

IICA
E14
58

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA
Representación en Colombia

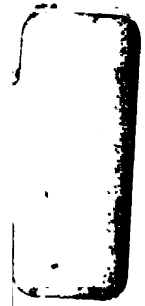
INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA-INCOA



LA ASISTENCIA EMPRESARIAL RURAL
Un Nuevo Enfoque en la Atención
de Beneficiarios de Reforma Agraria

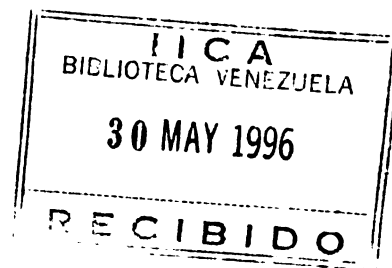
Miguel Diago Ramírez
Carlos Reyna C.
Pedro González
Luis Enrique Fuentes

Bogotá, Diciembre de 1987



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA
Representación en Colombia

INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA-INCORDA



LA ASISTENCIA EMPRESARIAL RURAL
Un Nuevo Enfoque en la Atención
de Beneficiarios de Reforma Agraria

Miguel Diego R.
Carlos Reyna C.
Pedro González
Luis Enrique Fuentes

Bogotá, Diciembre de 1987

00004240

11CA
E 14
58

CONTENIDO

I. EL SERVICIO DE ASISTENCIA EMPRESARIAL RURAL

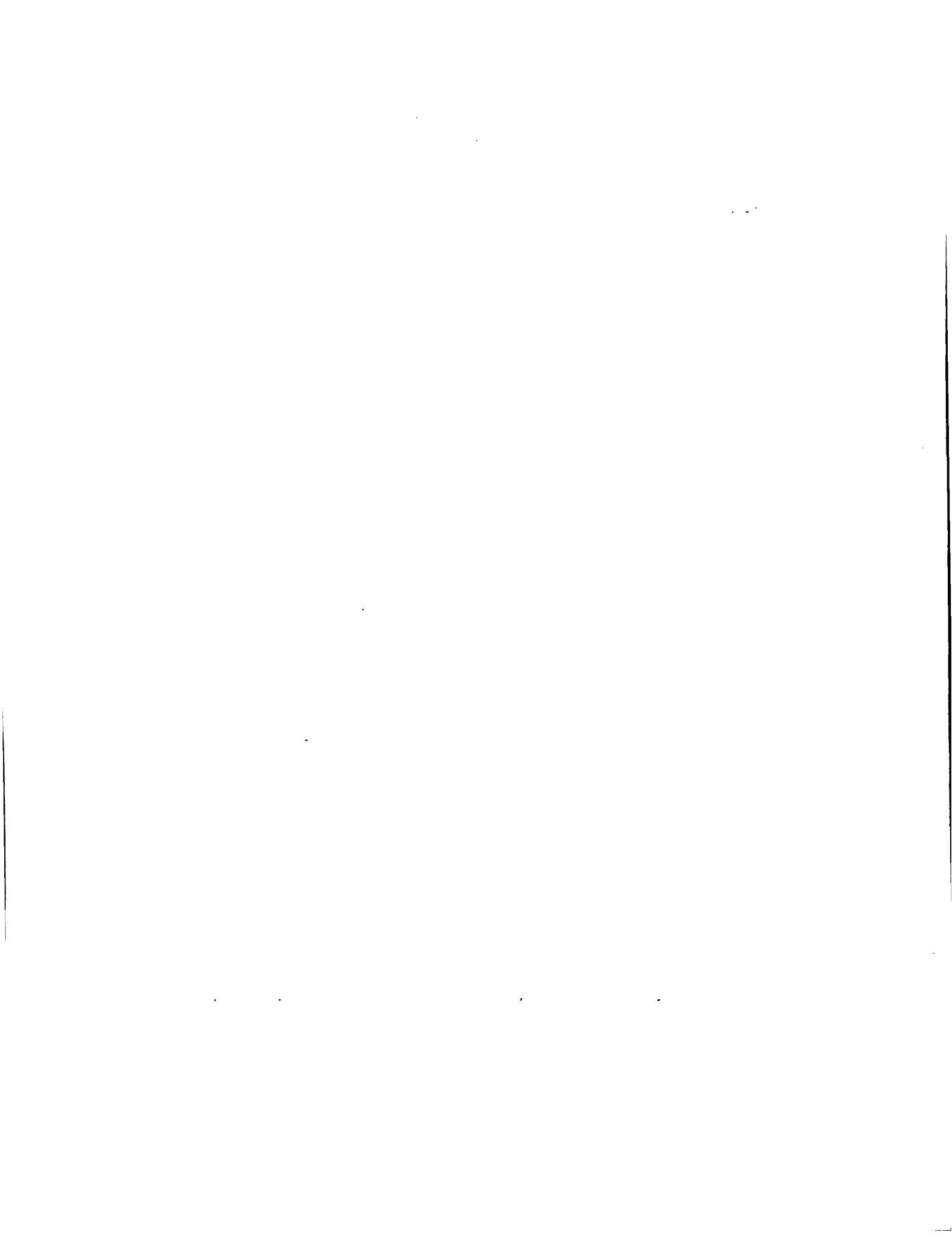
- A. Antecedentes
- B. Situación Actual de los Servicios a los Campesinos
- C. Objetivos del AER
- D. Esquema Operativo

II. DESARROLLO EMPRESARIAL

- A. Observación de la Situación
- B. Análisis de Resultados
 - 1. Clasificación de los grupos
 - 2. Factores de análisis
 - .Uso de la tierra
 - .Composición del producto
 - .Resultados técnico-económicos
 - .Costos globales
 - .Ingresos
 - .Manejo económico y financiero
 - .Condiciones
- C. Guía para el Diagnóstico del Desarrollo
 - 1. Procedimiento
 - 2. Puntos de control
 - a. Aspectos culturales
 - b. Técnico-productivo
 - c. Habilidad empresarial
 - d. Mejoramiento familiar y del hogar
- D. Elaboración del Plan
 - 1. Objetivo de mediano plazo
 - 2. Plan operativo para el año
- E. Ejecución del Plan
- F. Control de Resultados

ANEXO: Modificaciones a los formularios de recolección de información

- A. Reales de Producción
- B. Fichas Familiares



I. EL SERVICIO DE ASISTENCIA EMPRESARIAL RURAL

A. Antecedentes

Dadas las características de los usuarios de Reforma Agraria, desde un principio el INCORA diseñó un sistema integral de prestación de servicios, para adelantar el proceso de convertir grupos marginados de jornaleros en pequeños empresarios.

Con el paso del tiempo se ha visto la necesidad de hacer algunos ajustes operativos para adecuar el servicio al avance del desarrollo campesino y hacer más dinámico el proceso de cambio.

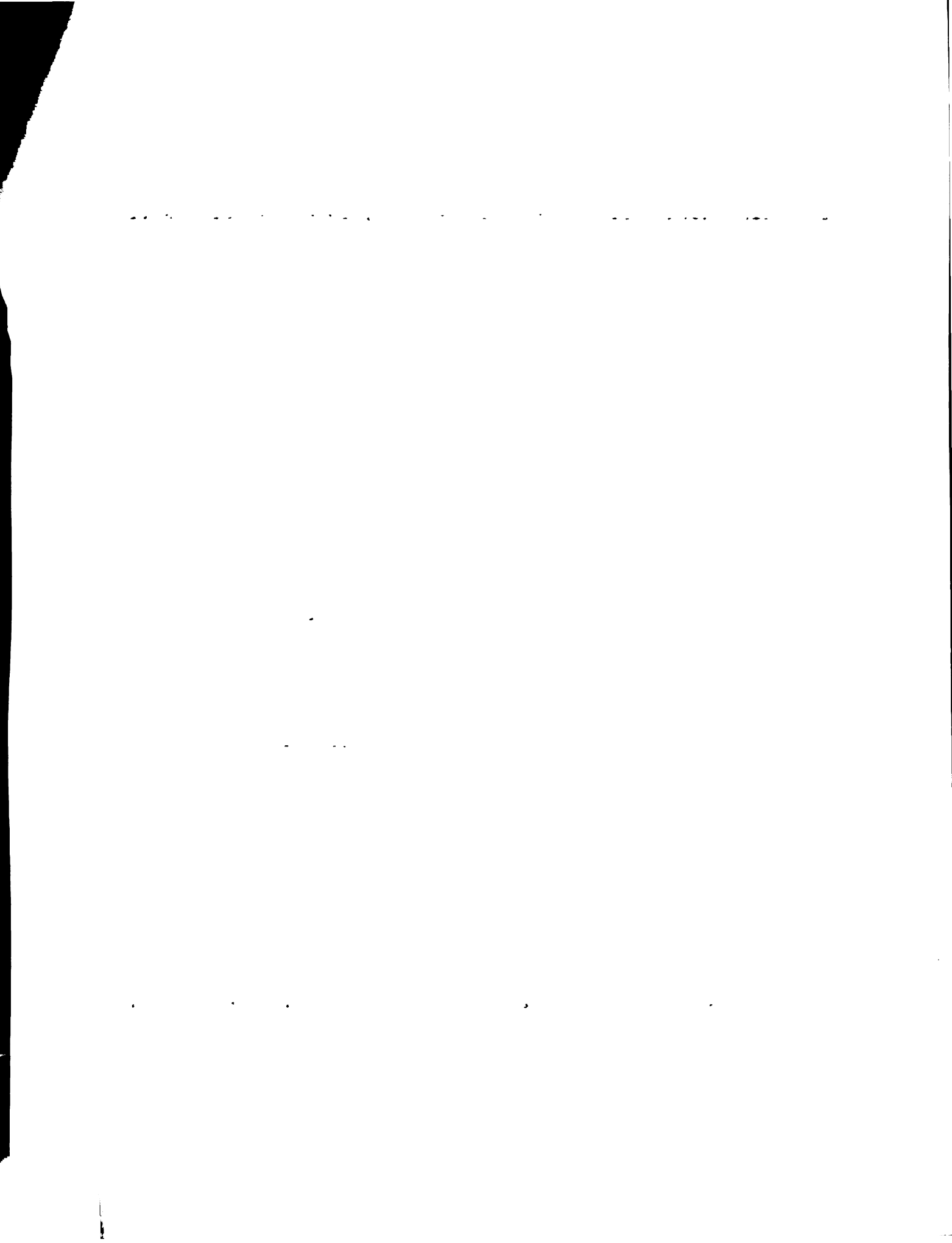
El Servicio de Asistencia Empresarial Rural se enmarca dentro de los objetivos del Plan de Desarrollo 1987-1990 y las políticas de descentralización en el apoyo y participación de los niveles locales.

B. Situación Actual de los Servicios a los Campesinos

El nuevo enfoque que se plantea, parte del análisis de la prestación de servicios al campesinado. A grandes rasgos, la situación actual es la siguiente:

1. En el proceso de desarrollo campesino se dan tres etapas:

En la primera, las acciones se orientan a lograr una estabilidad en la fuente de ingresos, adoptar una organización



para producir, satisfacer las necesidades básicas y superar la condición de jornalero para empezar a sentirse propietario.

La dependencia del INCORA es alta y su disminución está relacionada con la habilidad del funcionario para promover autogestión.

En la segunda, la adopción de nuevos conocimientos es relativamente rápida. Surgen nuevos esquemas y necesidades de organización. Es una etapa de fortalecimiento técnico y económico y empieza a ser indispensable el manejo empresarial.

Disminuye la dependencia y el campesino adquiere un mayor control del proceso productivo.

En la tercera, lo importante es la consolidación del proceso productivo. La organización de los productores empieza a suplir la labor del INCORA. Fortalecer la estructura de producción y asegurar el acceso a los servicios son aspectos primordiales.

Las etapas anteriores enmarcan una situación de conjunto en la cual unos aspectos del trabajo son más importantes que otros, en razón a que no todos los componentes avanzan al mismo ritmo y que algunos en un momento dado se convierten en críticos para el progreso del campesino.

2. En el nivel de los funcionarios de campo, se observa:

-El servicio, aunque es integral, no se presta con la adecuada coordinación. Los servicios llegan al campesino en forma paralela pero no siempre concurren a solucionar los problemas y necesidades del campesino.

1950

-No existe un mecanismo permanente de evaluación. Esta se limita, por lo general, a la revisión cuantitativa del número de actividades. En consecuencia, cada funcionario programa su trabajo de manera relativamente independiente y en forma intuitiva.

-El personal de las Regionales dedica una parte importante de su tiempo a la preparación de informes solicitados por la Oficina Central, tiempo que se ha perdido para actividades de campo. Esta situación origina protestas (en especial por lo repetitivo de la información solicitada) pero también es la principal justificación para permanecer en la Oficina.

-El apoyo logístico al personal de campo tiene deficiencias y las normas administrativas no se compatibilizan con los problemas que maneja Asentamientos. Ejemplos de ello son la reglamentación sobre subsidios de movilización y el manejo de recursos físicos y financieros para capacitación y extensión.

-Los esfuerzos que se han hecho en capacitación no son suficientes para mantener actualizado el personal de campo. Sus recursos para proponer alternativas y enfrentar nuevas situaciones son muy limitados.

-No existe propiamente una relación de asesoría de la Oficina Central con las Regionales. La comunicación es muy vertical lo cual está afectando la participación de los niveles de base, su compromiso con el trabajo y la iniciativa.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

3. Relaciones funcionario-campesinos

-No se tiene un objetivo que oriente en el mediano plazo el trabajo de funcionarios y campesinos, contra el cual puedan medir el impacto del servicio y prever las acciones siguientes. Al no existir un compromiso conjunto, los objetivos del funcionario no coinciden con los del campesino.

-La ausencia de una evaluación periódica les impide medir (en especial al funcionario) los avances de un proceso, de lo cual son conscientes. En algunos aspectos, el progreso campesino ha desbordado la capacidad del funcionario para orientarlo. Surgen entonces nuevas dificultades en el trabajo para las cuales el Instituto, en sus diferentes niveles a veces no está preparado para afrontarlas.

-En las condiciones descritas se crean tensiones entre campesinos y funcionarios, y para estos últimos su valor como agente de cambio se disminuye.

El AER pretende en consecuencia dar un nuevo enfoque al trabajo para acelerar el desarrollo campesino y dar al funcionario las herramientas para orientar y apoyar ese proceso de cambio.

2

11111

C. Objetivos del Sistema de Asistencia Empresarial Rural

El AER se propone:

1. Mantener un avance constante y progresivo en el desarrollo de los asentamientos.

2. Crear una mayor capacidad empresarial en los funcionarios y los campesinos para consolidar el proceso de cambio.

3. Hacer efectiva la participación de campesinos y funcionarios de base, dentro de un marco de descentralización que fortalezca la autonomía regional.

4. Ampliar la cobertura del servicio a todos los usuarios del INCORA y dar la oportunidad para atender un volumen grande de nuevos usuarios.

Estrategia

Para el logro de los objetivos anteriores se han previsto las siguientes estrategias:

1. Fijación de una metas de desarrollo por asentamiento, que oriente en el mediano plazo el trabajo de campesinos y funcionarios.

2. Evaluación permanente y clasificación de los asentamientos según su nivel de desarrollo, mediante el análisis de grupo.

.....

.....

3. Utilización de sistemas grupales en la atención de los campesinos.

4. Capacitación de funcionarios y campesinos.

5. Promoción de organizaciones campesinas de apoyo a la producción.

D. Esquema Operativo

El AER introduce básicamente un nuevo enfoque en la forma como deben interactuar los funcionarios y nuevos mecanismos de programación y evaluación.

Su operatividad hace necesario de todas maneras:

-La conformación de un Grupo Asesor en la Sede Regional, responsable del análisis permanente de los programas, evaluar su impacto, estudiar potencialidades y alternativas y orientar el trabajo de las zonas. El grupo se conformaría con los actuales Jefes de Grupo o funcionarios de igual nivel y estaría dirigido por el Jefe de Asentamientos.

-La zona continúa siendo la Unidad Operativa Básica pero cambia su concepción crediticia para convertirse en una zona de Reforma Agraria. El trabajo debería ser orientado por un funcionario de buenos conocimientos y experiencia en desarrollo rural.

-Las Oficinas Centrales deberían cambiar su enfoque "por programas", para adaptar éstos a las necesidades reales de las zonas. Significa también cambiar el papel de los actuales

.....

"Coordinadores de Programas" en el nivel Regional y dispondría de más personal para atención a los campesinos.

En los diferentes niveles se opera de la siguiente manera:

1. En el nivel de campo:

Los campesinos y funcionarios analizan la situación de cada asentamiento, evalúan su progreso e identifican los factores que estén determinando o condicionando su desarrollo. Se fijan un horizonte de mediano plazo y la estrategia para lograrlo.

Elaboran un Plan Operativo Anual (POA) para el asentamiento y estudian la necesidad y conveniencia de conformar algún tipo de organización par hacer más eficiente su trabajo.

2. En el nivel de la zonas:

Los funcionarios establecen prioridades y determinan la intensidad conque será atendido cada asentamiento y cada componente, según los factores críticos identificados.

Estudian restricciones y alternativas, y elaboran un POA de la zona.

Identifican proyectos de operación e inversión.

3. En el nivel regional:

El grupo asesor confronta los diagnósticos de las zonas, elabora el análisis socio-técnico-económico y califica los asentamientos según su nivel de desarrollo.

.....

Analiza las restricciones y potencialidades, y hace compatibles las propuestas de las zonas con las políticas nacionales y la disponibilidad de recursos, y reorienta el trabajo zonal.

Elabora un POA Regional, fija prioridades, distribuye recursos, programa actividades y establece necesidades.

Formula proyectos regionales de operación y de inversión.

4. En el nivel Nacional:

Se hacen compatibles las propuestas regionales con las políticas nacionales, se dan orientaciones y prioridades.

Se evalúa el desarrollo de los asentamientos y se asesora a la Regional.

Se cuantifican las necesidades de la Regionales, se distribuyen recursos y se capacita al personal en función de las prioridades establecidas.

Asesora y apoya en la formulación de proyectos y los presenta para su aprobación y financiamiento.

El producto final del AER deben ser unas comunidades campesinas organizadas, con una estructura de producción suficientemente sólida, con capacidad para competir con otros productores en condiciones de eficiencia.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

II. DESARROLLO EMPRESARIAL

El instrumento básico del AER es el desarrollo de una mayor capacidad empresarial en los funcionarios para que a través de ellos se transmita a los campesinos.

El reto del AER es aplicar, de manera progresiva, criterios de administración rural adaptables a las condiciones de un productor usuario de Reforma Agraria en fincas de economía campesina.

La Subgerencia de Asentamientos ha considerado que la metodología de administración enseñada por la Misión Francesa que asesoró al INCORA es válida en estos casos, con los naturales ajustes.

El proceso de cambio que orienta el INCORA, contempla fundamentalmente el desarrollo del campesino como persona y como productor. Esto introduce la necesidad de considerar en el análisis variables de tipo social, las cuales tienen incidencia en la adopción de cambios, el ritmo del progreso y las condiciones de vida del campesino.

El trabajo de administración rural con este tipo de clientela, busca:

.La obtención del mayor ingreso posible para la familia campesina, para lograr un mejoramiento progresivo de las condiciones de vida.

10/10/10 10:10:10 10:10:10 10:10:10 10:10:10 10:10:10 10:10:10 10:10:10 10:10:10 10:10:10

.La mejor utilización de los recursos productivos para lograr aumentos crecientes en la producción y el ingreso.

.El fortalecimiento de la estructura de producción campesina que soporte en el largo plazo ese crecimiento.

.Acelerar el ritmo del desarrollo, para alcanzar niveles de autogestión en menos tiempo.

Etapas del Trabajo

Para el trabajo de administración rural, se considerará el asentamiento (individual o empresa comunitaria) como un conjunto. Esto tiene como objeto permitir un trabajo de amplia cobertura, facilitar el uso de técnicas grupales (días de campo, fincas piloto, giras. etc.) y dar elementos para promover organización interna.

Cuando se trata de asentamientos muy grandes con explotaciones diferentes o zonas de pequeña propiedad, se conformarán grupos más o menos homogéneos.

Para la aplicación del trabajo de administración rural, se seguirán las siguientes etapas/1:

A. Observación de la Situación.

B. Análisis de Resultados.

1/ Adaptado de Misión Francesa de Cooperación Técnica-INCORA. Objetivos y métodos de una asistencia técnica basada sobre la Administración de Empresas Agropecuarias. 4.711/1967.



C. Diagnóstico de la Situación

D. Plan de Mejoramiento

E. Ejecución del Plan

F. Control de Resultados

Las etapas más importantes del trabajo son la D y E; pues lo que se pretende es cambiar una situación y concentrar esfuerzos para corregir las principales deficiencias y acercarse a un objetivo que se estima alcanzable en un mediano plazo.

Las etapas iniciales son importantes pero apenas preparatorias. Es necesario superar la costumbre de llegar hasta el nivel de diagnóstico y plantear soluciones poco prácticas. La importancia del funcionario, como agente de cambio, radica en un buen conocimiento de su clientela, de la finca y la región, para a partir de allí orientar soluciones viables que sean un compromiso conjunto funcionario-campesino.

A. Observación de la Situación

Se trata de recopilar la información que dé un buen conocimiento sobre el funcionamiento de las explotaciones y las condiciones de vida del campesino.

La información técnica, económica y social, será recogida anualmente en los mismos formularios que hoy se utilizan (Reales de Producción y Ficha Familiar) con algunas modificaciones, para no aumentar innecesariamente la papelería que maneja el funcionario de campo. En ellos se encuentra casi toda la información necesaria para el análisis. Es posible que

.....

que haya que sacrificar algún nivel de detalle, para simplificar la recolección y procesamiento de información. En el futuro, en la medida que el sistema se consolide y perfeccione, se tendrá seguramente información más completa.

Es igualmente necesario, preparar referencias:

.Patrones de costo/explotación, con el nivel tecnológico utilizado en el asentamiento (real).

.Patrones de costo según el nivel tecnológico regional o aplicable a la finca.

.Referencias regionales sobre productividad, comercialización, precios, alternativas de producción, ventajas comparativas, costos regionales, etc..

Esta información permite ubicar el asentamiento con respecto a la región, identifica potencialidades y facilita la elaboración de un objetivo de mediano plazo.

B. Análisis de Resultados

Esta parte contempla la comparación de un grupo de asentamientos homogéneos, entre sí y con referencias de los niveles alcanzados en la región.

Para el análisis de grupo, se reúnen los asentamientos en grupos homogéneos, de acuerdo a:

.Las condiciones de clima, suelos, relieve.

.Los sistemas de producción.

.El tamaño de la UAF o de la finca, según se trate de parceleros o pequeños propietarios.

Estos criterios pueden variar dependiendo de las circunstancias regionales.

1. Clasificación de los grupos

Según sus resultados económicos las fincas se clasifican en tres grupos:

- i. Fincas que han obtenido los mejores resultados mejores resultados económicos. (Grupo de Cabeza).
- ii. Fincas cuyos resultados están están alrededor del promedio.
- iii. Las que han obtenido los más malos resultados. (Grupo de Cola).

Como criterios de agrupación pueden usarse:

Ingreso/familias: Este indicador reuniría todos los elementos técnicos, económicos y sociales y tiene la ventaja de concentrar la atención en el campesino.

Ingreso neto/Ha. SAU: Puede ser utilizado, aunque el énfasis se coloca en la parte técnico-económica.

2. Factores de análisis

A continuación se relacionan los principales factores de análisis.

USO DE LA TIERRA

Tamaño de la Unidad Agrícola Familiar y cálculo de la superficie agrícola útil. (SAU).

COMPOSICION DEL PRODUCTO

Origen de los ingresos relacionados con la SAU.

COMPOSICION DE LOS EGRESOS

Costos fijos y variables, amortizaciones de mediano y largo plazo, relacionados con la sau.

RESULTADOS TECNICO-ECONOMICOS

Expresados en índices técnicos por explotación agrícola o ganadera.

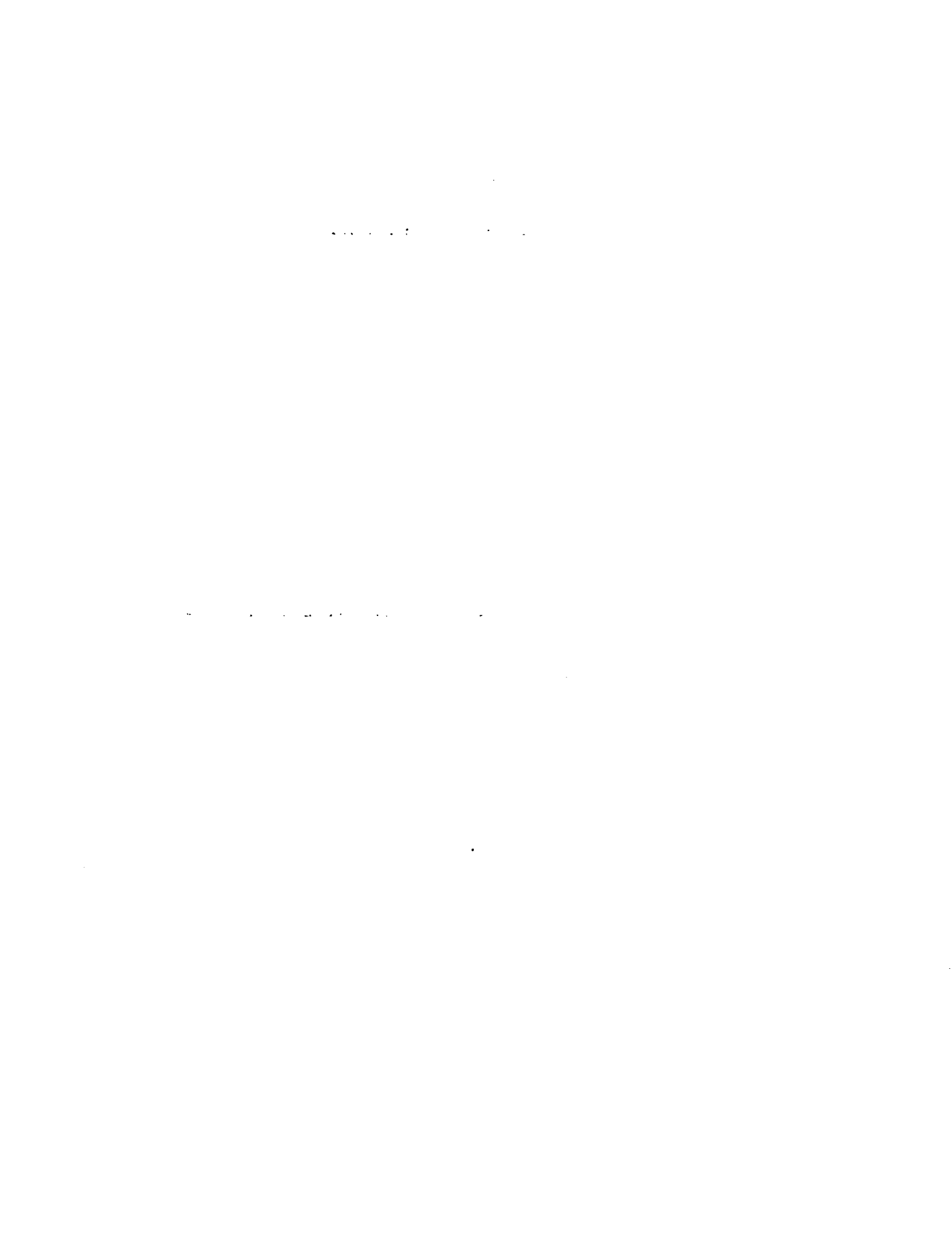
MANEJO EMPRESARIAL

Índices sobre empleo, remuneración al trabajo, solidez económica, capacidad financiera y rentabilidad.

CONDICIONES DE VIDA

Evaluación de las condiciones de salubridad, nutrición, vivienda y educación familiar.

NIVEL DE ORGANIZACION Y DESARROLLO



C. Guía para el Diagnóstico del Desarrollo de un Asentamiento

Responsables: Campesinos del respectivo asentamiento y funcionarios de la zona.

Objetivos:

1. Analizar los resultados del año en todos los componentes (culturales, técnico-productivos, empresariales, organización de la producción, mejoramiento del hogar).

2. Ubicar nivel de desarrollo en cada componente, interrelaciones entre ellos y establecer los factores que determinan o condicionan su avance.

3. Actividades prioritarias sobre las cuales deben concentrarse las acciones del período siguiente.

1. Procedimiento

En la etapa anterior, los funcionarios deben haber identificado los principales problemas del asentamiento y profundizado sobre sus causas.

El análisis realizado por todo el equipo de la zona pretende crear conciencia en los funcionarios, sobre la importancia de considerar la finca como un todo y al campesino como el eje central del trabajo.

En reunión posterior con los campesinos se discutirán todos los puntos de la guía, para confrontar opiniones sobre los resultados, causas y soluciones. La metodología CAPACA es útil en esta instancia.

Especialmente importante en esta reunión es ubicar los factores de conflicto o críticos, que están determinando o condicionando el progreso del asentamiento.

Requisito indispensable es una buena participación campesina, una actitud muy positiva para la crítica y un compromiso campesino-funcionario para poner en práctica las soluciones y conseguir los resultados propuestos.

El acuerdo sobre la magnitud de un problema y sus causas es condición necesaria para coincidir en la búsqueda de soluciones. El funcionario debe mantener un registro sistemático de los diagnósticos, las soluciones estudiadas y hacer el seguimiento de la ejecución.

2. Puntos de control en el diagnóstico

A continuación se relacionan los aspectos más relevantes que deben tenerse en cuenta en un proceso de desarrollo con usuarios de Reforma Agraria. El funcionario siempre debe tenerlos presente, pero si en su concepto, alguno de ellos está superado, debe mantener una vigilancia sobre él y confrontarlo con los campesinos.

1. The first part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice G. D. C. O'Connell" and "The Hon. Mr. Justice J. J. O'Connell".

a. Aspectos culturales. Estos aspectos marcan límites en el desarrollo que puede alcanzar un asentamiento y determinan el ritmo al cual puede avanzarse. Con frecuencia no pueden ser cambiados pero sí diseñar estrategias para aprovecharlos cuando son favorables u obviarlos en el caso contrario.

Es necesario establecer:

- .El grado de escolaridad del grupo y la incidencia de ello en la aceptación de recomendaciones, facilidad para autogestión.
- .Actitud hacia el cambio. Identificar costumbres, creencias y valores que pueden acelerar o retardar el proceso de cambio.
- .Facilidades o trabas que puede ofrecer el entorno social, cultural y político.
- .El estado de las relaciones INCORA-campesinos.

b. Técnico-productivo. Se trata de evaluar qué tanta información y conocimientos tiene el parcelero sobre las explotaciones agropecuarias de su finca y región.

La forma como los utilice y la aplicación de las recomendaciones técnicas, se reflejan en los niveles de productividad. Por sus características, es el factor más fácil de medir, pero deben tenerse en cuenta factores internos y externos a la finca.

1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000

1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000

c. Habilidad empresarial. Una parte fundamental en el trabajo con campesinos, es darles los elementos administrativos básicos para manejar su finca con criterio empresarial, que comprende el desarrollo de actividades para planear, organizar, ejecutar y evaluar, las cuales como es natural están limitadas por el nivel de escolaridad del parcelero y la relación productor-consumidor que tiene con la tierra.

No se puede confundir la capacidad empresarial con el diligenciamiento de registros, sino que debe entenderse como la habilidad del campesino para prever situaciones, adelantar trámites, conocer el manejo de su negocio y sus relaciones a lo externo de la finca. Llevar algunos registros será necesario, pero la experiencia ha mostrado la dificultad que tiene su implantación.

La evaluación de la habilidad empresarial debe considerar los aspectos que a continuación se relacionan pero su valoración se hace por indicadores de resultados técnico-económicos.

1) Capacidad de planeación

- .Uso de recursos productivos: tierra, capital, trabajo
- .Alternativas de producción, ventajas comparativas
- .Especialización y diversificación de la producción
- .Conocimiento y análisis de costos:

2) Manejo financiero

- .Determinación de necesidades de capital de trabajo**
- .Trámites de créditos: fuentes y condiciones**
- .Capacidad de endeudamiento**
- .Manejo de cuenta corriente o ahorros**
- .Control de gastos. Registros mínimos**
- .Análisis de resultados económicos**

3) Ingreso

- .Composición del ingreso familiar: Utilidades del ejercicio, en especie, trabajo fuera de la finca**
- .Fuentes de ingreso: Importancia de cada una**
- .Posibilidades de aumentarlo**
- .Manejo del presupuesto familiar**

4) Control del proceso productivo

- .Acceso a los servicios de apoyo a la producción**
- .Información y acceso a mercados**
- .Capacidad de gestión para tramitar servicios**

.....

5) Organización para la producción

Es indudable que individualmente y aun en Empresas Comunitarias pequeñas los campesinos tienen pocas posibilidades de competir eficazmente. La organización de la producción es un mecanismo de gestión que puede asegurarles una mayor estabilidad en sus ingresos y consolidar el proceso reformista. Sinebargo deben ser el producto de un trabajo de análisis y capacitación y no de la imposición institucional. Se necesita estudiar:

.Conveniencia y necesidades

.Factores de asociación: Acopio de insumos e incremento tecnológico, adecuación de tierras, transporte, comercialización y transformación, reducción de costos, trámites de servicios

.Nivel de la asociación: finca, zona, región

.Dificultades para la asociación

.Organizaciones existentes: Su adaptabilidad al problema

d. Mejoramiento familiar y del hogar. Todo el esfuerzo técnico y empresarial tiene como propósito mejorar las condiciones de vida de la familia campesina. Indudablemente que se requiere consolidar una base económica-productiva que financie el bienestar, pero no debe olvidarse que el objetivo primordial del trabajo del INCORA es el campesino y su familia.

Para medir las condiciones de vida se consideran cuatro variables:

... ..

1) Salubridad

Se trata de establecer los cuidados que se tienen en la prevención de enfermedades y el saneamiento ambiental.

2) Nutrición

La observación se orienta a establecer tanto los conocimientos como las posibilidades de la familia para tener una buena alimentación y prevenir los efectos de una mala nutrición en la población de más alto riesgo.

3. Vivienda

El diagnóstico se orienta a establecer la funcionalidad de la vivienda y el grado de comodidad para sus ocupantes, en especial las facilidades para realizar los quehaceres diarios.

4. Educación familiar

Se consideran diferentes aspectos relacionados con la estabilidad, futuro y armonía familiar.

D. Elaboración del Plan

1. Objetivo de mediano plazo

Es necesario que tanto funcionarios como campesinos, tengan una idea clara de hacia dónde orientan su trabajo.

En la primera etapa de desarrollo no se puede esperar que campesinos que siempre han vivido al día y cuya previsión por

.....

.....

razones de su actividad no superen la semana o máximo el mes, piensen en logros a varios años. El funcionario debe ir promoviendo gradualmente este ejercicio y hacer los ajustes cada vez que sea necesario.

Estos objetivos deben convertirse en un compromiso conjunto. Si no hay identidad de una de las partes, es casi seguro que no podrán conseguirse.

Un objetivo de mediano plazo debe contemplar:

-La destinación de las tierras en cuanto a su uso

-Niveles de productividad agrícola y ganaderas:

-Condiciones de vida

-Educación de los hijos

-Tipo de organización para la producción

-Niveles de ingresos

-Posibles actividades de adecuación, comercialización, transformación, alternativas de producción, de beneficio comunitario.

En lo posible deberá trazarse una estrategia sencilla para conseguir el objetivo.

Esta tarea puede parecer exagerada, pero es parte importante del proceso de capacitación campesina. Además, sólo sabiendo

para dónde se va y hacia dónde se dirige el esfuerzo de funcionarios y campesinos es posible darle un ordenamiento y racionalidad al trabajo.

2. Plan operativo para el año

En la etapa anterior, se han establecido los factores que están determinando o condicionando el progreso de un asentamiento (factores críticos) y sus causas. El plan, se orienta a dar solución a esos problemas y alcanzar los objetivos propuestos.

Al acordar las acciones para el año debe tenerse en cuenta:

- .Viabilidad en el corto-plazo
- .Considerar los niveles de decisión (finca, zona, regional, Oficina Central, otra Entidad)
- .Disponibilidad de recursos físicos y presupuestales
- .Alternativas de acción si alguna actividad no es posible
- .Necesidades de capacitación para campesinos y funcionarios
- .Intensidad en la asesoría que deba darse a cada actividad
- .Considerar la finca en su conjunto y no únicamente en actividades aisladas. No olvidar que el objetivo es maximizar el ingreso del campesino.

.....

Deben considerarse como condiciones indispensables para lograr un buen plan, la integración del equipo de funcionarios de la zona y la participación del campesino.

El campesino debe considerar que él ha elaborado su plan para sentirse comprometido en su ejecución. El equipo de funcionarios es responsable de la asesoría y orientación para tomar una buena decisión, pero el qué hacer sigue siendo responsabilidad del campesino.

E. Ejecución del Plan

Cuando se ha logrado una buena integración funcionarios-campesinos en la elaboración del plan, su ejecución no representa mayores dificultades. No obstante, a pesar de haber llegado a acuerdos, con frecuencia se presentan obstáculos para la iniciación o marcha de un plan: presupuestales y financieros, cambios de política, climatológicos, mercados, etc..

La intensidad de la asesoría es aquí importante para resolver a tiempo los problemas y mantener un progreso constante.

F. Control de Resultados

Periódicamente debe hacerse con el campesino una evaluación de los resultados y la marcha del plan. Cada año debe repetirse todo este ejercicio y efectuar los ajustes necesarios.

