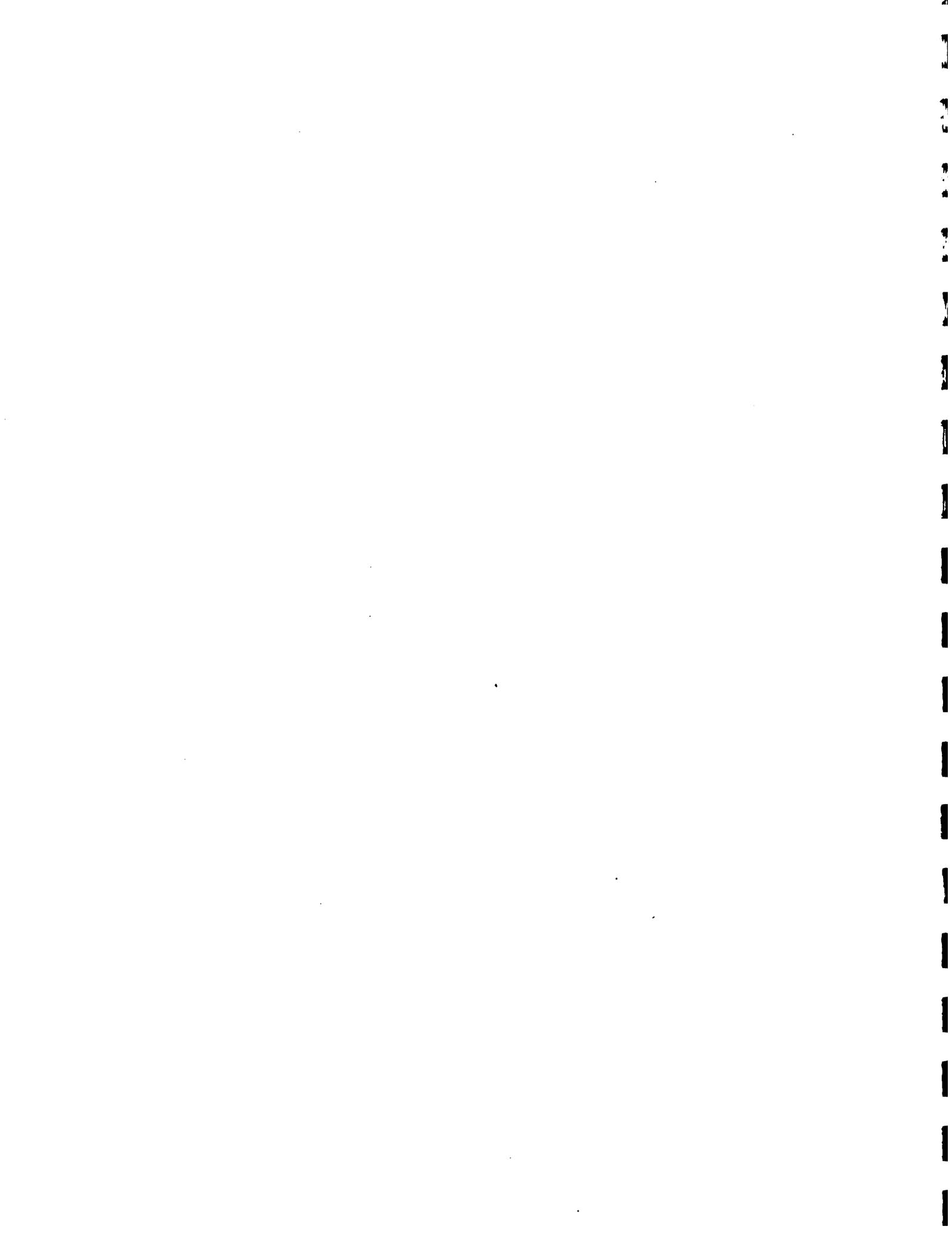
10	Curso Intensivo para formación docentes en Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Junio 1984	Guatemala	9	MAGA
11	Supervisión a dos cursos de Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Junio 1984	Quetzaltenango	70	INADOP
12	Curso sobre Desarrollo a la Comunidad	Mayo 1984	Zacapa	30	MAGA
13	Curso sobre Sociología Rural y Organización Comunal	Julio 1984	Cobán, A.V.	25	MAGA
14	Curso sobre Metodología de la Enseñanza	Octubre 1984	Guatemala	30	INTA
15	Capacitación Recíproca de Técnicos INA Honduras al INTA	Noviembre 1984	Guatemala e Interior	5	INTA
16	Cinco Cursos sobre Diagnóstico de Comunidades Rurales	Enero y Febrero 1985	Quetzaltenango (3) y Escuintla (2)	143	MAGA
17	Curso sobre Organización de la Empresa Agrícola	Febrero 1985	Amatitlán	27	MAGA
18	Curso sobre Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Abril 1985	Amatitlán	30	MAGA
19	Ocho Cursos sobre Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Enero- Octubre 1985	Cobán (2), Quetzaltenango (2), Amatitlán (4)	235	MAGA- INTA



20	Cuatro Cursos sobre Planes Anuales de Producción Agrícola	Septiem 1985	Salamá, Cobán, Mazatenango	62	MAGA- INACOP
21	Curso Motivacional para Fortalecer Grupos Organizados	Abril y Junio 1985	Amatitlán	28	MAGA
22	Dos Cursos sobre Administración de la Empresa Agrícola	Junio 1985	Guiché	60	INTA

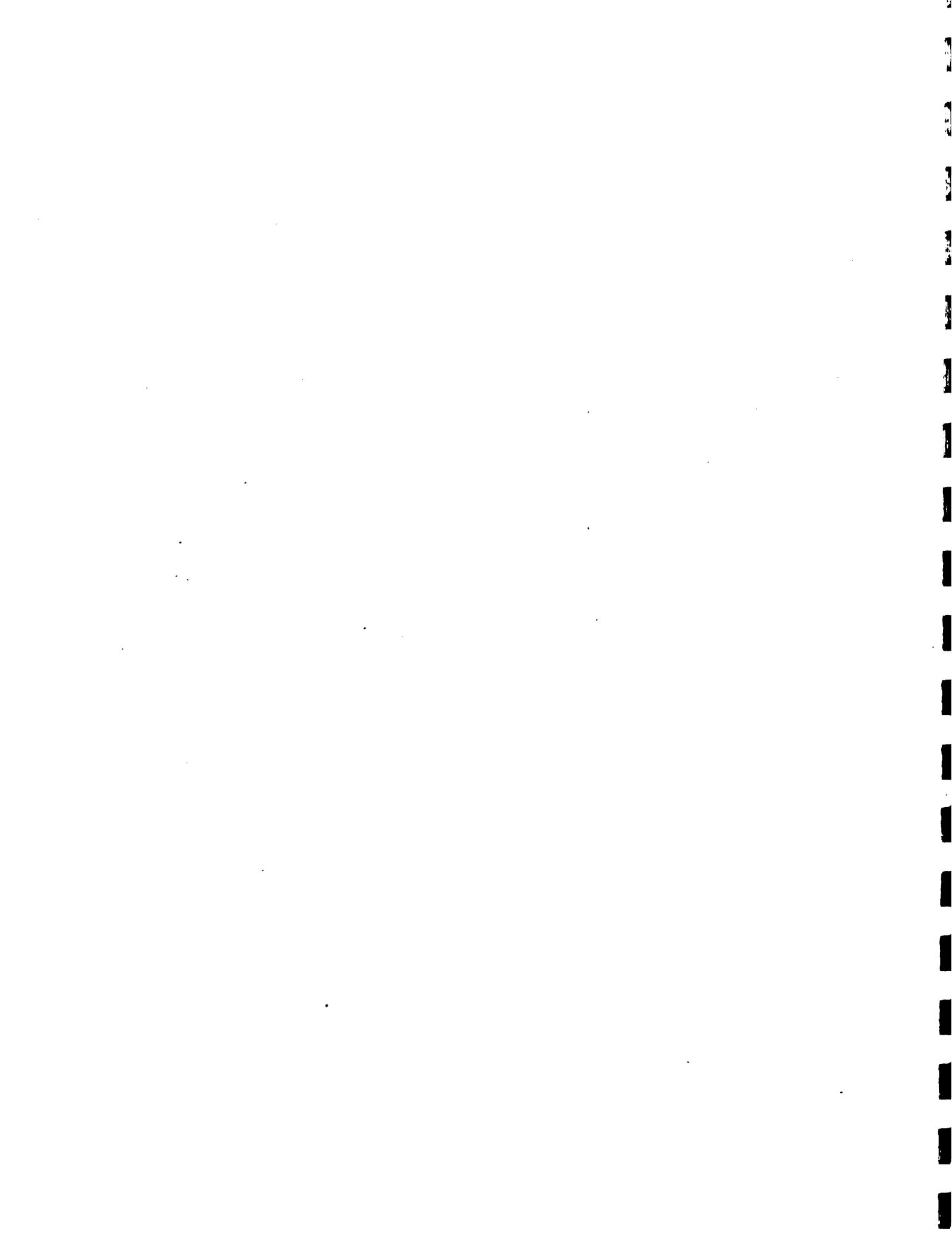
T O T A L E S

Eventos	36
Participantes	967



**Cuadro 3. GUATEMALA. EVENTOS: 3.3. Estudios y Proyectos
1982-85**

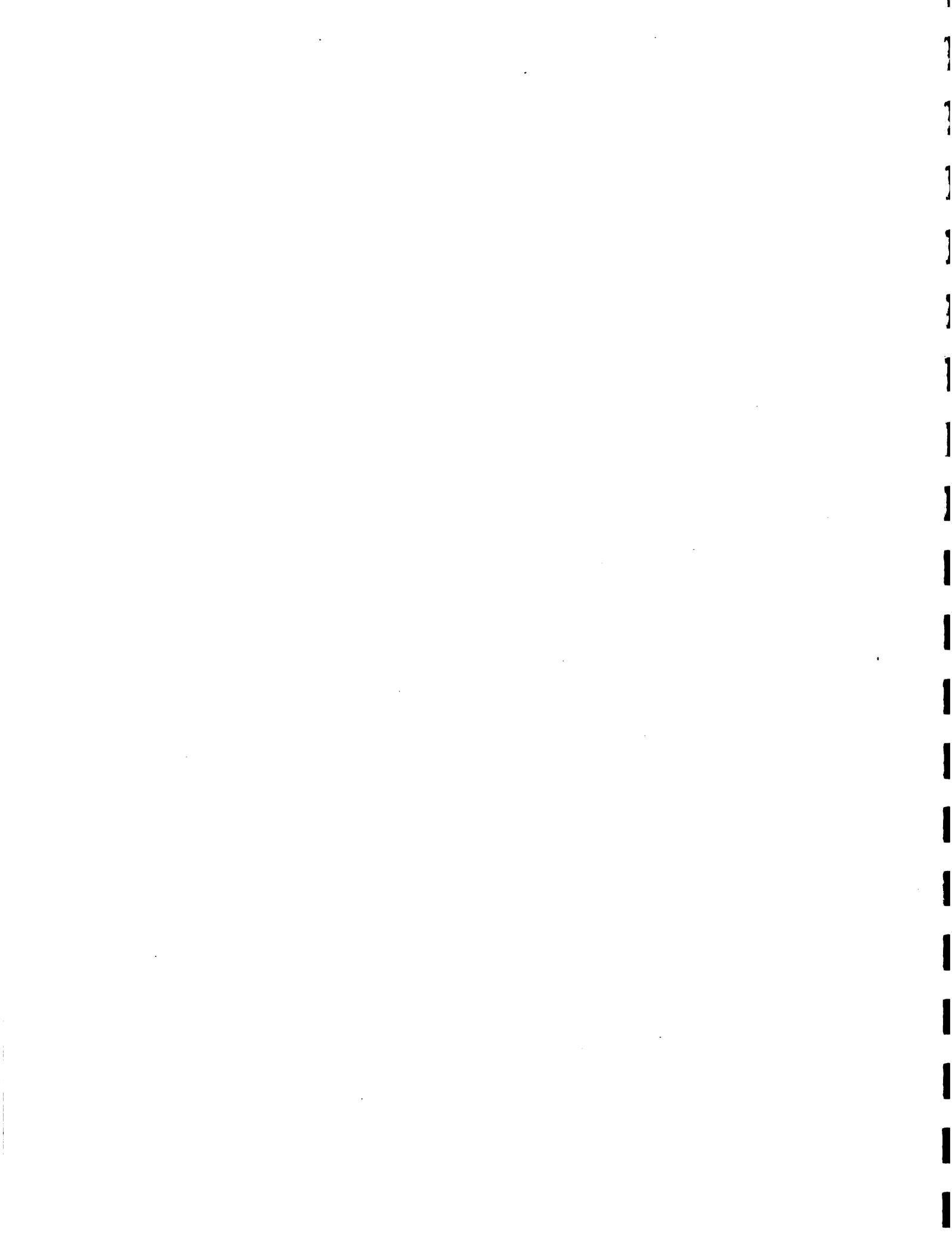
NO.	ESTUDIOS Y PROYECTOS	FECHA	LUGAR	NO. PARTICIPANTES	ENTIDADES PATROCINADORAS
1	Asesoría en Tabulación y Análisis encuestas empresas en tutelaje INTA	1o. Semestre 1982	Guatemala y Costa Sur	10	INTA
2	Programa de Capacitación para Campesinos y Técnicos FEDECOVETA	Febrero-Marzo 1982	Cobán, AV	3	INTA-INACOP
3	Evaluación económica-social a Patrimonios Agrarios Colectivos INTA	2o. Semestre 1982	Costa Sur del País	3	INTA
4	Informe Confidencial al MAGA sobre documento "Tierras y Trabajadores de Guatemala - Una Evaluación"	3o. Trimestre 1982	Guatemala	-	MAGA
5	Estatutos para discusión de la Federación de los Patrimonios Agrarios Colectivos en Alta V.	Octubre 1982	Guatemala	-	INTA
6	Reestructuración de la División de Capacitación del INA en Honduras	2o. Semestre 1982	Honduras	-	Inst. Nac. Agrario
7	Dos diagnósticos Socioeconómicos en Cooperativas Chirrepec y Chicoj	Febrero 1982	Cobán, AV	-	FEDECOVERA



8	Cuatro Proyectos de Inversión Cooperativa Chirrepec	Diciembre 1983	Cobán, AV	26	MAGA- FEDECO VERA
9	Estudio Agrario Cooperativa Chirrepec	2o. Semestre 1983	Cobán, AV	12	MAGA- FEDECO VERA
10	Documento sobre Participación y Capacitación Campesina		Guatemala	-	MAGA
11	Documento Proyecto General de Aguas para Guatemala		Guatemala	-	MAGA
12	Proyecto Beneficio de Arroz para Comunidad Campesina Parcelamiento Monterrey	Abril 1984	Mazatenango	2	MAGA
13	Proyecto para el Cultivo de Frutales Deciduos en Comunidades de La Montaña	Julio 1984	Jalapa	10	MAGA
14	Asesoría en Proyecto Forestal Cooperativa Monte Blanco, FEDECOVERA	Agosto 1984	Cobán, AV	1	FEDECO VERA
15	Cuatro Proyectos de Inversión para doce cooperativas FEDECOVERA	Mayo 1985	Cobán, AV	2	FEDECO VERA
16	Metodología para determinar acciones en 28 distritos en Panamá	Junio 1985	Panamá	4	CORECA

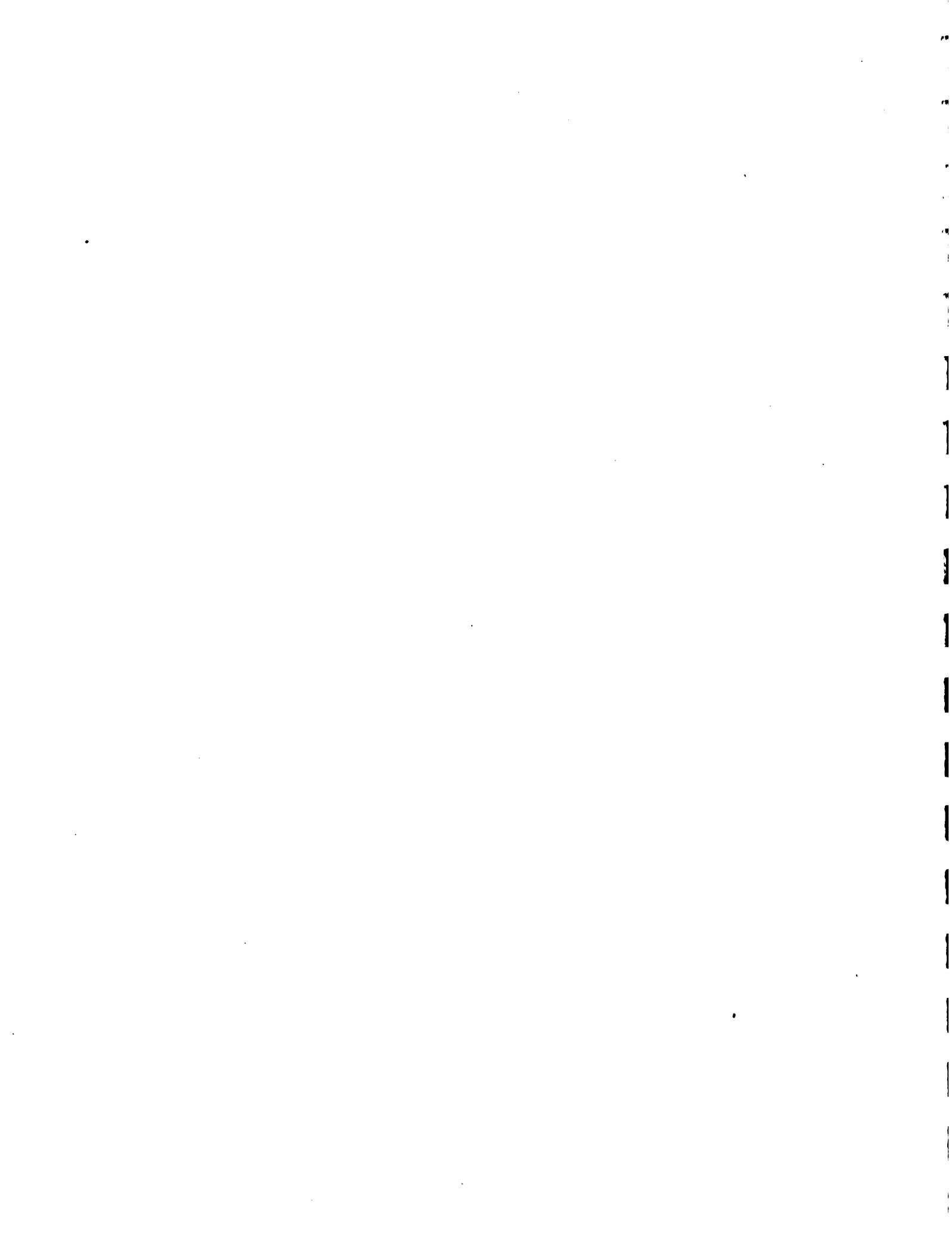
T O T A L E S

Eventos	23
Participantes	73



Cuadro 4. GUATEMALA. EVENTOS: 3.4. Varios 1982-85

NO. VARIAS ACTIVIDADES	FECHA	LUGAR	NO. PARTICIPANTES	ENTIDADES PARTICIPANTES
1 Documental Filmmico sobre el Laboratorio Experimental	1983	Todo el país	-	MAGA
2 Elaboración de dos Sonovisos sobre Problemas en el Sector Rural y un Plan de Capacitación Campesina	1983	Guatemala	-	MAGA
3 Elaboración de un Diapograma sobre el Laboratorio Experimental	1983	Todo el país	-	MAGA
T O T A L E S				
Eventos			3	



RESUMEN PERIODO III

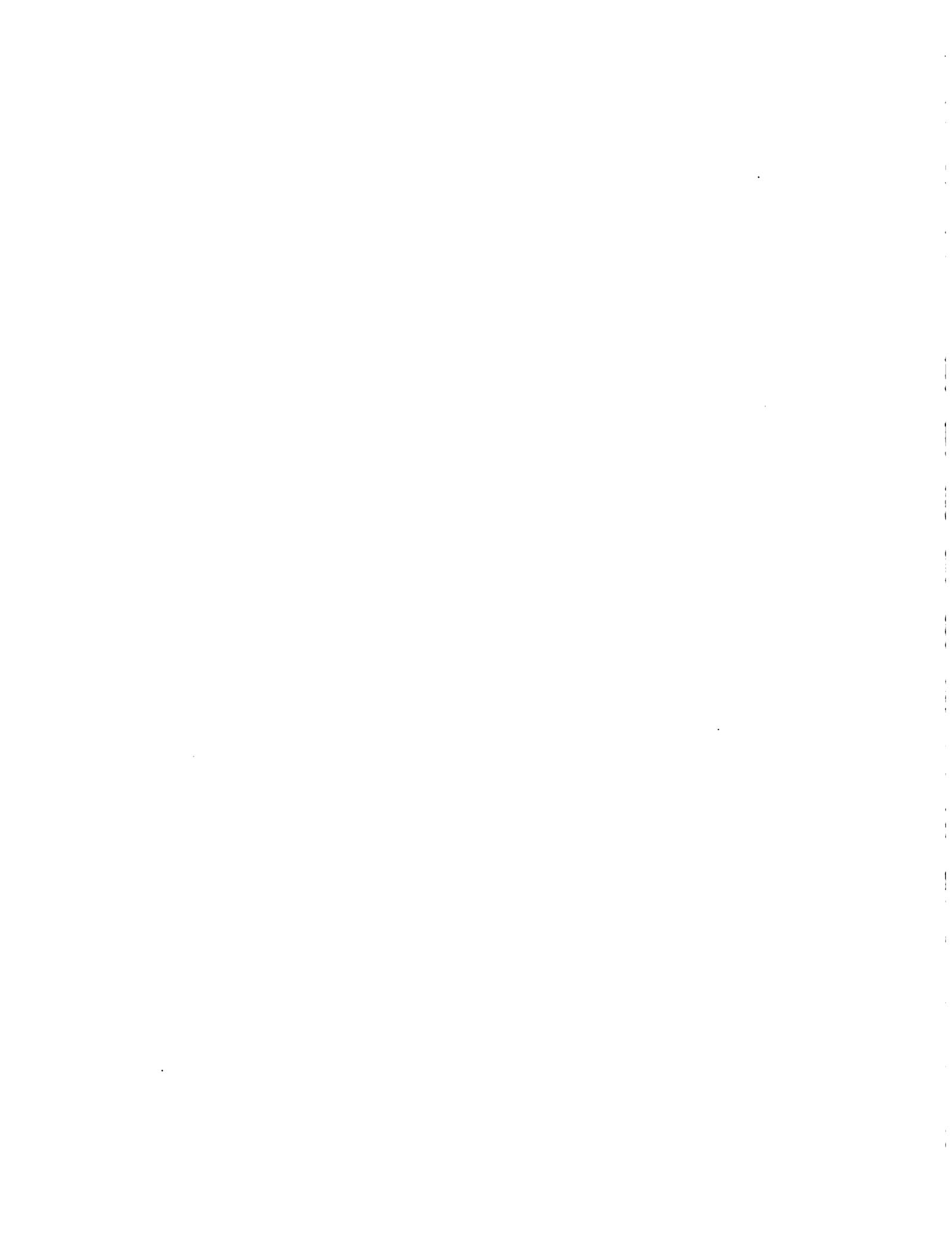
- **Eventos**

Talleres de Gestión Empresarial	82
Cursos	16
Estudios y Proyectos	20
Varios	3
TOTAL ...	84

- **Participantes**

Talleres de Gestión Empresarial	2,928 ¹
Cursos	967
Estudios y Proyectos	73
Varios	
TOTAL ...	3,368

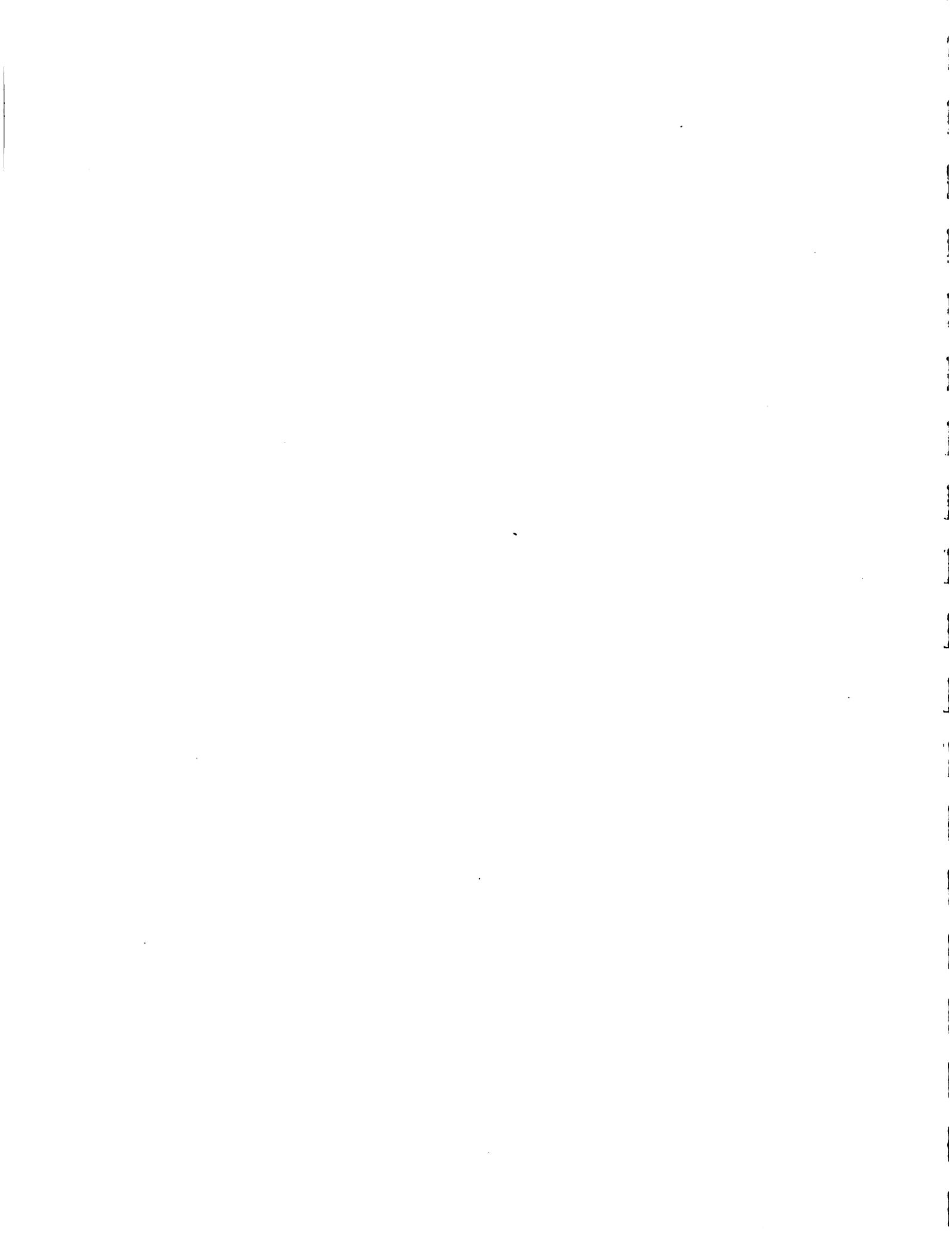
1. Sin considerar 600 estudiantes.



IV. PERIODO III: 1986-1987

PROYECTO GOBHOL-IICA/PRACA

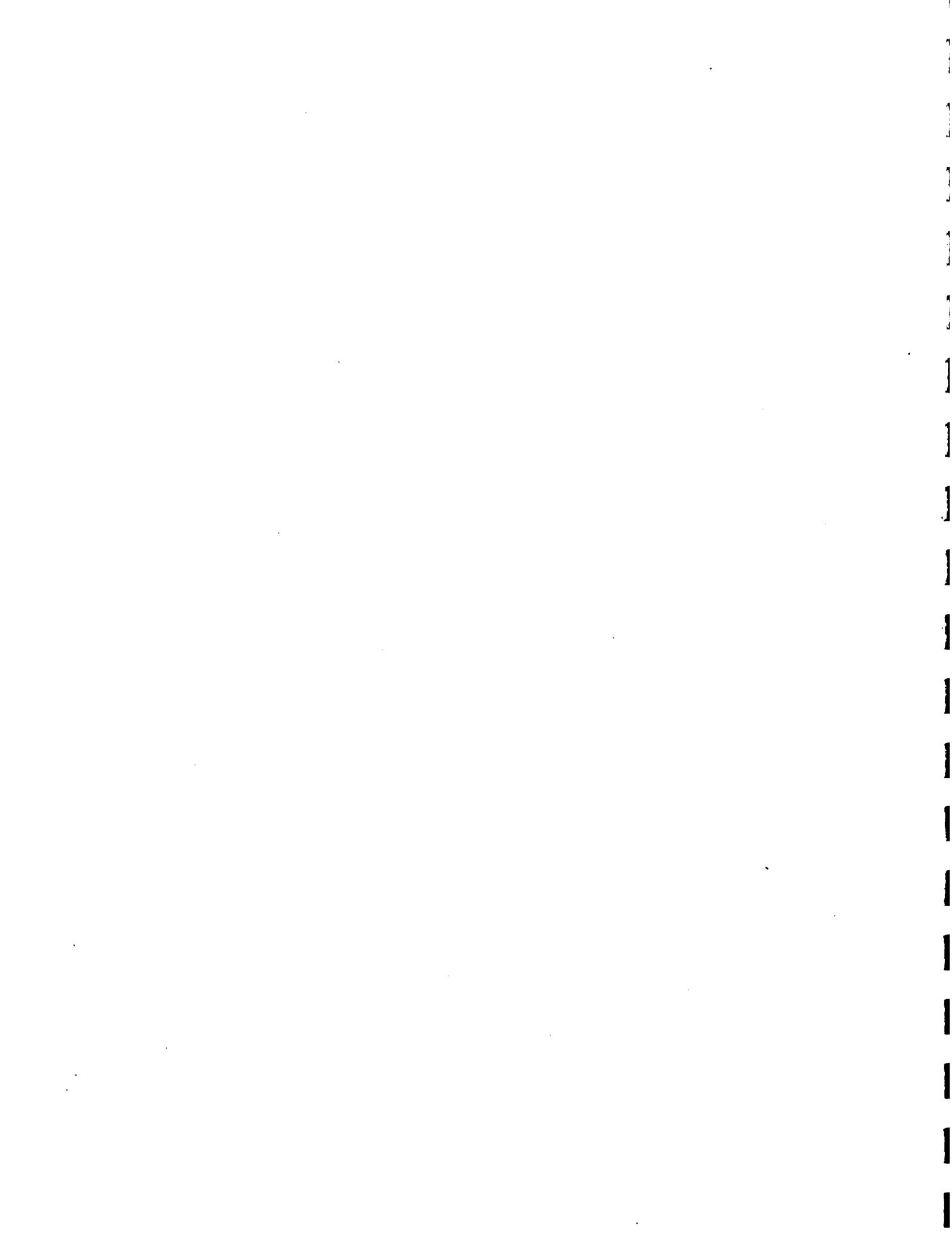
Responsable:
Marco Tulio Araniva



PERIODO III: 1986-1987
PROYECTO GOBHOL-IICA/PRACA

INDICE

	Página --No.--
1. Concertación	42
2. Logros Alcanzados	42
3. Eventos Realizados	42



1. CONCERTACION

Durante estos dos años se negoció con las autoridades del Sector el desarrollo de dos proyectos. El de 1986 denominado "Apoyo a la Capacitación Técnica Productiva y Organizativa de Funcionarios del Sector Público Agrícola y Miembros de Organizaciones Campesinas" y el de 1987 que fue Acción de Coyuntura: "Capacitación a Representantes Agrícolas, Técnicos y Campesinos en apoyo al Desarrollo Rural".

Los objetivos de ambos proyectos, así como la clientela, fueron los mismos con la diferencia de los Representantes Agrícolas que son campesinos contratados por el Ministerio de Agricultura para realizar funciones de promoción económica y social.

Para estos efectos se sostuvo conversaciones con las más altas autoridades del Sector Público y con diferentes directivos, tanto regionales como de unidades técnicas. Como producto se acordó realizar las actividades programadas, algunas de ellas inclusive fueron superadas en sus metas.

2. LOGROS ALCANZADOS

No obstante las limitaciones presupuestarias por parte de nuestra institución en 1987, pues parte de este año no contó con Operativo, se logró salir con productos que fueron de satisfacción de la dirigencia del Sector principalmente a nivel regional. Así, se logra capacitar a 1,142 participantes entre campesinos y técnicos de las diversas instituciones del SFA.

Los cuadros de la siguiente página establecen el trabajo realizado.

3. EVENTOS REALIZADOS 1986-1987

3.1. Talleres de Gestión Empresarial

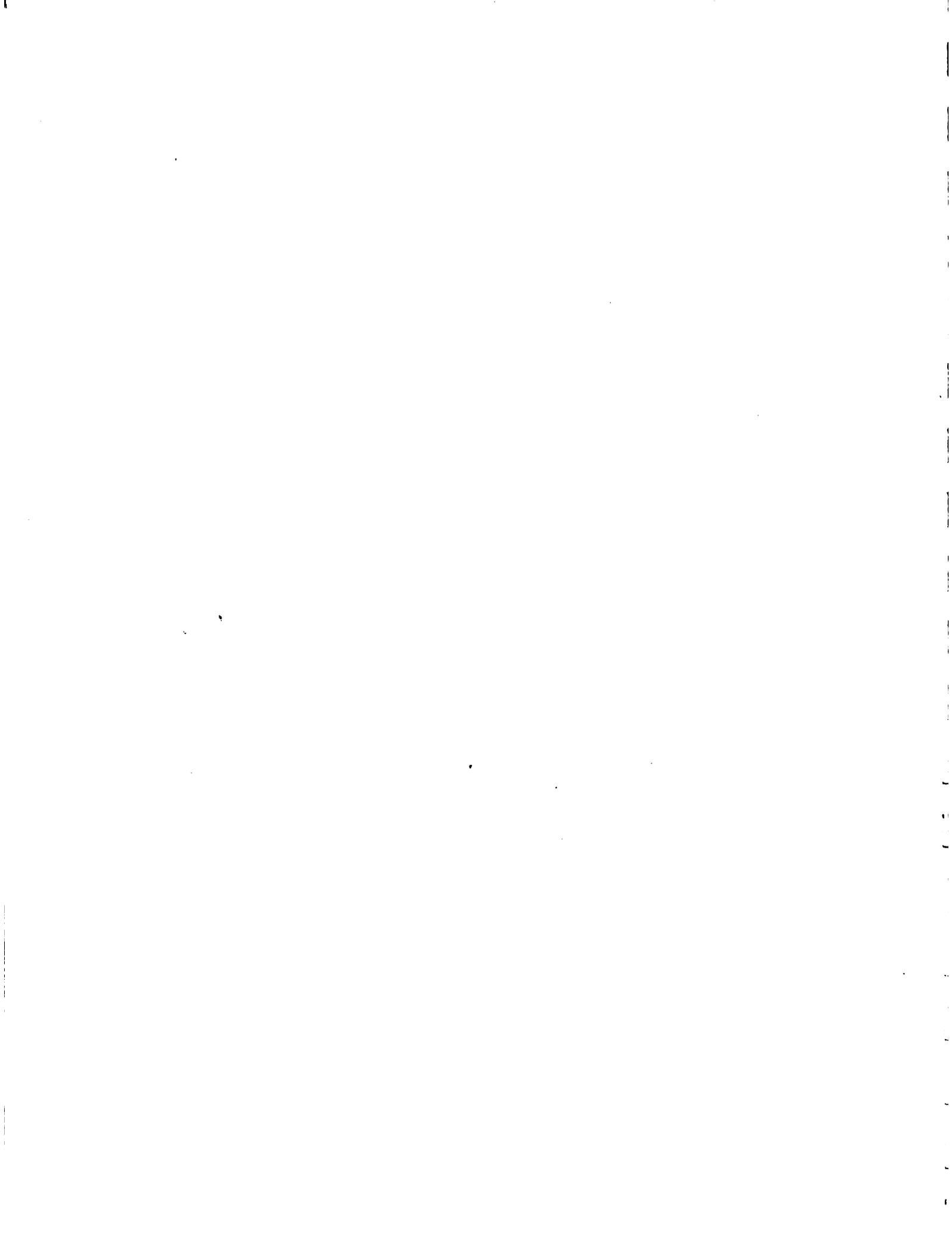
3.2. Cursos

3.3. Estudios y Proyectos

3.4. Varios

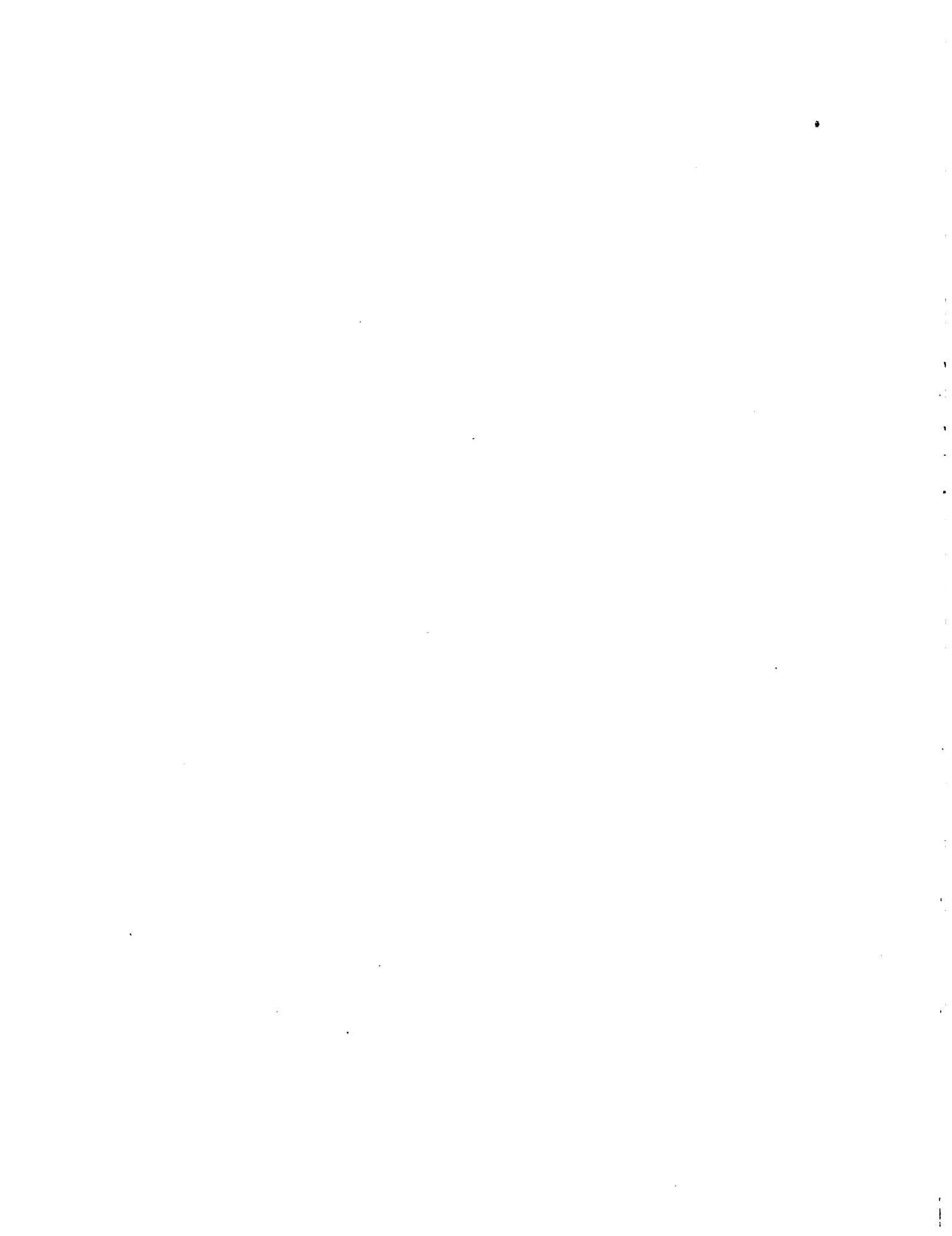
Cuadro 1. GUATEMALA. EVENTOS: 3.1. Talleres de Gestión Empresarial

NO.	FECHA DE REALIZACION	LUGAR	NO. PARTICIPANTES CAMPESINOS	TECNICOS	ENTIDADES PATROCINADORAS
1	Abril 1986	Nicá, San Marcos	120	24	DIGESA
2	Abril 1986	Wiscoyol, Escuintla	45	8	DIGESA
3	Octubre 1986	Caballo Blanco, Suchitepéquez	117	12	DIGESA
4	Noviembre 1986	Chaguite, Jalapa	229	6	Christian Fund Children's
5	Julio 1987	Finca Málaga I, Suchitepéquez	100	7	DIGESA
6	Julio 1987	Finca Málaga II, Suchitepéquez	90	5	DIGESA
7	Agosto 1987	Finca Málaga III, Suchitepéquez	110	8	DIGESA
T O T A L E S					
		Eventos	14		
		Participantes	881		



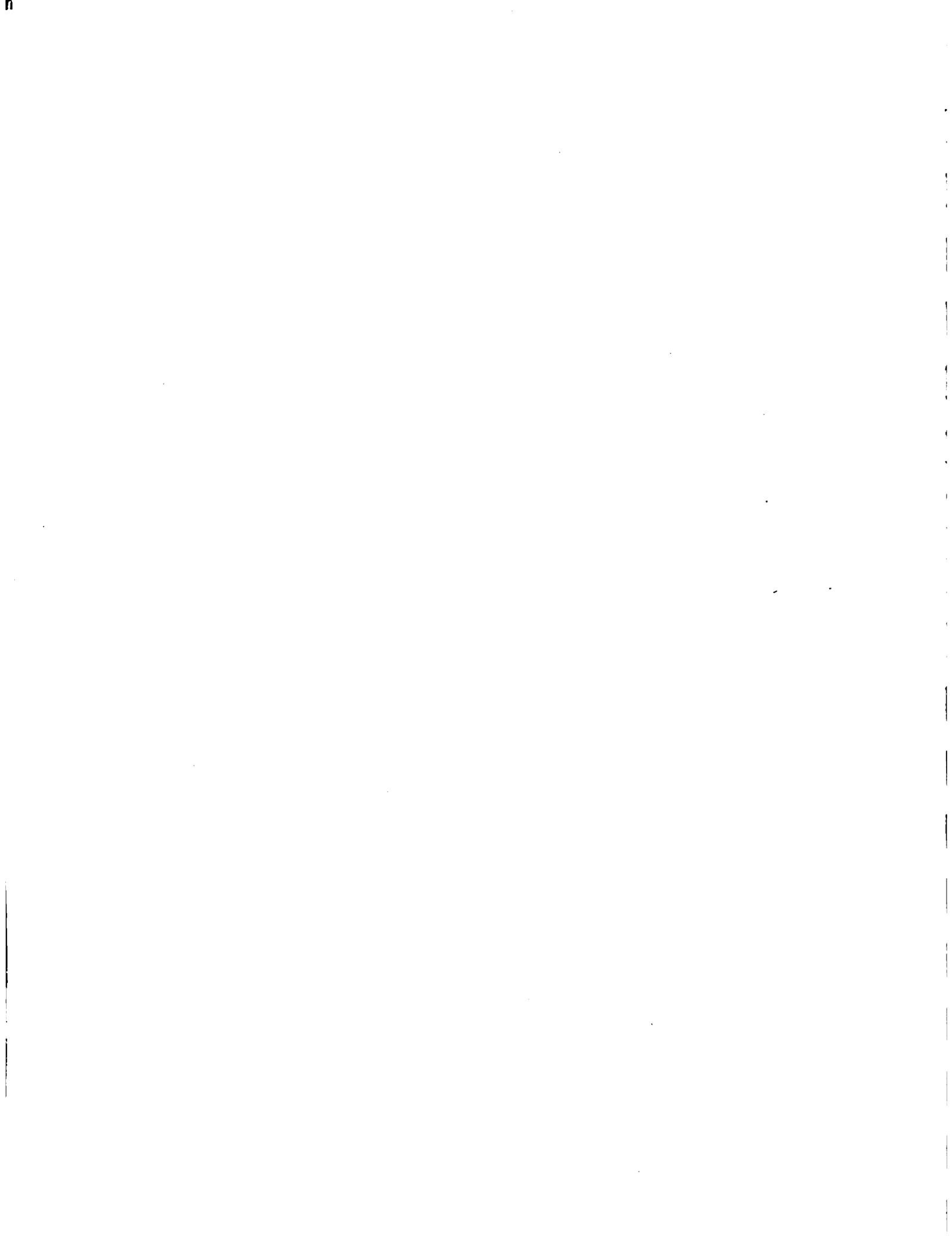
Cuadro 2. GUATEMALA. EVENTOS: 3.2. Cursos 1986-1987

NO.	EVENTOS	FECHA	LUGAR	NO. PARTICIPANTES	ENTIDAD COLABORADORA
1	Uso y Manejo de Ayudas Audiovisuales	Febrero/86	Amatitlán	30	DIGESA
2	Sistemas de Comunicación	Marzo/86	Amatitlán	30	DIGESA
3	Tres Cursos sobre Planes de Producción	Marzo/86	Cobán, Suchi, San Marcos	20	DIGESA
4	Dos Cursos sobre Organización Campesina y Comunicación	Julio/86	Mazatenango	31	DIGESA
5	Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Agosto/86	Mazatenango	25	DIGESA
6	Tres Cursos sobre Formulación y Evaluación de Proyectos Agrícolas	Varios Meses	Zacapa	75	DIGESA
7	Redacción Técnica	Agosto/86	Guatemala	25	INTA
8	Introducción a la Computación	Sept/86	Guatemala	25	INTA
T O T A L E S					
				Eventos	13
				Participantes	261



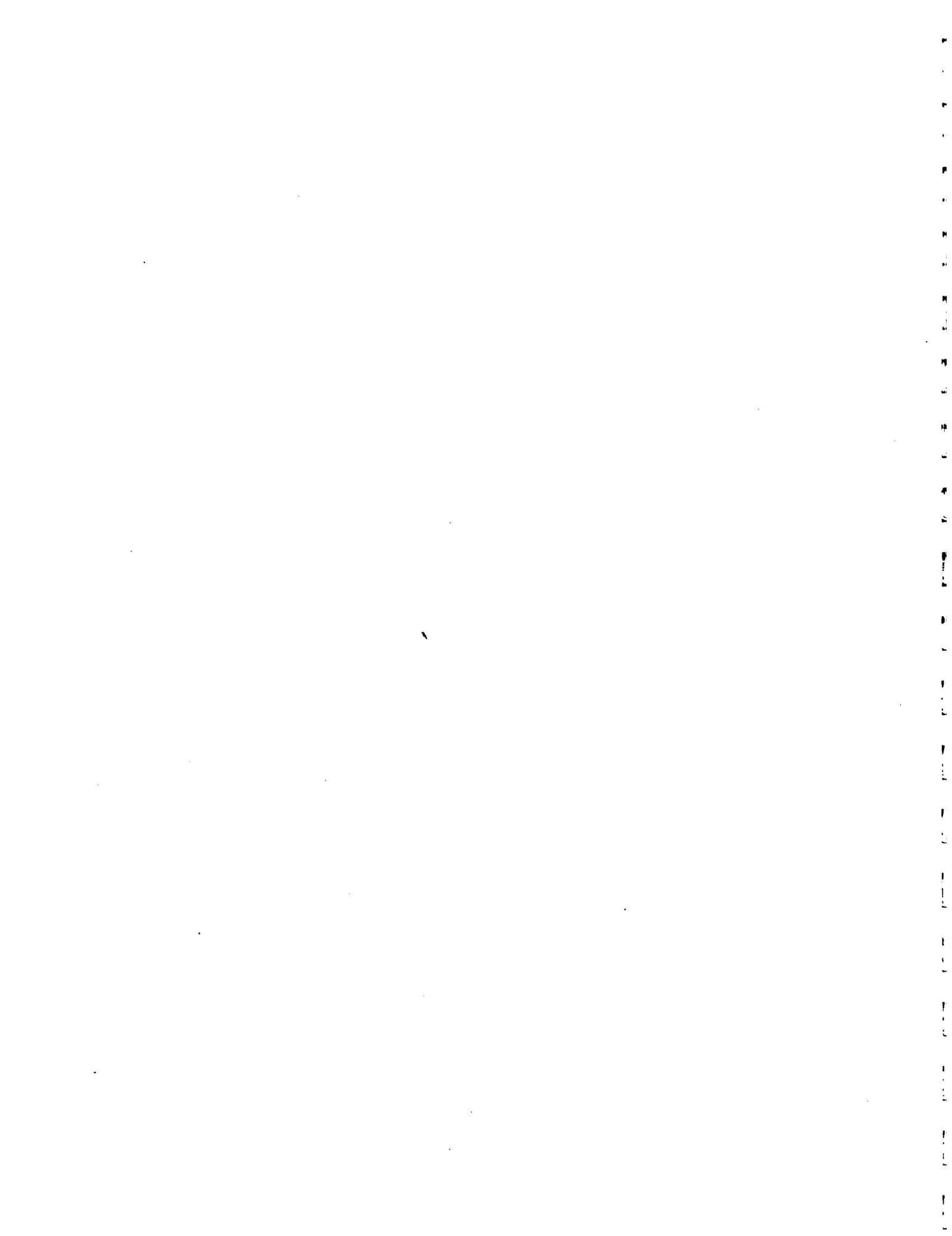
Cuadro 3. GUATEMALA. EVENTOS: 3.3. Estudios y Proyectos

NO. ESTUDIOS Y PROYECTOS	FECHAS	LUGAR	NO. PARTI CIPANTES	ENTIDADES COLABORA- DORAS
1	Elaboración siete Diagnósticos Socio- económicos	Idem Talleres de Gestión Empresarial		DIGESA
2	Inventario Forestal Revisión Final Do- cumento	Marzo/86 Salamá	-	INACOP
3	Diecisiete Perfiles de Proyectos Agrí- colas	Idem Cursos de Proyectos y Solicitud FEDECOVERA		
4	La Economía Guate- malteca	Octubre 1986	Guatemala -	-
5	Documento sobre De- sarrollo de Comuni- dades Rurales	Junio/87	Guatemala -	-
6	Dos solicitudes de Financiamiento de FEDECOVERA. Formular Cuadro Proyectos Agrícolas de Inversión	1987	Guatemala/ Cobán -	-
7	Proceso de Capa- citación Campesina (como parte del Informe de Misión 1979/87)	1987	Guatemala -	-
T O T A L E S				
			Eventos	7



Cuadro 4. GUATEMALA. EVENTOS: 3.4. Varios 1986-1987

NO. ACTIVIDADES	FECHA	LUGAR	NO. PAR TICI- PANTES	ENTIDADES COLABORA- DORAS	
1	Asesora a Presi- dencia del INTA en Reestructura- ción Institucio- nal y Programa- ción	Varios Meses/86	Guatemala	-	INTA
2	Participación Reunión PRACA	Marzo/86	Nicaragua	-	IICA
3	Proyecto para la Formación de Co- operativas en Cen- tros de Educación Media	Agosto/86	Nicaragua	-	IICA
4	Observador en Mesa Redonda so- bre Comerciali- zación en Merca- dos al Mayoreo	Sept/86	Guatemala	-	Alcaldia
T O T A L E S					
			Eventos	4	



RESUMEN PERIODO IV

- **Eventos:**

Talleres de Gestión Empresarial	7
Cursos	13
Estudios y Proyectos	7
Varios	<u>4</u>
TOTAL	31

- **Participantes:**

Talleres de Gestión Empresarial	881
Cursos	261
Estudios y Proyectos	-
Varios	<u>-</u>
TOTAL	1,142



V. RESUMEN GENERAL PERIODO 1979-1987

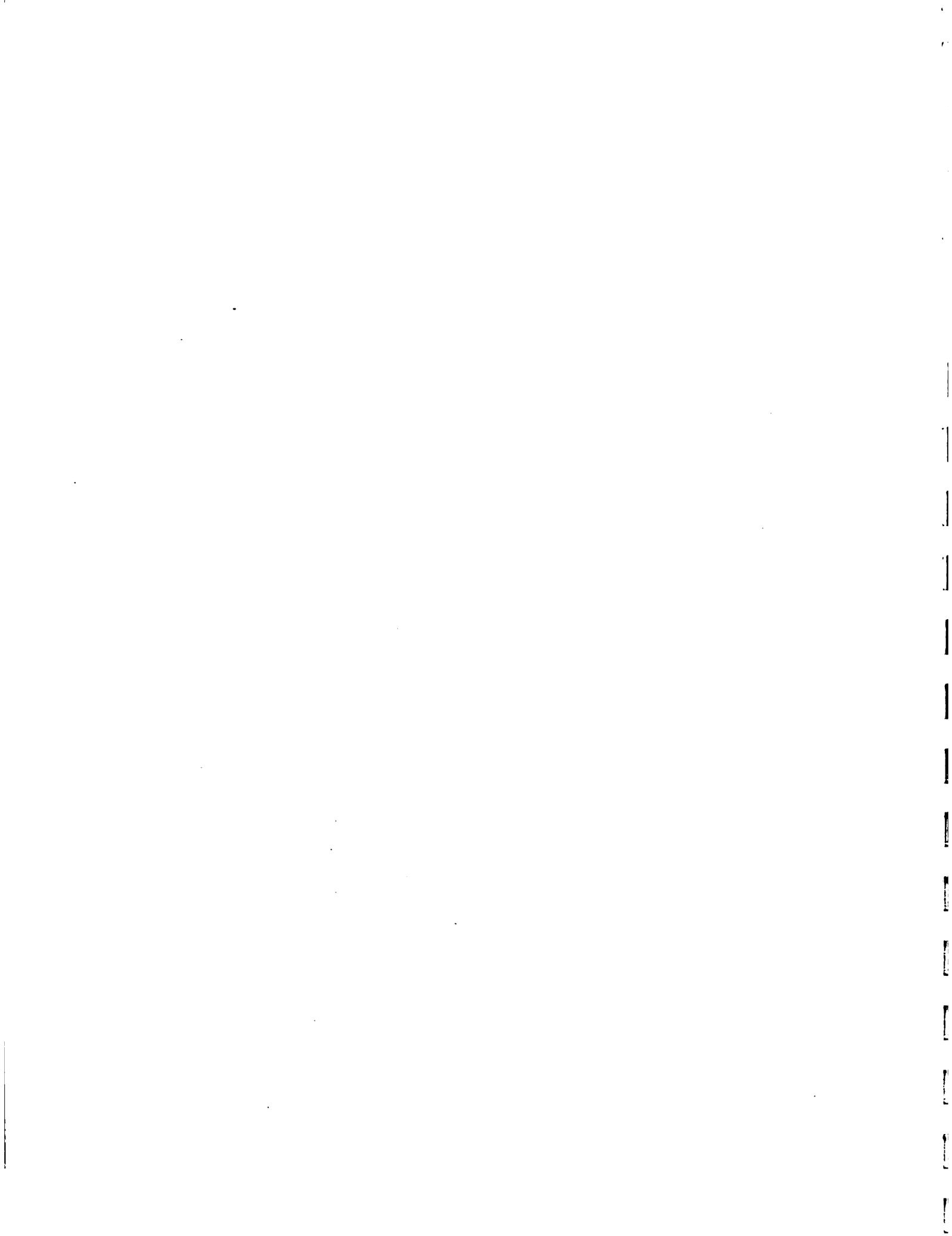
PROYECTO GOBHOL-IICA/PRACA



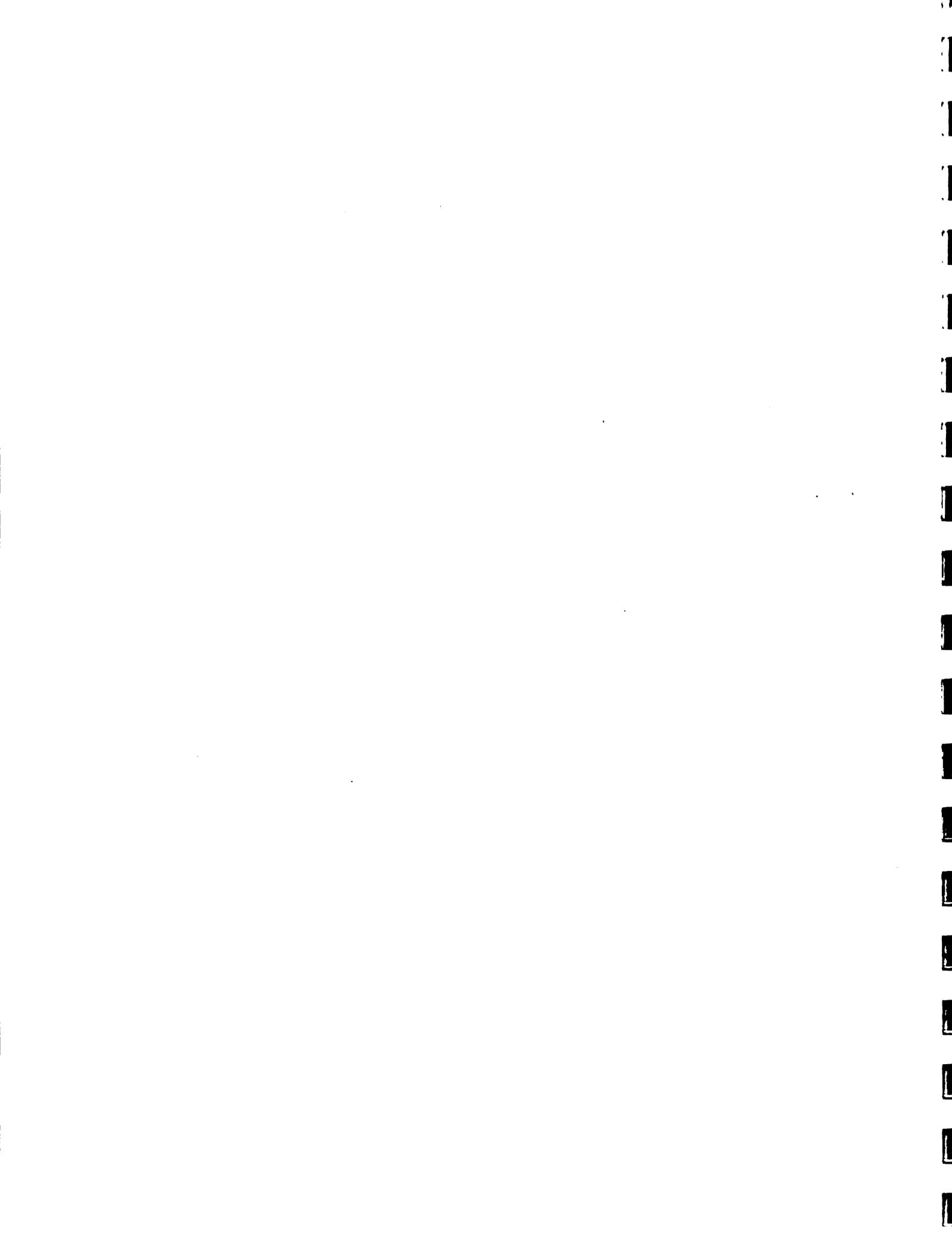
V. RESUMEN GENERAL PERIODO 1979-1987

	I (1979-81)	II (1982-85)	III (1986-87)	TOTAL
A. Eventos Realizados				
1. Talleres de Gestión Empresarial	14	22	7	43
2. Cursos	14	36	13	63
3. Estudios y Proyectos	16	23	7	46
4. Varios	<u>13</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>20</u>
TOTALES...	57	84	31	172
B. Participantes				
1. Talleres de Gestión Empresarial	1,271	2,828 ¹	681	4,780
2. Cursos	609	967	261	1,837
3. Estudios y Proyectos	41	73	-	114
4. Varios	<u>359</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>359</u>
TOTALES...	2,280	3,868	1,142	7,290

1. Sin contar 600 estudiantes.



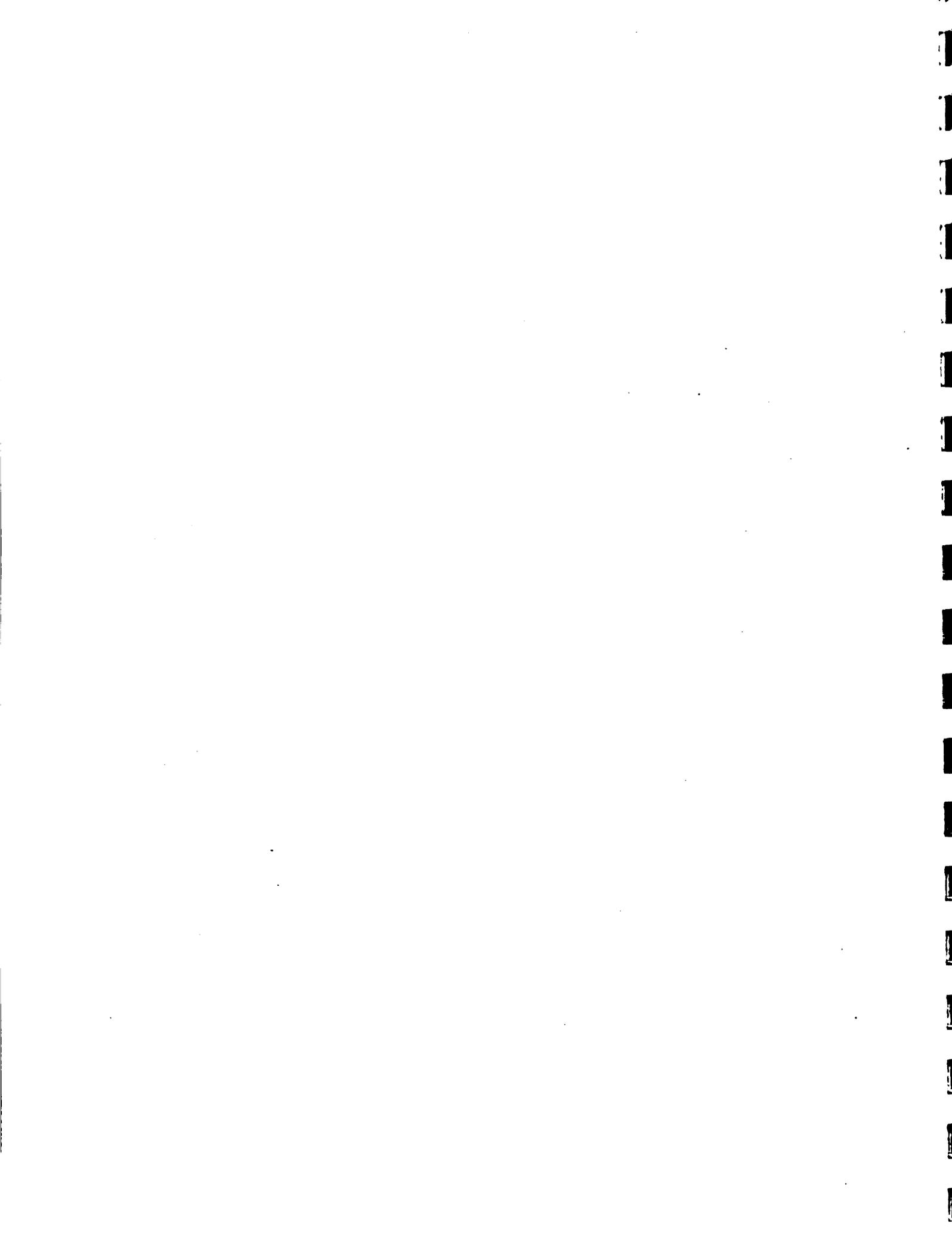
VI. PROCESO PARA LA CAPACITACION CAMPESINA



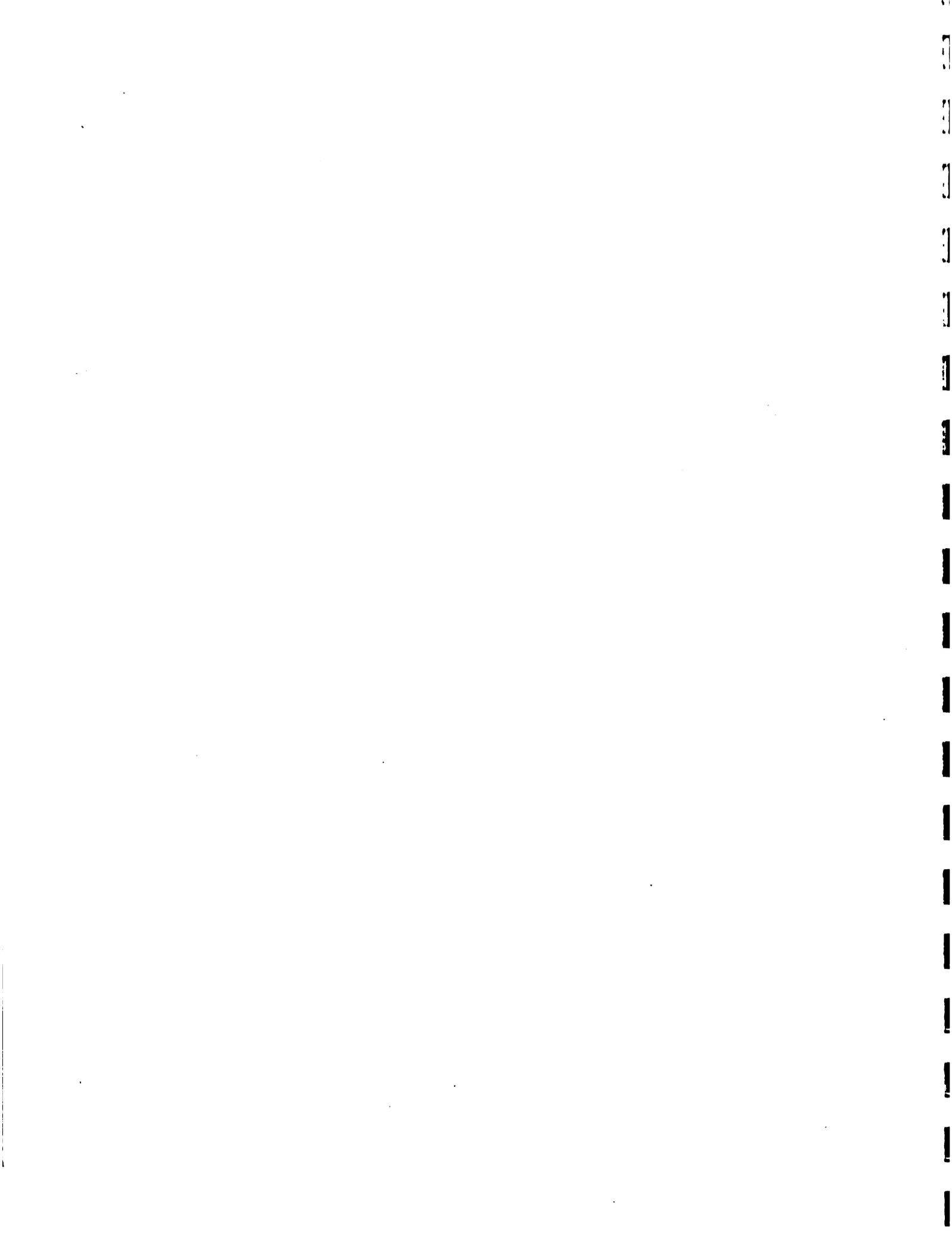
PROCESO PARA LA CAPACITACION CAMPESINA

INDICE

	Página No.---
1. INTRODUCCION	53
2. ETAPA I. INVESTIGACION	56
1. Promoción	59
2. Contraparte Local	60
3. Material de Investigación	60
4. Socioeconomía de la Empresa	60
5. Capacitación Contraparte Local	61
6. Capacitación a Técnicos	61
7. Investigación de Campo	62
8. Elaboración de Documentos	62
9. Análisis y Discusión Documentos	62
10. Concertación de la Acción Futura	63
11. Evaluación	64
3. ETAPA II. PLANIFICACION	65
12. Planteamiento Alternativas de Solución	66
13. Decisión Campesina ante Soluciones.	66
14. Capacitación en Planificación	67
15. Planificación General	67
16. Presentación Documento de Planificación	67
17. Evaluación y Retroalimentación	67
4. ETAPA III. CAPACITACION ESPECIFICA Y ESTUDIOS	68
18. Formación Grupos de Trabajo	69
19. Capacitación en Proyectos	69
20. Preparación de Planes de Producción	79
21. Formulación de Perfiles de Proyectos de Inversión	79
22. Promoción para la Organización	79
23. La Capacitación en Organización	81
24. Aprobación de Perfiles y Planes	85
25. Cursos Técnicos	85
26. Negociación Financiamiento	86
27. Evaluación	86



5.	ETAPA IV. EJECUCION Y SEGUIMIENTO	87
26.	Nombramiento de Responsable y Preparación de la Ejecución	88
29.	Organización de Recursos	88
30.	Programación de Actividades	89
31.	Seguimiento del Proyecto	89



1. INTRODUCCION

Por muchos años los países centroamericanos han sido atendidos y beneficiados por diversos programas orientados a la capacitación de campesinos, con el fin de que mejoren sus condiciones de vida, que se vuelvan verdaderamente elementos activos de la producción, que autogestionariamente manejen sus empresas, que abandonen su condición de indigentes y que su calificativo de marginados y ausentes de las fuerzas vivas ya no sea lo que los singulariza o distingue.

Todo este esfuerzo que conlleva altos costos de operación, ha tropezado en el área con muchas dificultades que de no haber sido por el interés de algunos funcionarios y técnicos, a estas alturas de lo programado poco hubiese sido desarrollado. Resulta fácil referir la urgencia e impostergable necesidad de capacitar a los campesinos; pero es tarea dura cuando no existe una voluntad política que permite su concreción.

Los programas en beneficio al campesino generalmente han levantado críticas con perspicacia, aludiendo a veces un contenido romántico y otras haciendo acusaciones ideológicas, todo lo cual a veces ha fructificado, perforado los campos políticos y creado resistencias o animadversiones.

La capacitación ha sido orientada a dos grandes áreas: la técnico-productiva y la técnico-organizativa. Ambas son complementarias, por lo que no pueden separarse, mucho menos divorciarse. Lamentablemente éste ha sido el ritmo marcado, habiendo contribuido a ello las causales mencionadas, sumándose además, el interés de ciertas instituciones a desarrollar parcialmente los mismos programas, pues su propia estructura y orientación no han manifestado un sabor integral y profundo, y tampoco respondido a todas las variables y demandas.

Experiencias positivas hay, lo mismo que material teórico, pero se observan planteamientos, que si es cierto apuntan al mismo objetivo, difieren:

- a. En el tiempo para llegar a las metas. Hay procesos que precisan por su propia metodología una absorción de tiempo demasiado prolongado, lo que para estos países no es recomendable, ya que trata de resolverse problemas de ayer.
- b. En la formulación misma de los procesos. Algunos se inclinan a ciertas áreas de capacitación, ya sea a la producción, planificación, administración, contabilidad o preparación de proyectos; cuando lo que se requiere es, que la capacitación tenga una orientación hacia la integralidad.
- c. En el seguimiento y evaluación. Todo programa menciona la necesidad del seguimiento, pero no en todos se realiza.



Se da la capacitación y los beneficios de ésta se pierden en el tiempo por la ausencia de ese seguimiento, por no existir un sistema evaluador y retroalimentador serio. Generalmente, lo que se evalúa son número de eventos, número de participantes, materias proporcionadas, pero sin llegar a medir los verdaderos efectos.

- d. En el sentido de la capacitación. Se da capacitación a técnicos y campesinos, olvidándose en algunos casos que los cuadros nacionales deben continuar la capacitación y ampliarla en contenido. Hay instituciones oficiales que viven de la pesca de técnicos internacionales para desarrollar sus actividades de capacitación, cuando tienen recursos nacionales debidamente capacitados y con mayor conocimiento de las realidades nacionales.

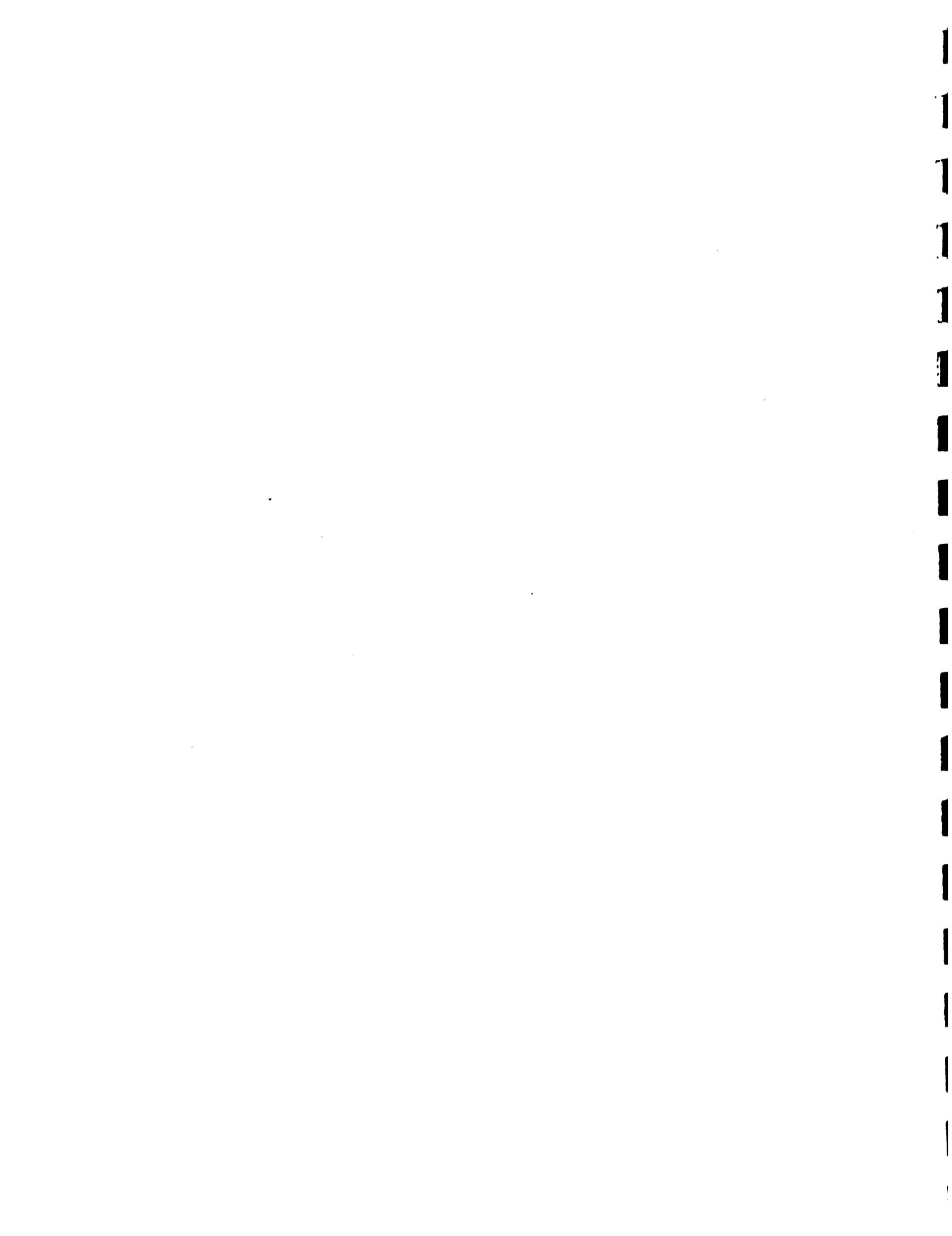
Como una contribución que tiende a suavizar los problemas que se refieren, se presenta una alternativa de capacitación que es producto de la experiencia vivida principalmente en Guatemala en la presente década. Pero debe aclararse que no se plantean soluciones que no sean técnicas, ya que los de orden político están muy lejos del presente documento.

Se han analizado y modificado los contenidos de los diferentes instrumentos de capacitación, ordenándose estos en forma secuencial en función del sistema que se formula, lo cual verdaderamente expresa el fruto de una experiencia, en la cual han participado diversos agentes.

Esta alternativa de capacitación, que se denomina "PROCESO" no es algo definitivo o estático. La sociedad se desarrolla a infinitas velocidades. Los hechos sociológicos y económicos son recurrentes en el tiempo, pero mutantes; por lo que, sería absurdo pensar en una capacitación que no sea producto de los hechos reales y que no se modifique al ritmo de la historia. Los instrumentos y contenidos de hoy serán obsoletos mañana, pues las condiciones socioeconómicas varían. Oponerse a ello es querer detener con nuestro aliento un vehículo que corra a cien kilómetros por hora.

Podría entonces indicarse que lo propuesto debe tomarse como una referencia, para ser adaptado al momento histórico que se vive.

No obstante lo cambiante de cualquier sistema, hay un elemento que debe mantenerse inalterable en el tiempo y es la participación campesina en la toma de decisiones de la empresa. Al imponerse normas y procedimientos que vienen verticalmente de los niveles altos sectoriales, se pierde, se diluye cualquier proceso de capacitación. Sencillamente porque no responde al mundo de las realidades, pues es producto de una especulación teórica.



Referencias de todo sistema o evento de capacitación, son las necesidades del campesino. A veces no bien visibles para el técnico, pero si sentida por el hombre rural; por lo que, la investigación debe profundizar en ellos a fin de dimensionarlas y buscar las respuestas adecuadas. Pero en esta investigación, punto de partida de todo proceso, debe considerarse y ponderarse la participación del campesino, utilizando para ello instrumentos simples, de fácil comprensión y hasta de manejo por el mismo campesino.

Con el mismo principio de simplicidad, efectividad y participación campesina se orienta todo el proceso que se expone, el cual para fines didácticos se divide en cuatro etapas:

ETAPAS	NOMBRE
I	Investigación
II	Planificación
III	Capacitación Especifica y Estudios
IV	Ejecución y Seguimiento

Estas etapas configuran un proceso lógico de capacitación. Debe considerarse no obstante, que a veces resulta imposible guardar el orden apuntado, por lo que de acuerdo a las circunstancias debemos ajustarnos a la situación imperante.

La función económica podría estar superada, pero ésta no rinde los beneficios sociales por no estar la población debidamente orientada. Es necesario trabajar en la organización y en todo lo relativo a la social distribución de las tareas y de los beneficios a fin de alcanzar una mejor y racional configuración de los resultados. Toda organización gira alrededor de intereses comunes como son la tenencia de la tierra, la venta de la producción, la adquisición de insumos por ejemplo, pero cuando no hay conciencia o valoración de lo que aglutina e integra la sociedad, difícilmente o tal vez imposible se pueda hablar de organización, piedra angular del progreso de las asociaciones.

Si las decisiones, se toman fuera de la empresa, por muy inteligentes que lo sean, al individuo no puede estimularse ni siquiera interesarle sin o ha sido considerado y jugado un rol en aquello que, se supone será de su propiedad. Toda acción, programa, plan, proyecto debe desde sus primeros pasos tomar en cuenta al campesino ya que así, conoce, se entera de qué se trata y además inicia un proceso de capacitación. Pero eso de tomarlo en cuenta debe contar con un atributo: que todo surja como respuesta que las mismas bases establecen. El técnico puede y debe tener una gran participación pero más que todo ofreciendo sus insumos cognocitivos para orientar y moderar en aquellas



decisiones que pueden peligrar el éxito o afectar el contexto económico social o niveles macros. Necesariamente la presencia del Estado es decisiva y será más relevante si toma en consideración las voces del campo en la formulación de sus macro políticas económicas y sociales. Esta posición ecléctica permite conjugar los intereses de los dos polos. Así se evitan las im posiciones verticales y las posiciones anarquizantes.

Si consideramos al pequeño agricultor aislado de toda organización, nos sitúa ante un problema por el costo social tan alto que resulta atenderlo debidamente. Lógico es invitarlo a que se integre a una organización que bien podría ser grupal, de agentes similares o empresas asociativas en formación o legalmente constituidas. Su incorporación facilita tareas; su negativa las complica. Ahí el papel del Estado para incentivar el espíritu gregario, en lo cual los técnicos tienen una responsabilidad de enormes proporciones, y de lo cual surgen demandas ampliadas en lo que respecta a la capacitación.

En este proceso de capacitación, se toman en cuenta diversos aspectos: a) grupos humanos con ninguna o mínima capacitación; b) intereses del Estado en ayudar a los campesinos a superarse; c) amplia participación campesina en la toma de decisiones; d) cuadros técnicos con mística de trabajo, debidamente capacitados o en proceso de formación; e) espacio político.

Antes del desarrollo del proceso que se describe, es de vital importancia que el órgano superior de decisión en lo que a capacitación se refiere, proceda a manifestar su disposición de apoyo y lo cual se concreta ejecutando los pasos siguientes:

- . a. La definición del gobierno en apoyar la capacitación para los pequeños y medianos agricultores a través de la promulgación de la política respectiva y la designación de la entidad ejecutora.
- . b. Formulación de un programa de capacitación.
- . c. Designación en el ente ejecutor, del personal técnico de apoyo.
- . d. Capacitación al personal técnico en las áreas que se establecen en el programa.
- . e. Definición del espacio técnico político del técnico.

Disponiendo de lo anterior, ya se puede pensar en la implementación del programa de capacitación, el cual está inmerso en todo el proceso.



Es necesario también indicar que el proceso está orientado al pequeño y mediano agricultor, incorporados en cualquier organización, ya sea esta cooperativa o comunidad. En tal sentido puede hablarse en el texto de empresa, comunidad u organización, conceptos que se usarán indistintamente y que para estos efectos tienen la misma connotación semántica.



2. ETAPA I. INVESTIGACION



2. ETAPA I. INVESTIGACION

Cuando se menciona el concepto investigación este se asocia con el manejo e interrelación de infinitas variables económicas, sociales, agronómicas, etc. Así es, pero para los efectos que se proponen, se recomienda trabajar en relación directa a la magnitud del fenómeno. O sea que, cuando se trata de pequeñas empresas, se requerirá de tratamientos sencillos, ello con el fin de aterrizar pronto en acciones concretas. Cuando el ámbito se amplía, el esquema técnico debe extenderse más allá de la simplicidad, pero respetando el principio de la respuesta en el corto plazo.

Sabemos de antemano, los marcos de pobreza, las demandas en alimentación, salud, servicios públicos a la producción y demás elementos, que permiten caracterizaciones. ¿Qué necesitamos entonces? Queremos llegar a aproximaciones de valores, definir prioridades y concluir en niveles inmediatos de acciones. Esta posición, bajo ningún punto esta en contra de la investigación purista y ampliada; lamentablemente en los países en desarrollo se ha gastado mucho tiempo en investigación y muy poco en realizaciones; por lo que, la respuesta se hoy debe recuperar el tiempo de ayer, en beneficio de las necesidades no cubiertas.

1. Promoción

Para todo el trabajo a realizarse, la responsabilidad de coordinación recaerá en un técnico, cuya primera actividad será informar a la comunidad o empresa en que consistirá su trabajo.

El técnico designado deberá iniciar su trabajo de promoción: primero ante los demás miembros del sector público (si los hubiere), explicando contenidos, metodología, así como experiencias obtenidas, tanto en el país como en el extranjero; establecerá la necesidad de su incorporación como elementos activos, a fin de que conjunta y cordialmente realicen actividades. Así se consigue la difusión de metodologías, principalmente aquellas desconocidas y se incentiva a los miembros del sector público a que colaboren de acuerdo a sus capacidades y a que desarrollen trabajos de diversos matices e inclusive diferentes a las funciones tradicionales. Un cambio fundamental que tiene que tratarse es la amplia participación campesina en todo el proceso de capacitación, así como sobre las formas de capacitación y el grado de conciencia que debe existir en la toma de decisiones; y segundo, realizar una labor semejante ante la empresa. Esta promoción tenderá a explicar los objetivos que se persiguen y las metodologías por aplicarse. Habrá presencia colectiva de los miembros del sector público para dar una fisonomía de conjunto, pues es



asi como se pretenden afrontar los problemas. Esta actividad deberá reunir ciertas formalidades, a fin de reflejar mayor seriedad. Será de mucha importancia explicar el rol de las instituciones oficiales y de sus posibilidades de apoyo, a fin de evitar frustraciones en los campesinos. Será necesario sostener pláticas con los representantes y en la medida de las posibilidades desarrollar asambleas generales. El técnico deberá siempre buscar los niveles de liderazgo y con estos mantener vinculaciones permanentes. Producto de esta promoción será lograr el asentamiento de que estarán en la disposición de recibir la capacitación; mientras esto no sea alcanzado no puede continuarse con las actividades subsiguientes.

2. Contraparte Local

Es necesario obtener de parte de la comunidad la designación de un campesino como enlace con el técnico designado. Esa persona deberá contar con el apoyo de un grupo de campesinos con quienes constituiria una especie de comité permanente. Tomando en cuenta de que el campesino nombrado de contraparte local perderá mucho tiempo en atender sus adicionales obligaciones, podría pensarse en buscarle financiamiento, ya sea de parte del estado o de la comunidad. Este cargo podría ser rotativo entre los miembros del denominado comité, según las circunstancias.

3. Material de Investigación

El técnico responsable y demás del sector público, con el apoyo del enlace iniciarán la preparación de los instrumentos para la investigación de campo, tales como: boletas, encuestas, entrevistas, etc. Este material debe ser sometido a pruebas y responder por lo tanto a las realidades del lugar.

4. Socioeconomía de la Empresa

Paralelamente a la actividad anterior, deberá procederse a la recopilación de toda información económica, agronómica y social existente, y a revisar trabajos preparados con anterioridad. En el caso de Guatemala, los trabajos elaborados por estudiantes es abundante; principalmente los que preparan medicos y agrónomos. Posterior a la recopilación y revisión de información, es necesario proceder a su análisis, en lo cual los campesinos deben participar exponiendo sus puntos de vista, ya que ellos son los más



concededores de lo que sucede en sus comunidades. Finalmente deberá elaborarse un documento que refleje los problemas, así como las causas que los han generado. En caso de no existir información escrita, vale considerar entrevistas con campesinos seleccionados, a fin de obtener la mejor información, para lo cual será necesario elaborar un listado de preguntas orientadas hacia lo que se pretende, o sea: obtener el marco de necesidad y las causas que los han generado.

A medida de ejemplo las grandes áreas que deben ser sujetas de investigación:

1. Infraestructura Vial
2. Aspectos Agronomicos
3. Aspectos Económicos
4. Aspectos Demográficos
5. Organización Existente
6. Aspectos Educativos
7. Aspectos Sociales

5. Capacitación Contraparte Local

No obstante que el contraparte local ha permanecido incorporado en todas las acciones precedentes, es necesario ofrecerle una capacitación específica sobre los diversos instrumentos de investigación. El mismo requerimiento se extiende a todas aquellas personas que participan en el desarrollo de la investigación. Debe hacerse énfasis en lo que a manejo de boletas se refiere. La contraparte local debe aprender cómo hacer por ejemplo una encuesta o cómo utilizar cualquier otro sistema que permita obtener información.

6. Capacitación a Técnicos

Los técnicos deberán obtener la mayor capacitación posible en lo referente a la obtención de información. Su preparación consistirá en parte en la preparación de boletas, prueba y aplicación de las mismas. Por lo tanto, deberán recibir un adiestramiento más detenido al ofrecido a los campesinos. Posiblemente la capacitación sea mayor a la requerida, pero tiene que hacerse así a fin de lograr una mayor idoneidad de los técnicos. La guía para la preparación del técnico en lo que a elaboración de boletas se refiere, podría ser la que se detalla en el Anexo 1.



7. Investigación de Campo

Posterior a la formulación y prueba de boletas, de la capacitación a técnicos y campesinos, y al disponer de todo el material necesario, debe procederse a la recopilación de información. Esta tarea la desarrollarán técnicos y campesinos. Debe tenerse sumo cuidado de evitar falsas interpretaciones de las preguntas así como causar molestias en los entrevistados. Ello obliga a una planificación consciente de la ejecución. No olvidar la elaboración de guías claras, única forma de evitar confusiones. Tampoco perder de vista la importancia que tiene la supervisión para conseguir mejores resultados.

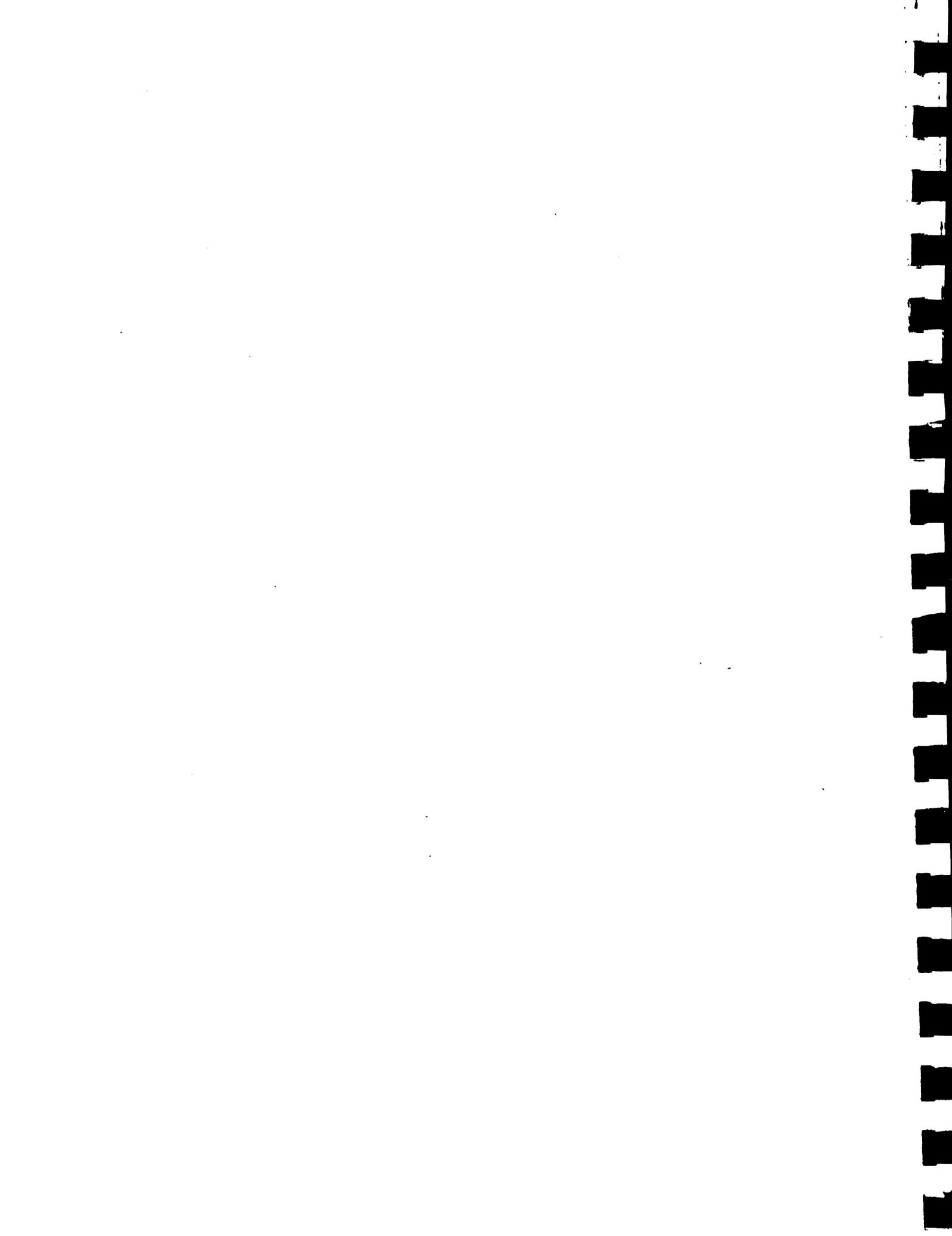
Es importante traer a cuentas que la codificación de las preguntas ahorra y facilita tiempo posterior, principalmente cuando se utiliza equipo electrónico en el procesamiento. Otro de los aspectos fundamentales consiste en que los instrumentos de investigación, cual es el caso de las boletas, deben estar orientadas a los productos finales que se desean, o sean los "CUADROS DE SALIDA". Un ejemplo de boleta, que contiene campos económicos, agronómicos, sociales y organizativos se expone en Anexo 2.

8. Elaboración de Documentos

Después de analizar la información obtenida, debe procederse en el menor tiempo posible a la elaboración de un documento que contenga una interpretación total, para que pueda considerarse un diagnóstico del área investigada. Este documento relacionarlo con el documento preliminar formulado, a fin de confirmar o rechazar hipótesis de trabajo, lo que permitirá mayor consistencia a dicho documento. La opinión de los campesinos además de enriquecer el trabajo, evitará caer en conclusiones unilaterales; debe ser un documento que refleje diferentes puntos de vista. En sus conclusiones contendrá un listado de problemas y las causas que lo generan. Algunas áreas probablemente no queden totalmente agotadas; por lo que se tendrá que efectuar investigaciones complementarias que podrían prolongar el tiempo para la preparación del documento, pero lamentablemente no existe alternativa para evitar esta situación.

9. Análisis y Discusión de Documentos

Elaborado el documento en la forma antes planteada deberá presentarse a la comunidad, a quien se le darán más amplias explicaciones. Es una responsabilidad tanto de



técnicos como de la contraparte local. Es preferible que la exposición se realice aprovechando la presencia del mayor número de campesinos residentes, única forma de que hay conciencia generalizada de los problemas y causas.

10. Concertación de la Acción Futura

Una vez enterados los campesinos del trabajo realizado, es conveniente dejar un espacio de tiempo para que mediten sobre su situación. Luego serían llamados a una reunión para oír sus opiniones sobre el marco problemático y lo que se expone como causales. Aprovechar esta oportunidad para preguntar si estarían de acuerdo en colaborar a diseñar alternativas de solución, explicándoles en forma muy general posibles soluciones. Si están de acuerdo en continuar recibiendo la cooperación técnica, levantar un acta que sería para estos efectos el documento de concertación.



11. Evaluación

Después de lograr la concertación del apoyo técnico y oídas las opiniones de los campesinos, es imprescindible una evaluación del trabajo realizado. Deben llevarse a un análisis crítico los productos logrados, beneficios, tropiezos y demás situaciones. Ello permitirá retroalimentar el proceso a fin de consolidarlo y evitar dificultades en trabajos que se efectúen en otros lugares del país. La evaluación es responsabilidad de técnicos y de los campesinos directamente involucrados en el trabajo. Para estos efectos debe llevarse un historial escrito, en el cual se describa todo lo acontecido, principalmente lo relativo a reuniones con los campesinos.



3. ETAPA II. PLANIFICACION



3. ETAPA II. PLANIFICACION

12. Planteamiento de Alternativas de Soluciones

En la fase de investigación se plantearon problemas y causas. Ahora los técnicos y la contraparte local identifican aquellas posibles soluciones, pero vistas a través de proyectos productivos, o de cualquier tipo como es el caso de los de orden social. Si la situación, por ejemplo, es la pobreza generalizada, no obstante existir recursos naturales pero escasamente aprovechados, la alternativa lógica es utilizar racionalmente esos recursos a través de proyectos de inversiones agrícolas, pecuarias, forestales, etc.; o el desarrollo de cultivos anuales utilizando tecnologías apropiadas. De no existir suelos aprovechables, la alternativa es la ejecución de proyectos no vinculados a la riqueza del suelo, como los de orden apícola, avícola y similares; así como también el desarrollo de las actividades identificadas con las habilidades del hombre, cual es el caso de artesanías, los servicios y el comercio.

Las alternativas son ideas de proyectos diferentes, presentadas con claridad, con la justificación preliminar posible y según la clasificación de agroeconómicos, sociales, de organización, etc. Cada proyecto debe estar vinculado con el problema detectado ya que se constituye en su respuesta.

13. Decisión Campesina ante Soluciones

Las ideas de proyectos con la justificación que corresponde, se presentarán a los campesinos quienes se pronunciarán y, las decisiones que tomen no pueden ni deben ser modificadas, salvo por ellos mismos. Si acuerdan que la educación y el agua potable son de primera prioridad y que el mejoramiento de la producción está en un segundo plano, debe respetarse esa posición, la que tal vez sería compatible con el criterio técnico. Esta situación podría ser culpa del técnico al no haber sido capaz de comprobar a los campesinos la mejor conveniencia.

Las decisiones deben representar el criterio de todos, por lo que es recomendable citar a una asamblea, en la que el técnico y la contraparte deben exponer y ofrecer las declaraciones que correspondan.



14. Capacitación en Planificación

Tanto el técnico como la contraparte local deben recibir instrumentos básicos de planificación a fin de que los trabajos posteriores tengan un sentido técnico compatible con lo que se pretende a nivel nacional o regional. Esta es responsabilidad de la institución oficial correspondiente, quien sabrá atender este requerimiento en el tiempo que se necesita y en la forma que más convenga a los intereses del Estado y de los campesinos.

15. Planificación General

Una vez que los campesinos han tomado decisiones sobre las realizaciones futuras, debe procederse a una planificación de todas las actividades. Es una responsabilidad del técnico o técnicos pero con el auxilio de la contraparte por el conocimiento amplio que tiene de su medio. Esta planificación estará contenida en un documento sencillo y claro.

16. Presentación de Documento de Planificación

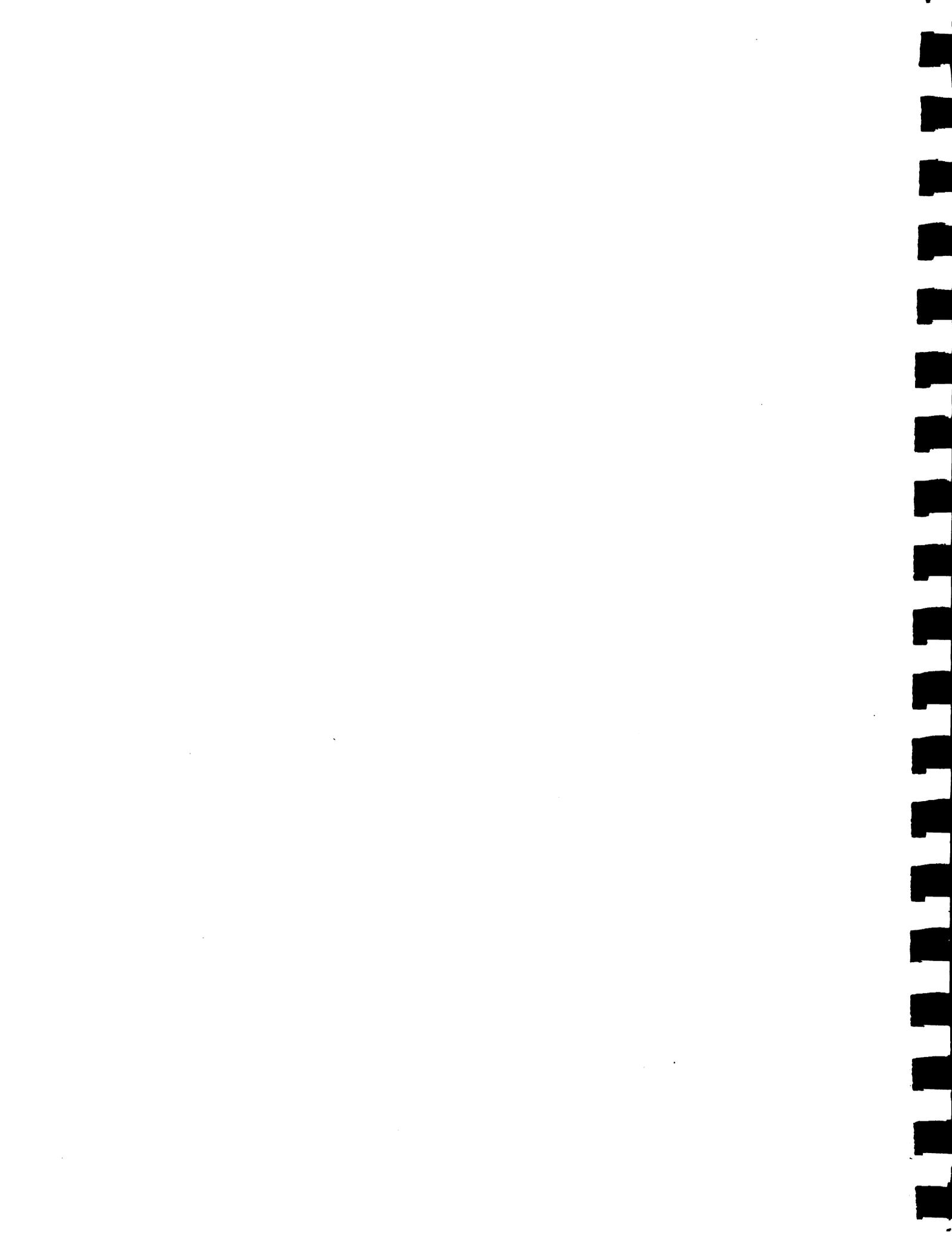
El documento de planificación será del conocimiento de los campesinos, ya sea directamente vía asamblea, o a través del organismo que los representa (Junta Directiva, comité, etc.).

Sus observaciones se incorporarían y así se dispondría de un documento de conocimiento general que representaría el sentir y aceptación de técnicos y campesinos.

17. Evaluación y Retroalimentación

Antes de proseguir, hacer la segunda evaluación de lo realizado tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Además, relacionar esta segunda fase con todo lo comprendido en la primera.

Este proceso no es definitivo, puede cambiarse y modificarse según las circunstancias y el instrumento que permite introducir variantes es la evaluación. Es a través del conocimiento de los resultados, que se tiene capacidad para rechazar o aceptar lo que hemos recomendado y hecho.



4. ETAPA III. CAPACITACION ESPECIFICA Y ESTUDIOS



4. ETAPA III. CAPACITACION ESPECIFICA Y ESTUDIOS

18. Formación Grupos de Trabajo

Se responsabilizaría al técnico o técnicos en la formación y coordinación de grupos de trabajo formados por técnicos y campesinos, para la formulación de proyectos, planes de producción y de los programas de capacitación en las diferentes áreas. Su labor es de gran importancia y está relacionada con la demanda futura de cooperación técnica.

19. Capacitación en Proyectos

Los técnicos involucrados en el proceso y los campesinos seleccionados, deben someterse a una capacitación intensiva en formulación y evaluación de proyectos agrícolas de inversión y en elaboración de planes de cultivo anuales, como punto de partida del programa de capacitación.

Serían eventos independientes pero complementarios y su nivel de contenido teórico compatible con la clientela y la magnitud de los proyectos.

A. Capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión a Nivel de Perfil

Para los efectos que se persiguen y considerando las exigencias del proceso, se ofrecen los lineamientos de lo que debe contener una capacitación en este campo, la que comprende las siguientes áreas:

INTRODUCCION

1.0 Aspectos Generales:

- 1.1. Identificación del Proyecto y Justificación
- 1.2. Objetivos
- 1.3. Metas

2.0 Estudios Técnicos

- 2.1. Características Botánicas de la Planta
- 2.2. Zonificación Ecológica
 - 2.2.1. Requerimientos Climáticos
 - 2.2.2. Requerimientos Edáficos
- 2.3. Datos agronómicos del Área del proyecto
- 2.4. Tecnología de Producción Requerida
- 2.5. Calendario de Realizaciones
- 2.6. Conclusiones y Recomendaciones



- 3.0 Estudio de Mercado
 - 3.1. Introducción
 - 3.2. Uso y Formas de Consumo
 - 3.3. Canales de Distribución
 - 3.4. Condiciones del Mercado
 - 3.5. Características de la Oferta
 - 3.6. Conclusiones y Recomendaciones

- 4.0 Estudio Económico
 - 4.1. Tamaño y Localización
 - 4.2. Calendario de Realizaciones.
Area. Metas de Producción. Ubicación del Proyecto.
 - 4.3. Análisis Económico
 - 4.3.1. Inversión
 - 4.3.2. Presupuesto de Costos
 - 4.3.3. Presupuesto de Ingresos
 - 4.3.4. Balance Económico
 - 4.4. Análisis Financiero
 - 4.4.1. Inversión Sujeta a Crédito
 - 4.4.2. Costos Monetarios
 - 4.4.3. Ingresos Monetarios
 - 4.4.4. Balance Monetario
 - 4.4.5. Plan Financiero

- 5.0 Evaluación Privada
 - 5.1. Relación Beneficio/Costo
 - 5.2. Valor Actualizado Neto
 - 5.3. Tasa Interna de Retorno
 - 5.4. Tiempo de Recuperación de la Inversión

- 6.0 Evaluación Social

De acuerdo al esquema anterior, el estudio de proyectos alcanzaría el nivel de prefactibilidad. Ciertamente y es lo que se pretende, nada más que con mayor profundidad. En caso de negociaciones con una institución financiera, sólo habría que complementar algunos campos que seguramente exigirían, pero así se ganaría tiempo de trámite. No obstante, se considera que un estudio con el desglose planteado sería de la satisfacción de un agente financiero, pues contiene más elementos de un estudio de prefactibilidad. Incluso para pequeñas inversiones contiene más de la información que comúnmente se solicita.

Para estos efectos se presenta en Anexo 2 un estudio realizado en Guatemala a una empresa cooperativa. Seguidamente se ofrecen algunas explicaciones sobre el esquema expuesto.



INTRODUCCION

Cabe explicar algunos conceptos macroeconómicos con lo cual se pueda demostrar la importancia que representa la formulación de proyectos de inversión, desde la perspectiva del país y su desarrollo. Así, qué es, cómo se calcula y algunos elementos de análisis del producto interno bruto agropecuario y su rol en el conjunto de la economía, debe jugar un papel importante. Enfatizar en la conceptualización del valor agregado que los proyectos generan, así como la demanda de insumos provenientes de otros sectores.

Abordar brevemente el tema de la Balanza de Pagos, explicando en forma sencilla su significado, forma de cálculo y su relación con los proyectos de inversión, principalmente su impacto en la cuenta corriente cuando sean proyectos con demanda externa o que sustituyan importaciones. El objetivo que tengan un mínimo conocimiento de la relación micro-macro, así mismo de su importancia en el desarrollo económico y social del país.

1.0 Aspectos Generales

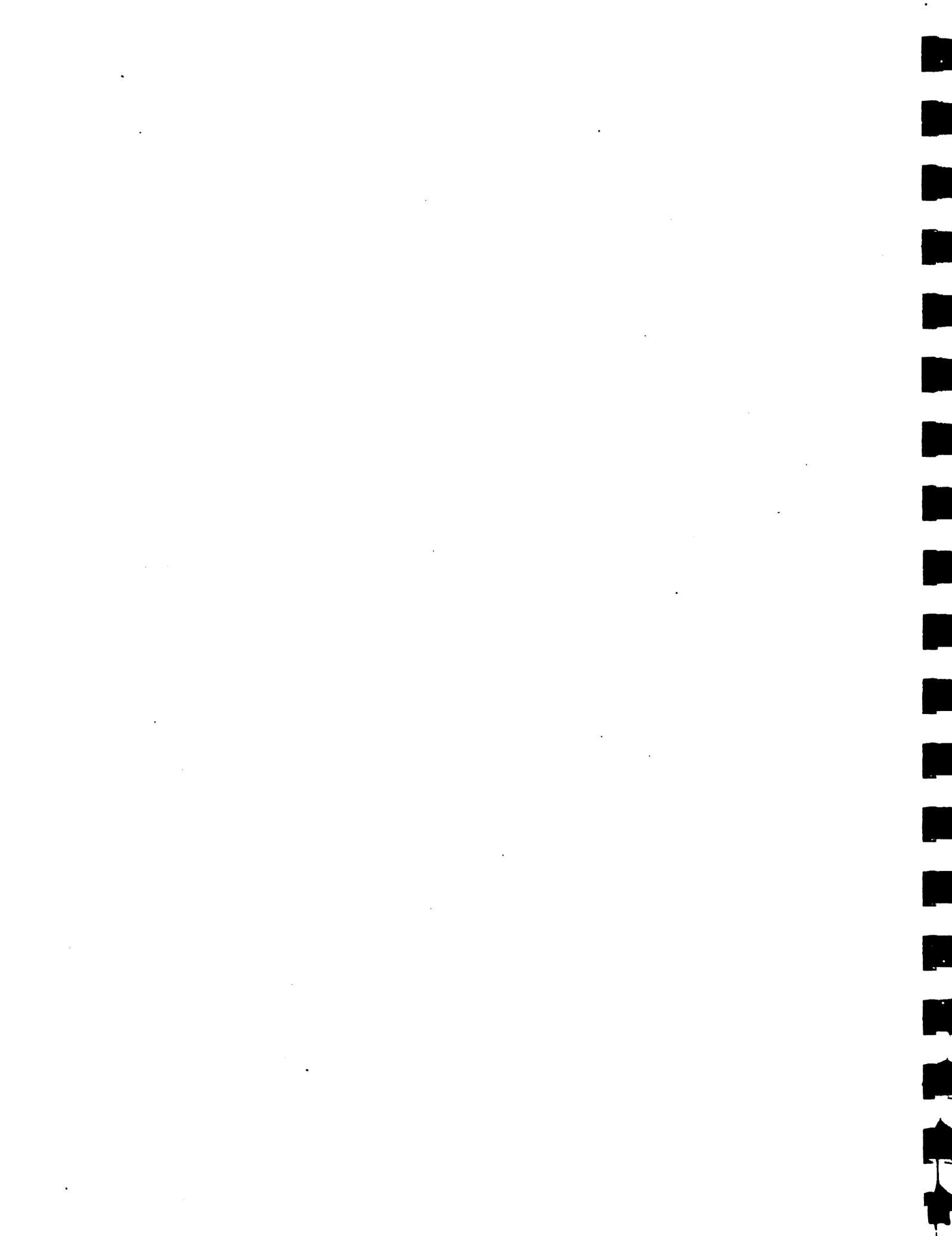
1.1. Identificación

En la etapa de investigación se ha obtenido información sobre diferentes áreas temáticas, habiéndose detectado los diferentes problemas y establecido posteriormente ideas de diferentes proyectos. Además, la empresa se ha pronunciado sobre ellos, asignándoles rangos de prioridades según propios intereses.

Se pasaría ahora al planteamiento de objetivos, metas y definiciones de los recursos disponibles y al análisis agronómico o ingeniería del proyecto, al análisis de mercado y al análisis económico, para disponer de los perfiles de proyecto que es donde se pretende llegar.

1.2. Objetivos

Estos deben responder al marco de necesidades, a fin de que sirvan de guía para la respuesta concreta, vía proyecto, que se ofrece. Habrían objetivos generales orientados a mejorar las condiciones de ingresos, empleo, etc. Los específicos a la utilización racional de los recursos naturales existentes, a mejorar una plantación establecida entre otros.



1.3. Metas

Las metas indicarían cuantitativamente las pretensiones. Podrían ser un nivel de rendimiento, la producción de un área específica o un determinado ingreso anual. Estas metas se plantearían en función de la experiencia o conocimientos que se posean tanto del cultivo o de la región en donde se piensa desarrollar el proyecto. Deben ser lo más aproximados a la realidad, ya que así podría inferirse si se estarían satisfaciendo los objetivos.

2.0 Estudio Técnico

Esta sección comprende la ingeniería del proyecto y proporciona los diferentes elementos agronómicos que permiten el desarrollo técnico del proyecto. Es por ello que se requiere la cooperación de un experto que conozca todos los requerimientos del cultivo, los cuales deberán relacionarse con las condiciones agronómicas, ecológicas, etc., que existen en el área geográfica identificada, a fin de proporcionar las recomendaciones necesarias. La capacitación debe proporcionarla un técnico en la materia.

2.1. Características Botánicas de la Planta

Es necesario una descripción general de la planta, estableciendo además su clasificación botánica y las características relacionadas con las hojas, tallo, flores, semilla y fruto, a fin de ilustrar a aquellas personas que tendrían relación con el proyecto.

2.2. Zonificación Ecológica

Por zonificación ecológica los expertos involucran los requerimientos climáticos y edáficos. El primero relacionado con la humedad, temperatura, precipitación, luz solar y altitud. El segundo con la textura, estructura, Ph, humedad y temperatura del suelo, todo ello a explicarse en esta sección.

2.3. Datos Agronómicos del Área del Proyecto

Toda la información que se ofrezca en los acápites procedentes deben compararse con los existentes en el área de proyecto, a fin de comprobar si existe o no la vocación del suelo hacia el cultivo. Debe recordarse que en la etapa de investigación se ha obtenido esta información.



2.4. Formas de Propagación

Es de indicar las formas de propagación conocidas del cultivo, detallándose cada una de ellas para luego establecer ventajas o desventajas. Ello contribuiría a tomar las decisiones técnicas, aspectos que serán posteriormente ponderados en el análisis económico por su incidencia en los costos de producción.

2.5. Calendario de Realización

Este acápite quizá sea el más importante en lo que al proyecto se refiere, pues aquí es donde se detallan todas las actividades y, de donde surge el desglose de los costos de inversión y de mantenimiento.

Por lo tanto, debe representar un ejercicio altamente técnico, realista y convincente, pues cualquier variación representaría modificaciones en todo el proyecto, principalmente en lo que a cálculos se refiere.

Dependiendo del cultivo, debe comprender desde el establecimiento de semilleros hasta la fase de producción, detallándose las prácticas culturales que sean atingentes al nivel tecnológico que se desarrollaría.

2.6. Conclusiones y Recomendaciones

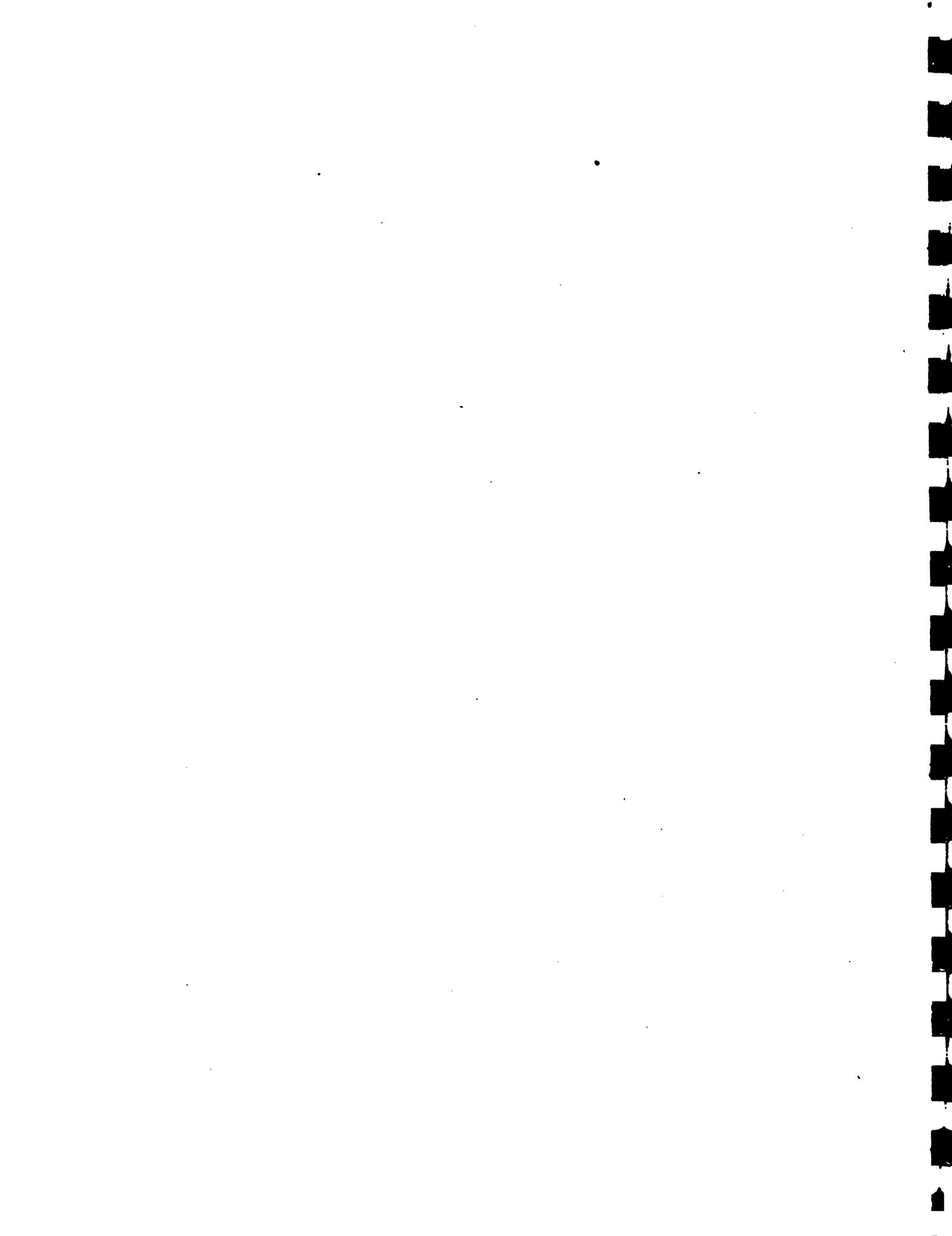
Un pliego de conclusiones técnicas es importante que la ofrezca el especialista, las que estarían orientadas a la factibilidad técnica del proyecto.

Recomendaciones sobre el estudio también son necesarias por aquello de los cambios que quisieran introducirse en el desarrollo del proyecto.

3.0 Estudios de Mercado

3.1. Introducción

Es conveniente ofrecer algunos conceptos teóricos, qué significan, por ejemplo, las transacciones de compra venta y sus diferentes formas de ejecución. Es oportuno indicar la importancia de poseer información sobre precios y de los volúmenes de la producción, así como sobre las épocas en que dicha producción fluye a los centros de transacciones.



3.2. Uso y Formas de Consumo

Explicar cuáles son las formas de utilización del producto; si es para consumo directo de la población o como insumo para procesamientos industriales. Además, dependiendo del uso o destino final que tendrá, ofrecer las ventajas del producto frente a la demanda e inclusive ante productos que podrían ser competidores.

3.3. Canales de Distribución

Cabe ofrecer información sobre los canales de distribución y los que corresponden a un producto en particular. Proporcionar ejemplos y enfatizar en los problemas que acarrean los cuellos de botellas y los roles tanto positivos como negativos de los intermediarios.

3.4. Condiciones del Mercado

Debe partirse de conceptos teóricos, pero ofrecidos en la forma más sencilla posible. Ello lleva implícito datos de orden macro cuáles son las exportaciones y estructuras de precios, tanto a nivel nacional como internacional; así como todo lo relativo a los elementos vinculados a la demanda, elasticidades, ingresos, precios de productos complementarios o sustitutos, etc. Además explicar sobre las herramientas estadísticas que se utilizan en los proyectos como son los cálculos de proyecciones, promedios, etc. Un aspecto importante de considerarse en las explicaciones es la selección y manejo de la información primaria. Cabe señalar que este trabajo será de exclusividad para los técnicos incorporados.

3.5. Características de la Oferta

Partir también de los principios teóricos y luego considerar los elementos que norman y conforman la oferta, tanto desde el punto de vista nacional, regional y local. Manejar lo referente a las importaciones, ya que ello incide en la producción interna y por lo tanto en el proyecto. Deberá procederse a realizar cálculos estadísticos en la misma forma que se indicó al referirnos a la demanda.



3.6. Conclusiones y Recomendaciones

Las apreciaciones sobre los puntos relevantes son de mucha importancia. Así mismo, ofrecer las recomendaciones, que vendrían a reforzar el proyecto en lo que al análisis económico se refiere.

4.0 Estudio Económico

Comprende el cálculo de inversiones, costos e ingresos, etc. Estos datos servirán en la elaboración del proyecto y para el cálculo de su rentabilidad económica y evaluación.

4.1. Tamaño y Localización del Proyecto

Para tener información aproximada de lo que en la realidad será el proyecto, deberá estudiarse la situación del mercado, aspecto que ha sido tratado en otro acápite. Conociendo los volúmenes de producción con destino al mercado, puede diseñarse la amplitud del proyecto en términos de área, productividad, tecnología por aplicarse y demás elementos agro-económicos. Deberán elaborarse mapas que indiquen con claridad la localización del proyecto.

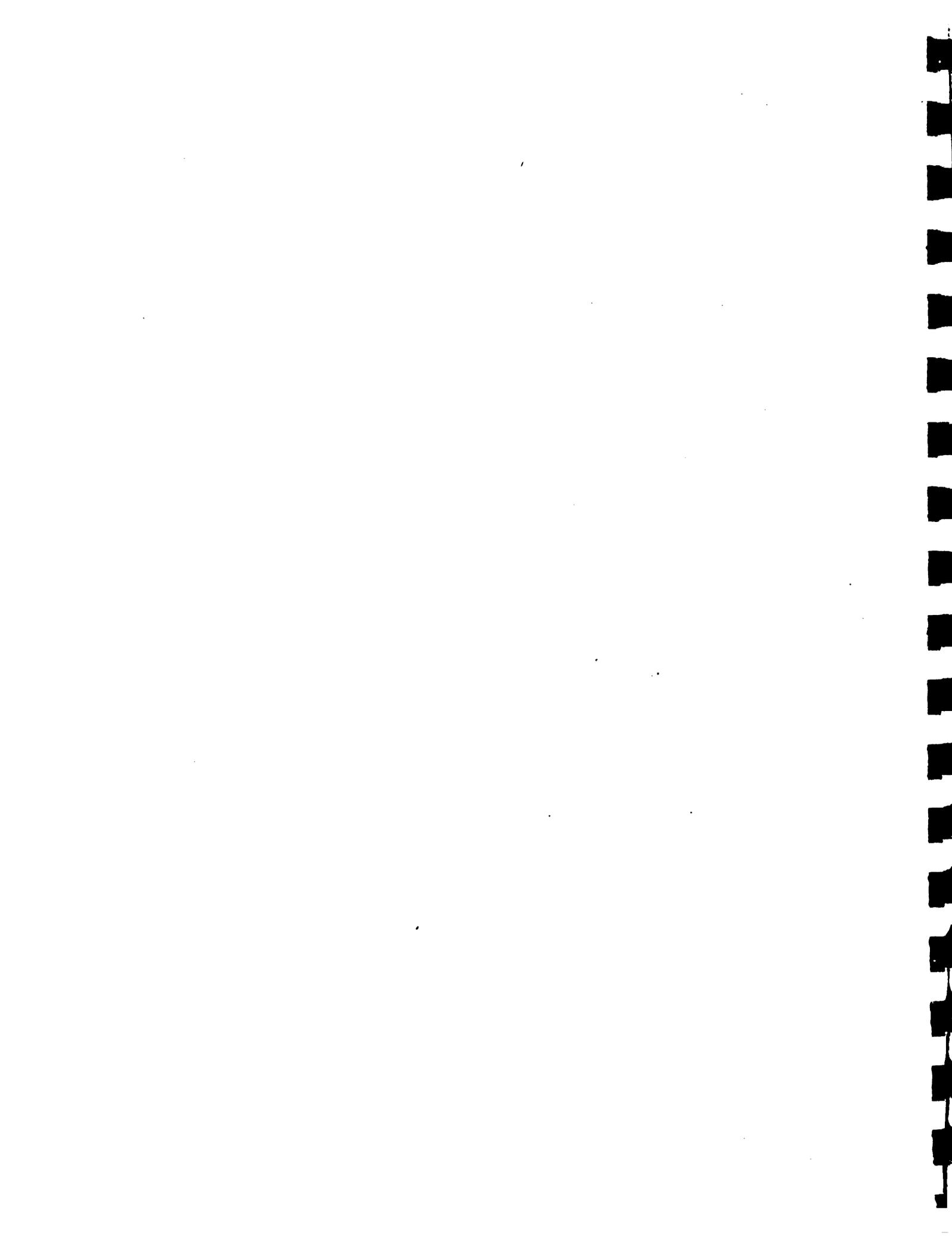
4.2. Calendario de Realizaciones. Area y Metas de Producción

Conociendo el tamaño del proyecto pueden aproximarse a las metas reales de producción y al área específica de siembra. Queda por ahora diseñar un calendario de las actividades a realizarse.

4.3. Análisis Económico

4.3.1. Inversiones

Es necesario dar explicaciones e informaciones de carácter teórico, principalmente lo relativo a sus diferencias con el concepto de gastos, que generalmente se asocia al de inversión. Para el caso de proyectos, se consideran inversiones todas las erogaciones que se realizan durante el período de establecimiento o sea cuando esa inversión no ha generado ingresos.



4.3.2. Presupuesto de Costos Totales

Como costos de producción deben computarse todas las erogaciones que se efectúan durante la vida del proyecto, o sea las realizadas tanto en el período de establecimiento como en el de operación. Dentro de los costos surgen las depreciaciones, para lo cual debe abrirse un espacio para detallar todo lo relativo a su cálculo y conceptualización. Se darán las explicaciones sobre los cuadros de tecnología, que permiten establecer y presentar muchos datos sobre los costos, como son, origen, destino, fechas, valor, frecuencias, etc.

4.3.3. Presupuesto de Ingresos

En el caso de un proyecto agrícola, los ingresos están dados exclusivamente por la producción y dependiendo de la calidad se determinan precios y de ahí los diferentes niveles de ingreso. Los ingresos se calculan en base a información que se origina en el estudio agronómico.

4.3.4. Balance Económico

Disponiendo de información sobre inversión, costos e ingresos totales durante la vida del proyecto, puede calcularse su rentabilidad vía Balance Económico. Este consiste en restar los costos totales de los ingresos totales, siendo la cifra resultante la utilidad total. Dividida ésta entre los años de vida del proyecto, nos da la utilidad promedio anual. La relación de utilidad promedio anual entre la inversión total, nos da un porcentaje, que es la rentabilidad del proyecto.

4.4. Análisis Financiero

4.4.1. Inversiones Sujetas a Crédito

Deberá explicarse que del total de las inversiones habrá una parte que no pueden cubrir los campesinos, debiendo pensarse en un financiamiento bancario. Este financiamiento es la inversión crediticia que tendrá en el proyecto un análisis especial.

4.4.2. Costos Monetarios

Estos son los desembolsos reales efectuados en la vida del proyecto. Algunos de los costos no representan pagos en efectivo, pues son aportes de los



campesinos, como el caso de la mano de obra familiar, la renta de la tierra y ciertos insumos. Estos costos no se toman en cuenta para el análisis financiero.

4.4.3. Ingresos Monetarios

Aquella producción que se comercializa y que genera flujos monetarios a la empresa, se denomina ingreso monetario. Para efectos del análisis financiero, es lo que se computa, o sea que se descarta la producción para autoconsumo, pérdidas, semillas y demás, producción que no es objeto de compraventa.

4.4.4. Balance Monetario

La diferencia entre ingresos y costos monetarios, nos da la disponibilidad monetaria. En los primeros años, o sea en la fase de inversión, la disponibilidad financiera es cero. Al iniciarse la producción esa disponibilidad tiende a ser positiva. El balance monetario mide las posibilidades de que los ingresos monetarios sean superiores a los costos monetarios.

4.4.5. Plan Financiero

Es de mucha importancia detenerse a explicar que un Plan Financiero permite medir las posibilidades de la empresa para cumplir satisfactoriamente con un crédito bancario, en las condiciones probables que se otorguen. Se parte de la inversión crediticia, de su programa total de desembolsos y de las diferentes condiciones en que podría ser proporcionado. En definitiva mide las mínimas condiciones de aceptación de un crédito para cubrir la inversión del proyecto.

5.0 Evaluación Privada

Se ha considerado prudente trabajar con cuatro parámetros de evaluación; no obstante que a nivel de prefactibilidad se recomienda generalmente el cálculo de un parámetro. Esto con el fin de obtener una mayor referencia de la viabilidad del proyecto.

En la capacitación correspondiente, es imprescindible ofrecer un espacio para explicar elementos de matemática financiera relacionados con el interés compuesto, monto y valores actualizados. Además realizar ejercicios prácticos para que los técnicos puedan



posteriormente realizar con facilidad cualquier cálculo.

5.1. Relación Beneficio/Costo

Resulta de dividir el valor total de la producción entre los costos totales. Para ello considerar la vida útil del proyecto y descontar los valores de beneficios y costos a una tasa determinada.

Esta relación podría ser mayor, igual o menor que uno. Entre mayor sea esa relación, mayores serán las perspectivas del proyecto.

5.2. Valor Actualizado Neto

Consiste en restar del ingreso total actualizado los gastos totales también actualizados. Entre más alta y superior a los gastos sea la diferencia, las posibilidades de éxito del proyecto se amplían.

5.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este parámetro representa la rentabilidad media del dinero utilizado por el proyecto durante toda su vida¹. Su cálculo consiste en actualizar la diferencia total de beneficios y costos, hasta que la suma total sea igual a cero. Entre más alta sea la tasa de descuento que permite esa igualdad, la factibilidad del proyecto crece.

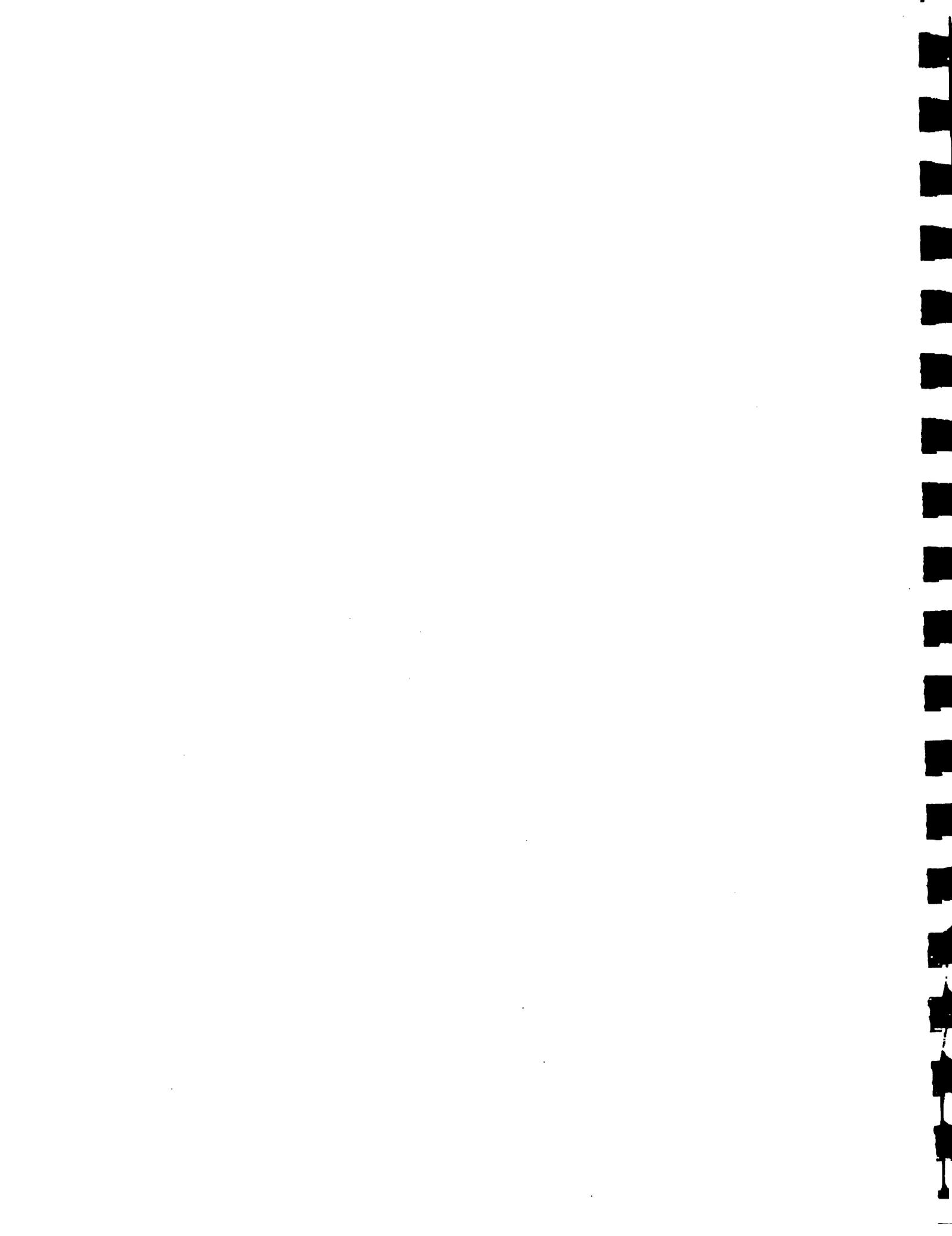
5.4. Tiempo de Recuperación de la Inversión

El cálculo permite establecer el tiempo durante el cual se pueden amortizar todas las inversiones realizadas. Es decir, el tiempo durante el cual la utilidad generada permite el pago de todas las inversiones.

B. Capacitación en Elaboración de Planes de Producción

En complemento al adiestramiento en proyectos de inversión, se hace necesario una capacitación tendiente a la formulación de proyectos que se desarrollan durante un año

1. Julio Ramos Chorro, Proyecto Agrícola. Lima, Perú. Marzo 1981.



agrícola, tal es el caso de los granos básicos, hortalizas, etc., y que denominamos Planes de Producción. Debe recordarse que los proyectos anuales constituyen el común denominador y que la inversión agrícola es incipiente y menores sus posibilidades.

Elaborar un plan de producción no es difícil, lo que requiere es un cuidadoso ordenamiento de las actividades y mantener actualizados los precios de insumos, materiales, herramientas, mano de obra y demás elementos que intervienen en los cálculos.

El campesino conoce y sabe cuando realizar una actividad, lo que falta es que escriba lo que hace o lo que pretende hacer e imputar los valores correspondientes. El campesino no considera comúnmente el costo de mano de obra familiar ni el de la tierra, lo cual distorsiona el concepto de utilidad que él maneja. Para ello, se ofrece la metodología de un plan de producción, esperando que su contenido se enriquezca en su aplicación práctica (Ver Anexo 4).

Esta capacitación se puede ofrecer sin dificultad a los campesinos, siempre que éstos sepan leer y escribir.

20. Preparación de Planes de Producción

Con los conocimientos adquiridos, técnicos y campesinos deben proceder a elaborar los planes de producción que hayan definido desarrollar los campesinos, para después analizar cuáles son los que ofrecen mayores ingresos por unidad de área. Deberá contarse con el apoyo amplio de los campesinos y circunscribirse a sus aspiraciones y patrones culturales.

21. Formulación de Perfiles de Proyectos de Inversión

Paralelamente deberá procederse a la elaboración de los perfiles de proyectos de inversión, tomando para ello las ideas de proyectos surgidos en la Etapa de Planificación (12). Para este trabajo orientarse con los lineamientos y ejemplo proporcionado en el Anexo 3. Cada proyecto deberá contar con sus análisis, cálculos de rentabilidad y evaluaciones correspondientes.

22. Promoción para la Organización

La capacitación en organizaciones es de vital importancia y de impostergable realización, ya que es una deficiencia



latente en la mayoría de las empresas de los países en desarrollo; sin organización, el espíritu solidario y el trabajo comunitario no emergen y por lo tanto se dificulta el progreso. La capacitación en organizaciones puede surgir en cualquier momento del proceso, inclusive podría ser la actividad inicial, al arranque del mismo; pero es más conveniente realizarla cuando se dispone de la mayor información posible (agronómica, económica, social, etc.), motivo por el cual es más recomendable su realización cuando ya se cuenta con proyectos y planes formulados y priorizados.

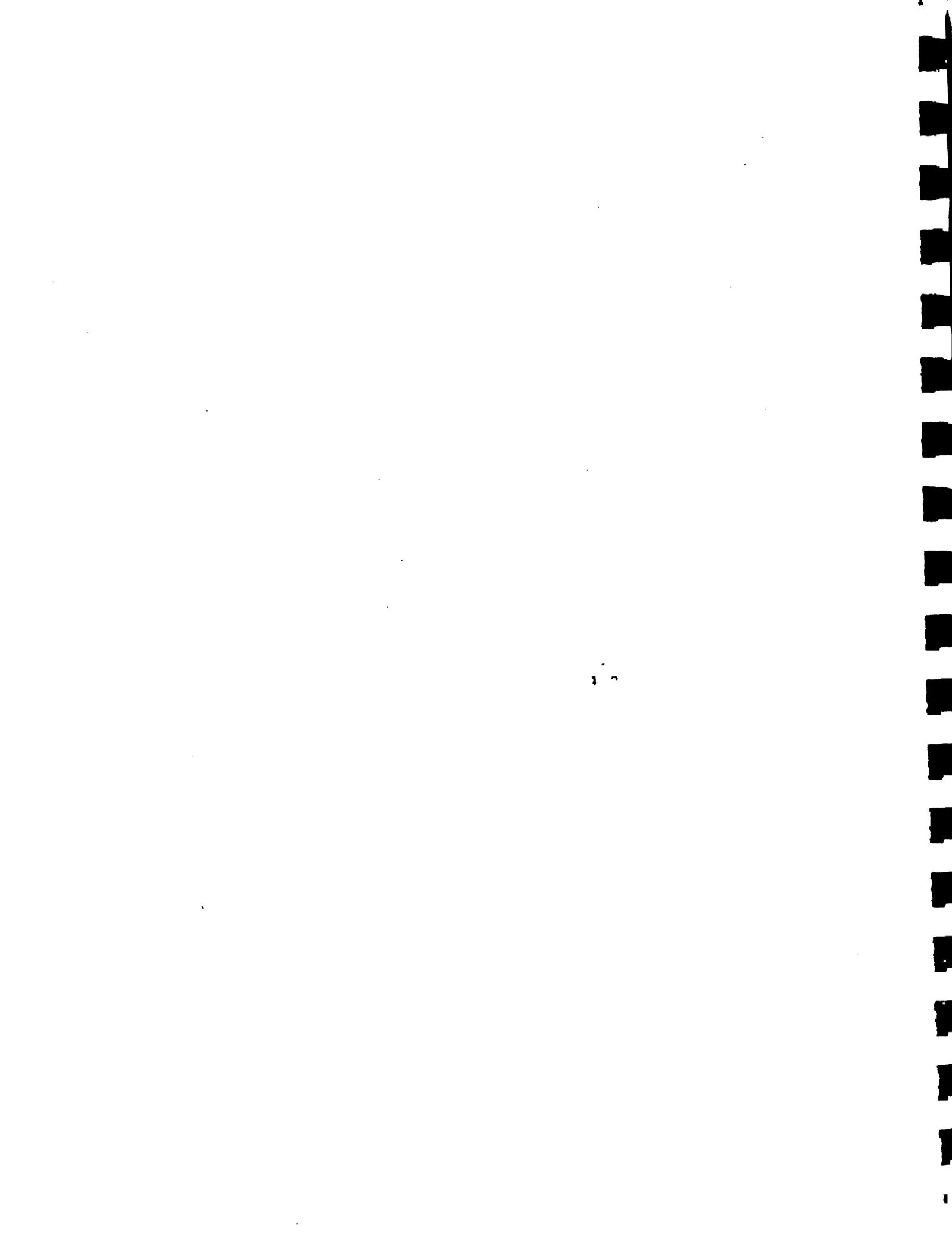
Organizaciones existen y se desarrollan, pero los vicios de que adolecen obstaculizan su normal avance y la concreción de respuestas efectivas a los problemas en que están inmersas se retrasan.

La capacitación en organización puede satisfacerse bajo diversas metodologías; pero la experiencia impulsa recomendar lo comprobado como eficiente, de resultados positivos en el corto plazo y con menores costos de operación. Así, se recomienda la realización del Laboratorio Experimental o Taller de Gestión Empresarial como se conoce en Guatemala, como el instrumento de capacitación ad-hoc para la organización.

Previos a la ejecución de estos talleres o laboratorios, deben ser promocionados, ya que tanto para técnico como campesinos puede ser desconocida la metodología y al no ofrecerse los elementos o principios, podría crearse un rechazo con perjuicios a la misma comunidad.

Primeramente informar que el Laboratorio Experimental, es una metodología de capacitación que tiende a consolidar o levantar la conciencia grupal; que su duración podría absorber hasta un mes, tiempo durante el cual se darían alrededor de diez horas de teoría sobre organización; que el mínimo de asistencia es de cuarenta; que la capacitación es de doble vía, o sea que también los campesinos y técnicos aportan conocimientos y experiencias; que los trabajos no deben interrumpirse y que por el contrario ello enriquece el evento; que durante su ejecución, técnicos y campesinos guardan los mismos derechos y obligaciones; y que se forma una empresa manejada por los participantes quienes la dirigen bajo principios autogestivos.

Después de las explicaciones, obtener de la comunidad la decisión para desarrollar la capacitación en referencia.



23. La Capacitación en Organización

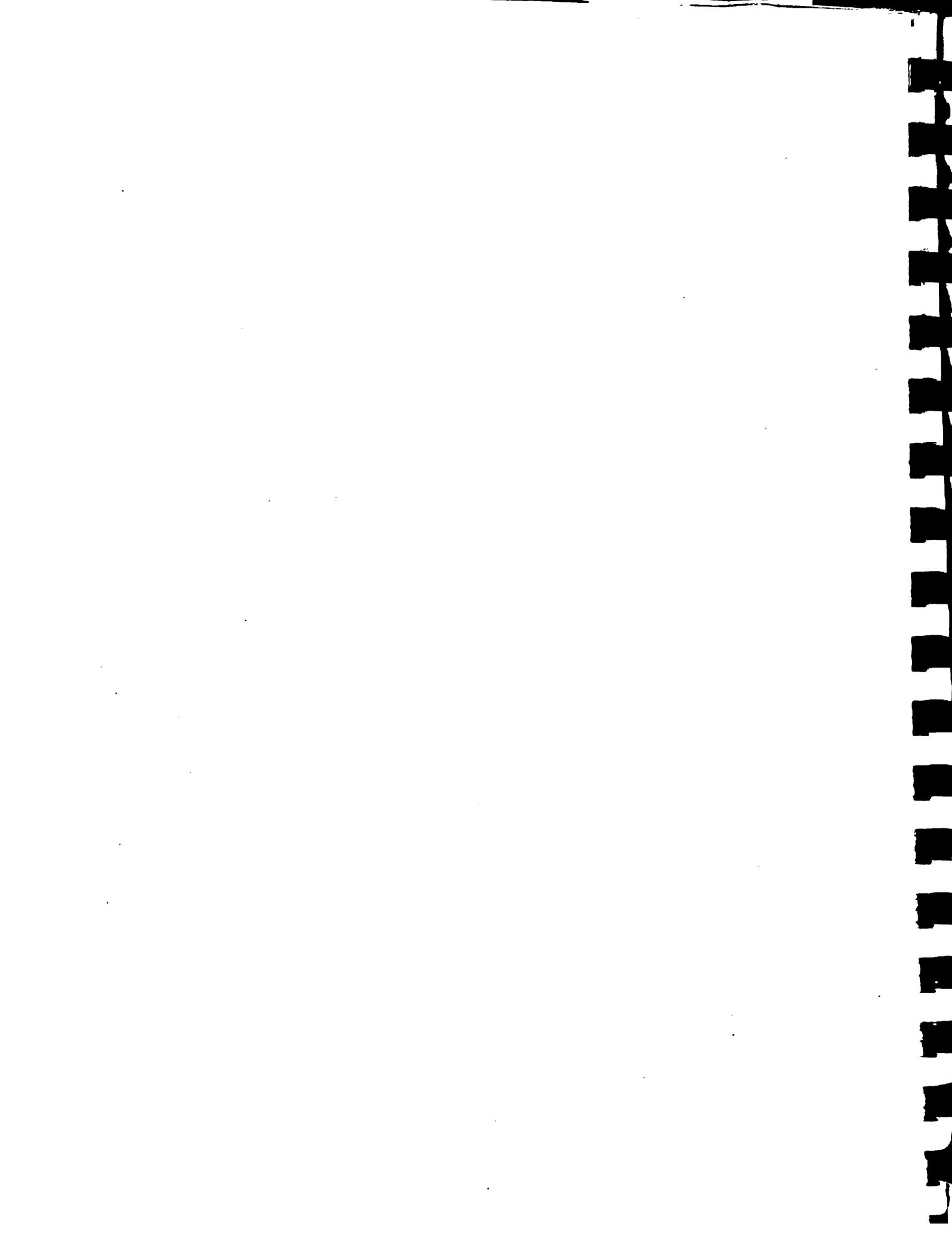
La metodología que se describe y recomienda varía en algunos aspectos con los postulados originales, ello como producto de los cambios exigidos durante los ocho años de aplicación en Guatemala.

Esa metodología denominada por su autor como el Laboratorio Experimental, facilita obtener progresos en la organización y en el manejo autogestionario de la empresa. Su realización debe ser coordinada por un especialista que se ha formado en otros laboratorios y recibido adiestramiento complementario de economía, sociología y administración. No es necesario que tenga grado universitario, sino que posea los conocimientos para desarrollar tareas con campesinos y disposición natural para el manejo de grupos y dictar conferencias.

Después de la promoción, el laboratorio debe instalarse en el lugar para verificar toda la información disponible alrededor de la empresa o comunidad, para obtener información especial que él requiera y para conocer el grupo social.

En base a esta información, diagnósticos, proyectos, planes, etc., el laboratorista define los objetivos, los cuales traslada a los participantes durante las charlas a fin de que, sin decirlo, pueden plantearlos como propios.

Desde el momento que el laboratorista llega al lugar de trabajo, debe tener en mente la formación de su estructura primaria. Esta consiste en un grupo a lo sumo de cuatro personas, que tengan las características siguientes: mínimos conocimientos de una organización; ampliamente conocidos; y ciertos dones de liderazgo de un líder. A ellos dar los primeros lineamientos del laboratorio y quedarán a la expectativa para participar como guías en la toma de decisiones en cuanto a las formas de organización que el grupo disponga y servirán además de enlace entre el laboratorio y el grupo. En ocasiones no es necesaria su participación; ésta se exige en el momento de la toma de las decisiones. La existencia de la estructura primaria solo debe ser del conocimiento del laboratorista, ignorando aquellos de que existen otros ejerciendo el mismo rol. La estructura primaria inicia su gestión al momento de la inauguración del evento y la ejerce hasta que el grupo se consolida y sin saberlo la margina. El Laboratorio Experimental se desarrolla en cuatro fases: Anomia, Síncresis, Análisis y Síntesis, que brevemente se describen a continuación:



a. Anomia:

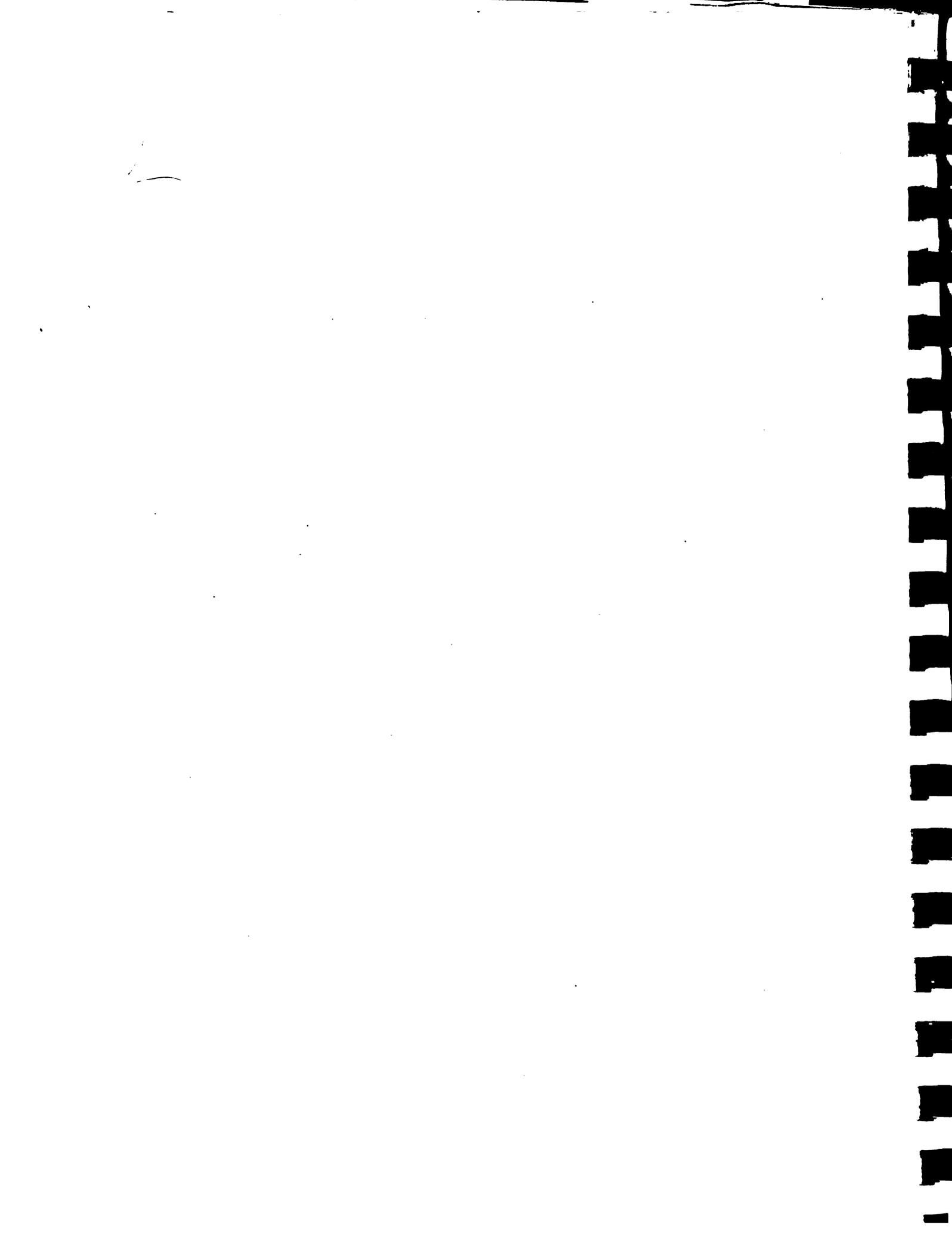
El laboratorio se inicia con su inauguración, que es un acto serio que debe contar con la asistencia de autoridades locales del Sector Público Agrícola o de aquellas que dispongan los campesinos.

El papel del laboratorista en este acto es simple, concretándose a ofrecer explicaciones generales del evento. Luego, indicaría su disposición de iniciar las charlas sobre teoría de la organización, previa solicitud por escrito en la que se haga constar, día, hora y lugar. Esta debe ser firmada por el representante de la organización que ellos deciden. Mientras esto no sucede el laboratorista no puede ni debe iniciar su trabajo. Posterior a este acto, el laboratorista abandona el lugar dejando solos a los participantes.

El grupo al quedar solo inicia un período que se caracteriza por la incertidumbre y el desorden total, pues carecen de mayor información. De inmediato se forman diversos grupos que se integran por ideas o intereses afines cual es el caso de técnicos, maestros, líderes, obreros agrícolas, etc. Estos grupos comienzan a expresar sus puntos de vista y después de a veces largas deliberaciones deciden integrarse en cualquier forma de organización. Cuando esto no ocurre, los elementos de la estructura primaria surgen para proporcionar ideas atingentes a la organización necesaria. Cuando ya el grupo ha decidido una forma de organización, comité, comisión o junta directiva, recurre al laboratorio a solicitar su colaboración para las charlas, quien además de aceptar lo solicitado procede a entregar lotes de alimentos, equipo, herramientas y hasta el inventario de bienes indivisibles, que serán necesarios durante el desarrollo del laboratorio. Aquí termina esta fase que se denomina Anomia.

b. Síncresis

El laboratorista debe iniciar sus charlas sobre aspectos relacionados con la teoría de la organización, a fin de que el grupo identifique problemas y errores que han desarrollado en su organización inicial. Así mismo, los campesinos van obteniendo información relativa al manejo, comportamiento y estructura de su propia organización. Y como esto les permitirá reflexionar frente a la teoría y la praxis, crean posteriormente mecanismos de corrección. O sea que se da el fenómeno de aprender haciendo. La estructura



primaria trabaja arduamente y sus aportaciones son definitivas para la toma de decisiones sobre organización. El laboratorista con el apoyo de su estructura primaria, continúa sus exposiciones alrededor de lo que sucede en el interior de la organización, la que paulativamente avanza hacia una integración que busca su consolidación.

En ocasiones los órganos de dirección por no estar debidamente capacitados, chocan con las inquietudes nuevas del grupo, lo que impulsa a éste a renovar esos cuadros directivos, aspecto saludable ya que denota toma de conciencia, interés en mejorar la organización y capacidad en la toma de decisiones. En estos aspectos el laboratorio no debe intervenir para no frenar las manifestaciones e inquietudes del grupo. Es a través de sus charlas y de su estructura primaria, que él orienta comportamientos.

A medida que la participación es mayor, los campesinos sienten la necesidad de realizar concentraciones más frecuentes y numerosas, que culminan en asambleas generales. Cuando se llega a esta situación, el laboratorista deberá haber impartido los temas siguientes:

1. Orígenes de la organización del trabajo. Aspectos Históricos.
2. Los estratos sociales. Características.
3. La empresa y sus características.
4. Vicios de la organización. Mecanismos de corrección.
5. Grados de conciencia.
6. La Unidad y la Disciplina en la empresa (Ver Anexo 5).

Este acopio de conocimientos, el grupo tiende a llevarlos a la práctica y comienza a enterarse de los errores cometidos y de los cambios que se necesitan, repercutiendo en un trabajo solidario y consciente. Así surge el señalamiento, formulación y aplicación de las normas disciplinarias y los estatutos que regirán el evento. En este momento, como se indica anteriormente, es razonado el órgano directivo y si lo consideran necesario los miembros son removidos de su cargo, los que son sustituidos por aquellos que la asamblea general elige. También son creados otros órganos, tales como los comités y comisiones específicas.

Con estos acontecimientos comienza a dar esa empresa asociativa sus primeros pasos y la estructura



primaria tiende a desaparecer, pues el grupo ya puede actuar por sus propios medios.

En esta fase se denomina o se conoce como síncreisis, ya que permite la conciliación de la teoría con la praxis y el conocimiento de campesinos y técnicos.

c. Análisis

La asamblea general, la junta directiva, los comités y respectivas comisiones, tienen reuniones más frecuentes. Como producto se estructuran planes de trabajo que involucran a todos los participantes y surgen asignaciones de tareas y responsabilidades, según capacidades y conocimientos, o sea, la división del trabajo se hace presente.

Como ya existen planes de cultivos anuales y proyectos de inversión (si los hubiere) formulados con anterioridad al laboratorio, el laboratorista los entrega a la Junta Directiva, quien los transfiere a los comités o comisiones respectivas.

Todo el material relacionado con planes y proyectos se revisa por los órganos correspondientes, quienes posteriormente dan sus apreciaciones a la Asamblea General, principalmente lo relativo a su priorización. La comisión respectiva debe presentar además su opinión sobre posibilidades y condiciones de financiamiento, así como cualquier otra información que enriquezca la toma de decisiones.

El laboratorista mientras tanto, debe continuar su charla orientada hacia:

1. Conducción de reuniones.
2. Calendarización de Actividades (Principios de Planificación).
3. Elaboración de planes de trabajo.

En asamblea general deberá llevarse a cabo una evaluación de todo lo realizado para comprar el modelo adoptado por el grupo o con el surgido posterior a las charlas del laboratista.

d. Síntesis

La participación del grupo a través de los diferentes órganos creados es más activa organizada. La teoría se aplica en toda su dimensión y ello permite el



desarrollo de un alto nivel autogestionario y la conducción eficiente de la empresa.

A partir de entonces la empresa por su grado de madurez alcanzado, camina independientemente de la acción guiatoria del laboratorista, quien después de participar por última vez a una Asamblea General y a reuniones de comité y comisiones a fin de dar su apreciación sobre el desarrollo de la organización, se retira de la empresa, para volver dos días antes de la clausura del evento.

El tiempo que la empresa queda trabajando sin apoyo alguno, dependerá de las actividades programadas y de la duración de éstas. Hay que recordar que técnicos y campesinos, dentro de la concepción de Planes de Producción establecieron una serie de tareas a desarrollar.

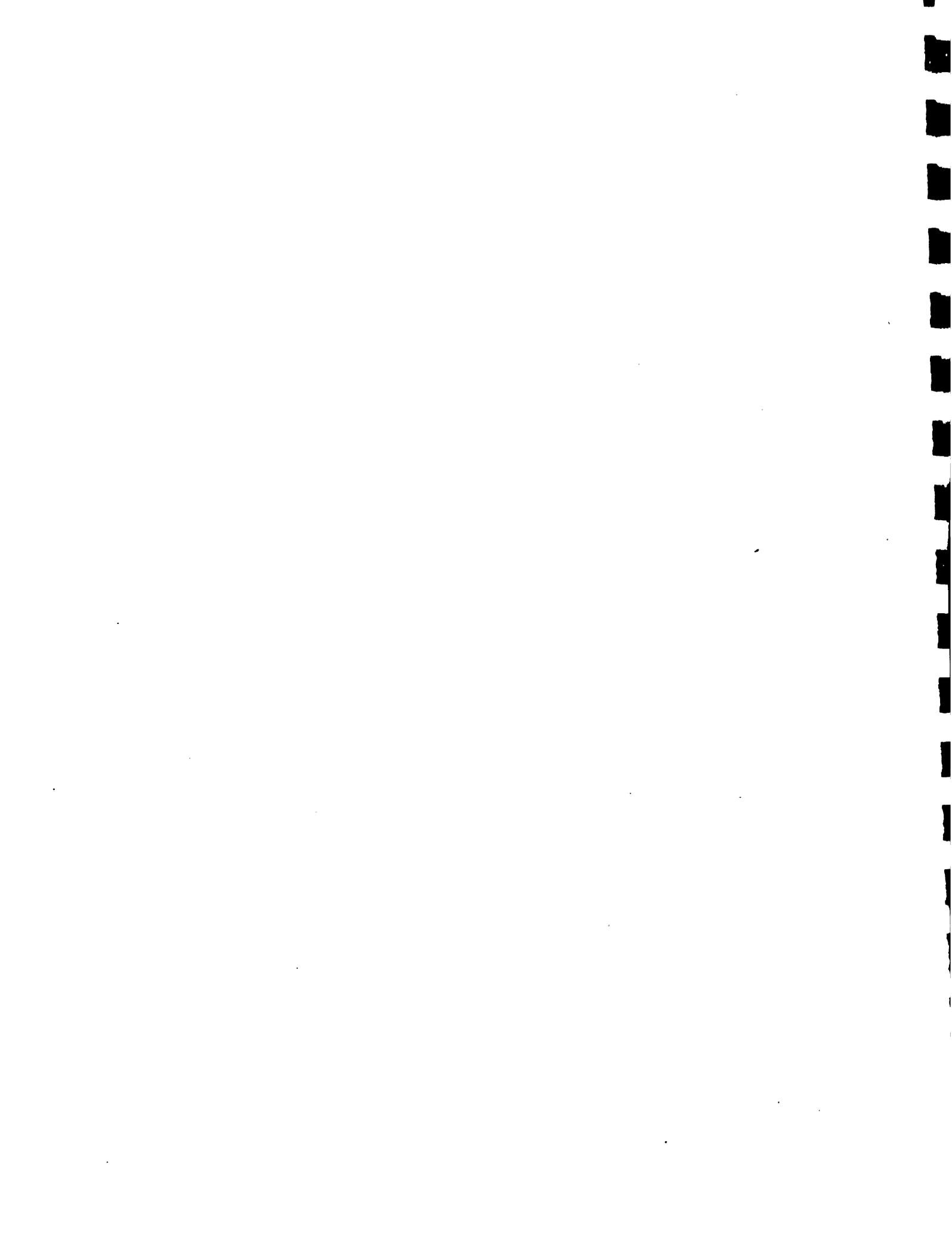
Al retorno del laboratorista, éste debe participar en la última asamblea general, en la que coordina una evaluación total de la experiencia vivida. Aprovechará esta ocasión para enfatizar sobre la importancia de realizar un seguimiento permanente a todo lo relativo con el funcionamiento de la empresa y de los avances y consolidación de la organización. Se concluye este evento con una clausura, en la que se reparten las memorias elaboradas por los participantes.

24. Aprobación de Perfiles y Planes

Los proyectos y planes que fueron analizados durante el Laboratorio permitieron un conocimiento amplio sobre ellos de parte de los campesinos. Ahora con una organización que permite amplia participación en la toma de decisiones, se debe obtener la decisión final en cuanto a qué proyectos y planes desarrollar. Esta decisión debe complementarse con la autorización para iniciar negociaciones de toda índole para su ejecución.

25. Cursos Técnicos

En base a los proyectos y planes aprobados hay que programar cursos técnicos orientados a obtener la máxima capacitación en los diferentes cultivos. Además complementar conocimientos en aquellas áreas, inclusive de administración que sean estratégicas para el futuro accionar. Debe contarse con una interpretación amplia de todos los requerimientos a fin de preparar lo mejor posible, los recursos humanos necesarios para la ejecución de los diferentes proyectos y planes.

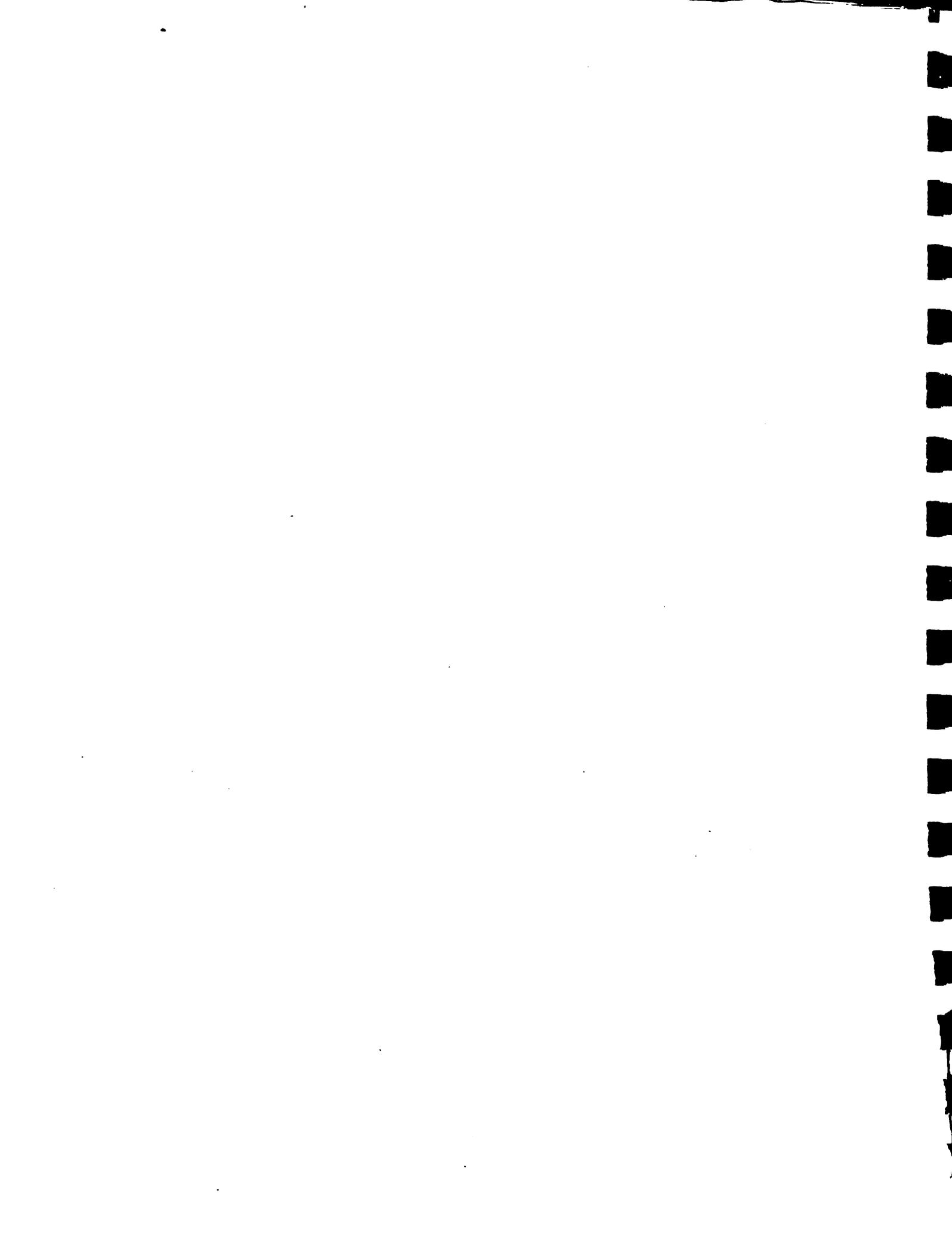


26. Negociación de Financiamiento

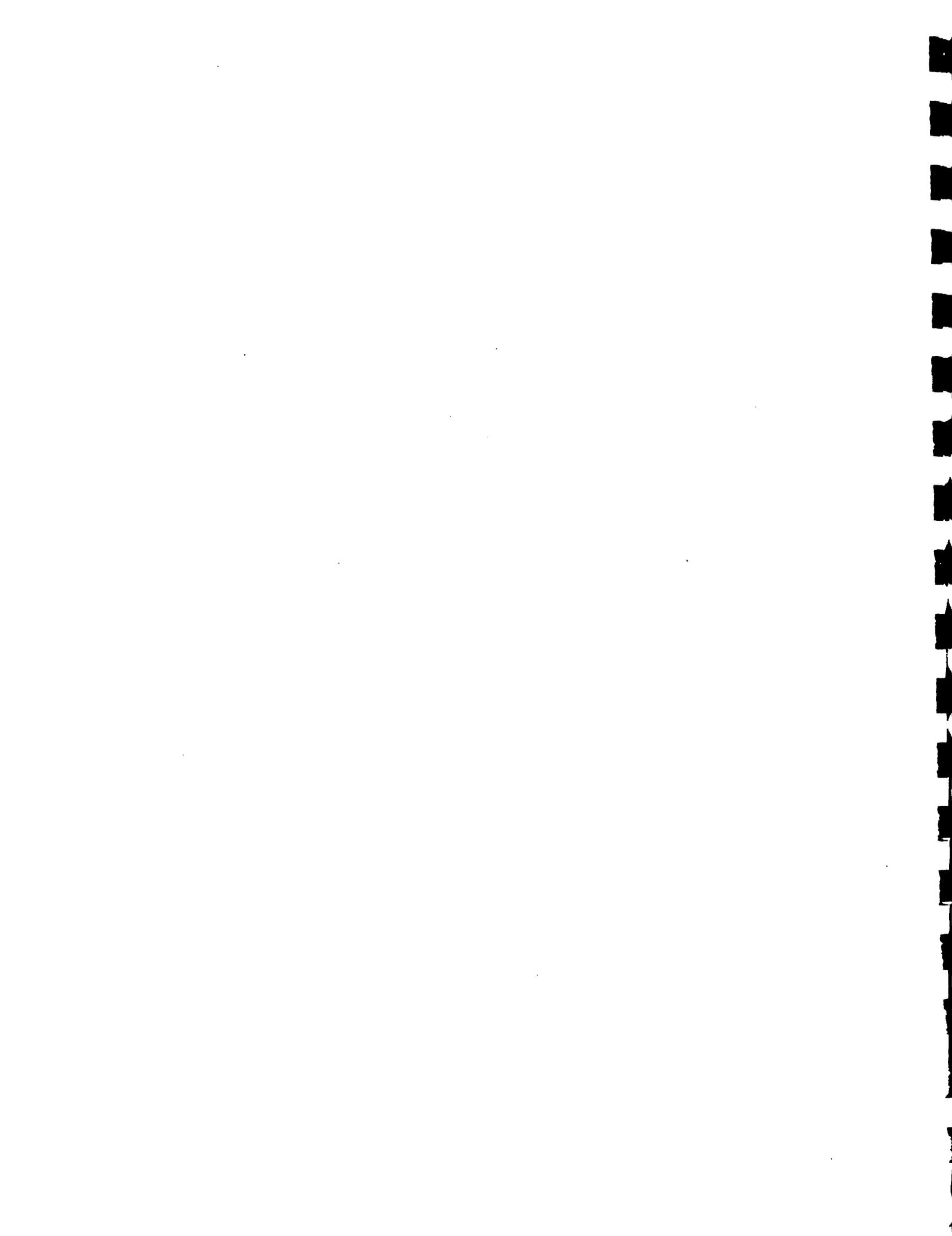
Los documentos técnicos elaborados (Perfiles y Planes) deben presentarse en aquellas instituciones financieras nacionales o internacionales que mejores condiciones ofrecen. En esta fase, los técnicos realizan una labor importante por las aclaraciones o ampliaciones que siempre solicitan esos organismos crediticios. Ello es lógico, pues cada institución tiene sus propias normas. Lo conveniente es sostener conversaciones previas con los agentes de crédito y solicitar el listado de requerimientos.

27. Evaluación

Antes de iniciar la ejecución de los proyectos y planes, deberá procederse a la evaluación de lo realizado en esta etapa, siguiendo los lineamientos y principios anteriormente desarrollados.



5. ETAPA IV. EJECUCION Y SEGUIMIENTO



5. ETAPA IV. EJECUCION Y SEGUIMIENTO

28. Nombramiento de Responsable y Preparación de la Ejecución

Para la ejecución de cada proyecto debe nombrarse un responsable para realizar las funciones gerenciales; por lo que, esta función recaería en la persona más idónea de la comunidad.

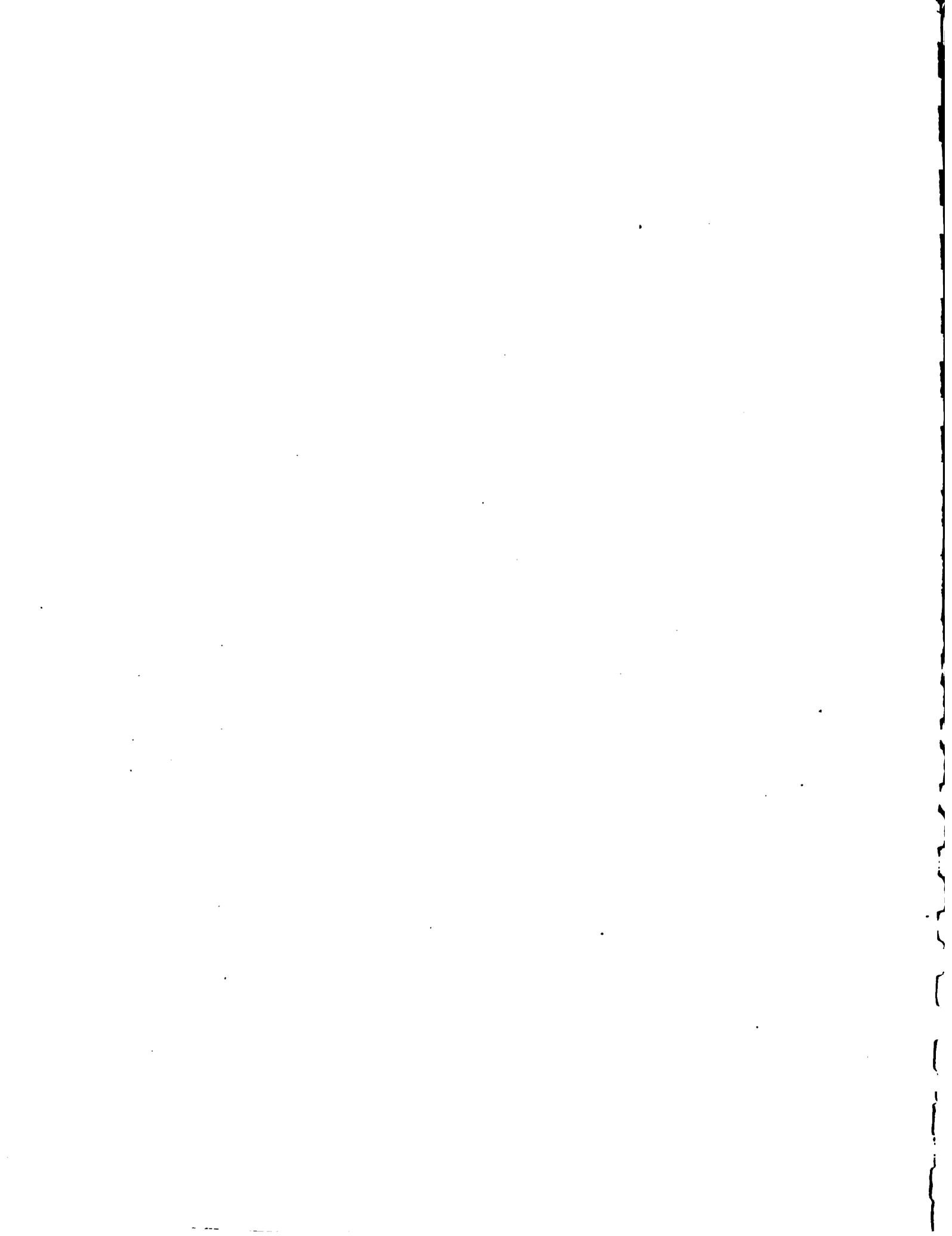
En un periodo inicial y dependiendo de la magnitud del proyecto, será de un técnico la tarea de capacitar a la persona seleccionada. En algunos casos habrá que contratar técnicos, pues deberá analizarse el documento del proyecto y verificar su contenido con la realidad interna y el comportamiento de variables externas. Se verificaría la organización interna del proyecto, áreas de producción, las variaciones de costos, objetivos, metas, etc., o sea una serie de aspectos que es posible realizarlas sólo por personas calificadas.

Además, debe explicarse a la Junta Directiva o Asamblea General, las demoras posibles que pueden presentarse a fin de no levantar falsas expectativas en la masa beneficiaria. Así mismo, habrá plena aclaración del rol y apoyo que los campesinos deben desarrollar en la ejecución, introduciendo si fuese necesario, modificaciones en la organización interna (aspecto que debe surgir como decisión de los campesinos). Esto es muy importante ya que surgirán amplias relaciones con organismos del sector público e inclusive del sector privado.

29. Organización de Recursos

Inmediatamente surge la necesidad de organizar los recursos que participarán en el proyecto. Estos son los recursos de personal, físicos o de capital y de operación.

El personal de apoyo y el que participará en el proyecto debe nombrarse, tomando en cuenta aptitudes y voluntad de trabajo. A ellos habrá que identificárseles funciones específicas según las diversas necesidades del proyecto. Los recursos físicos estarán en relación con la programación de actividades, por lo que habrá que especificar fechas en que se requerirá maquinaria, vehículos, etc. Para ello será necesario llevar un inventario y control de los recursos físicos. Por otra parte, deberá existir conciencia de los gastos de operación del proyecto, tal es el caso de gasolina, viáticos, gastos de transporte, etc., para lo cual se harán las provisiones de fondos. Para evitar inconvenientes será necesario que exista flexibilidad en el manejo de estos fondos.



30. Programación de Actividades

En la formulación del proyecto se ha elaborado una programación de actividades, pero ésta debe ajustarse y actualizarse pues se constituirá en el plan de acción del proyecto.

Esta programación que "defina las etapas de ejecución, el uso de los recursos y los gastos presupuestarios; así mismo, permite establecer cuándo, cómo y con quién se ejecutan las actividades previstas"¹, exige sea formulada en forma consciente.

Para estos efectos existen diversos sistemas, tales como la gráfica de Tarea y Responsabilidad, sistema de Redes Pert/CPM y Barras de Gantt, recomendándose para el caso de pequeños y medianos proyectos las barras de Gantt.

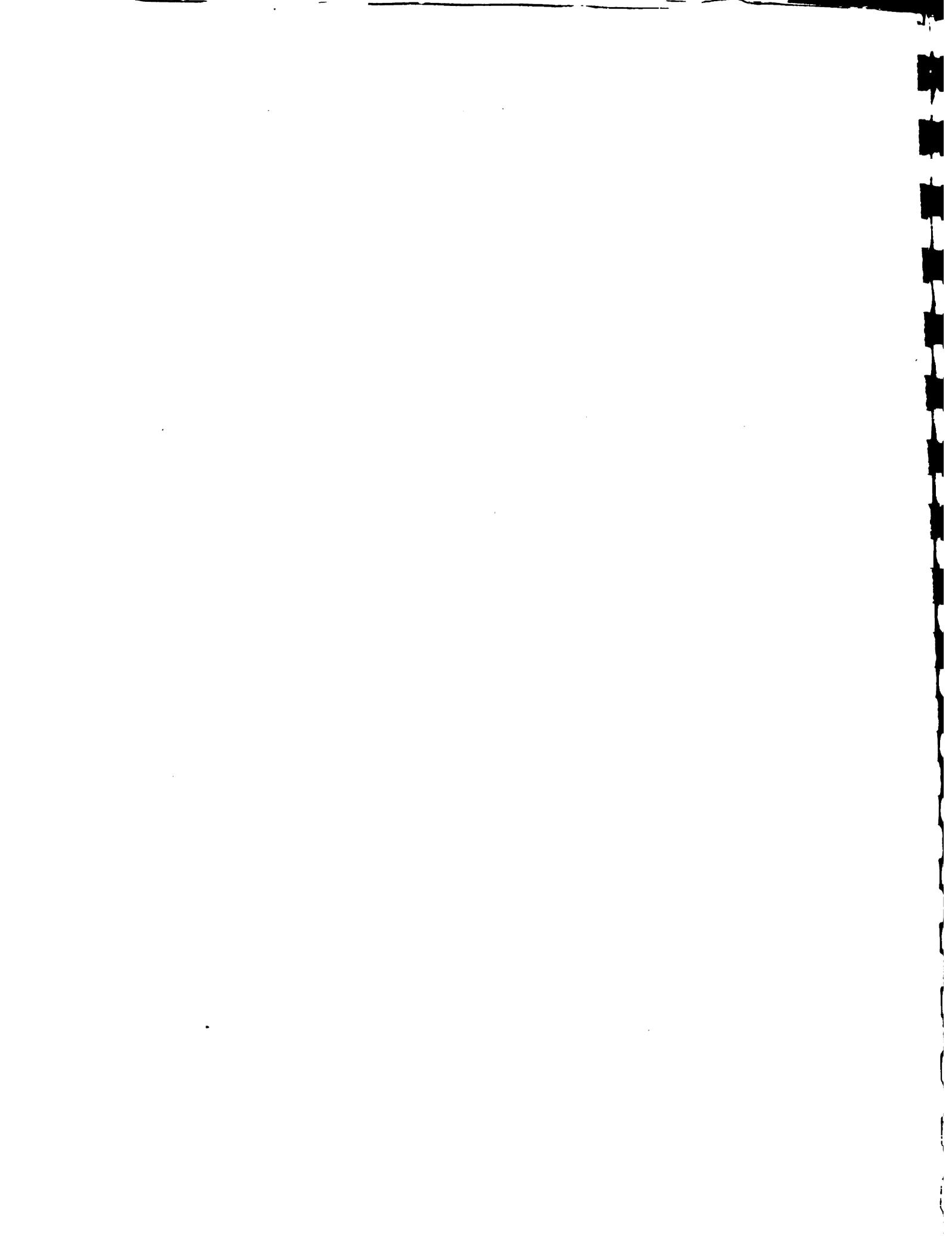
Realizada la programación debe procederse a una delegación de responsabilidades pero vinculada a una coordinación, en donde el responsable y sus colaboradores desarrollan una actividad y trabajo eficiente, caso contrario puede diluirse el hacer gerencial. Esto debe ser acompañado de manuales e instructivos, cuya profundidad dependerá de la magnitud del proyecto.

31. Seguimiento del Proyecto

La buena ejecución de un proyecto depende del desarrollo de las seis funciones gerenciales que son: planificar y programar, seguir e informar, evaluar, organización y coordinar, promover y capacitar. Para efectos de proyectos agrícolas podríamos hablar de seguimiento, que incorporarían la función de "Seguir e Informar" y la "Evaluación" como elementos estratégicos de ese seguimiento.

Informar comprende "La organización de datos y reportes de manera tal que la gerencia de un proyecto pueda hacer dos cosas: primero, facilitar las decisiones de operación para lograr los objetivos señalados; y segundo, conocer el progreso e informar sobre los mismos a las autoridades correspondientes. La información debe ser la mínima necesaria que se requiere en el nivel de gerencia, para facilitar la evaluación y la buena toma de decisiones. Debe llegar en el momento oportuno para permitir un ajuste correctivo del proyecto, sea a nivel de actividad o a nivel de producto"¹.

1. Guía para el Manejo de Proyectos IICA. Roberts y Vellejo.



En tal sentido la información debe ser permanente, lo menos complicada posible y clara en cuanto a lo que se trata, debiendo complementarse con causales de problemas y las correspondientes recomendaciones.

Entre los informes requeridos para el proyecto se citan las relaciones con el avance (en el tiempo) de las actividades, los de supervisión y evaluación, y los informes finales, tanto de actividades como del proyecto en sí.

La evaluación que comprende "Las acciones de comparar, analizar y recomendar"¹, se debe realizar en toda la ejecución del proyecto para así obtener "criterios, juicios y alternativas recomendadas para conseguir los objetivos del proyecto. A su vez esto permite tomar decisiones oportunamente, lo cual es indispensable para la ejecución del proyecto"¹.

Para la evaluación se precisa de tres instrumentos: "el diseño del proyecto, la programación de actividades y de uso de recursos y de un sistema de información"¹.

1. Guía para el Manejo de Proyectos IICA (Roberts y Vallejo).
p. 110.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

1a. Avenida B-00. Zona 9 - Teléfonos: 62496, 62306 y 316304 - Apartado Postal: 1815 - Cobie: IICA - Telenet: IICAGT - Guatemala, C. A.