

# UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

FACULTAD DE AGRONOMIA



## " ESTRATEGIA Y METODO DE LA ORGANIZACION CAMPESINA "

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**INGENIERO AGRONOMO**

ORIENTACION EXTENCION AGRICOLA

PRESENTA :

**BRAULIO GOMEZ CORTES**

GUADALAJARA, JALISCO, MARZO DE 1992



**UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**  
**FACULTAD DE AGRONOMIA**

SECCION ESCOLARIDAD  
EXPEDIENTE \_\_\_\_\_  
NUMERO 0907/91

2 de diciembre de 1991

C. PROFESORES:

ING. RICARDO RAMIREZ MELENDEZ, DIRECTOR  
ING. ADRIAN TORRES PEREZ, ASESOR  
ING. JOSE PABLO TORRES MORAN, ASESOR

Con toda atención me permito hacer de su conocimiento, que habiendo sido aprobado el Tema de Tesis:

**ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACION Y CAPACITACION CAMPESINA**

presentado por el (los) PASANTE (ES) BRAULIO GOMEZ CORTES

han sido ustedes designados Director y Asesores, respectivamente, para el desarrollo de la misma.

Ruego a ustedes se sirvan hacer del conocimiento de esta Dirección su Dictamen en la revisión de la mencionada Tesis. Entre tanto, me es grato reiterarles las seguridades de mi atenta y distinguida consideración.

ATENTAMENTE  
"PIENSA Y TRABAJA"  
"AÑO LIC. JOSE GUADALUPE ZUNO HERNANDEZ"  
EL SECRETARIO

PP  
ING. M.C. SALVADOR MENA MUNGUÍA

mam



**UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**  
FACULTAD DE AGRONOMIA

Sección ESCOLARIDAD  
Expediente .....  
Número 0907/91

2 de diciembre de 1991

ING. JOSE ANTONIO SANDOVAL MADRIGAL  
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE AGRONOMIA  
DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA  
PRESENTE

Habiendo sido revisada la Tesis del (los) Pasante (es)  
BRAULIO GOMEZ CORTES

titulada:

ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACION Y CAPACITACION CAMPESINA

Damos nuestra Aprobación para la Impresión de la misma.

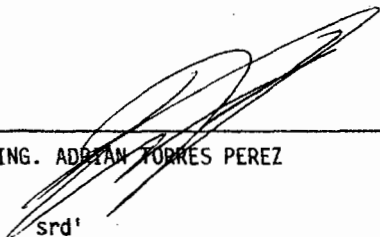
DIRECTOR



ING. RICARDO RAMIREZ MEVENDREZ

ASESOR

ASESOR



ING. ADRIAN TORRES PEREZ

srd'



ING. JOSE PABLO TORRES MORAN

mam

## C O N T E N I D O

### I.- INTRODUCCION.

- 1.1. Antecedentes.
- 1.2. Hipotesis.
- 1.3. Tesis.
- 1.4. Premisas.
- 1.5. Objetivo General.
- 1.6. Objetivos Especificos.

### II.- LA ECONOMIA CAMPESINA Y LA ESTRUCTURA DE PODER REGIONAL.

- 2.1. El Mercado de la Venta de la Producción.
- 2.2. El Mercado del Consumo Personal.
- 2.3. El Mercado del Consumo Productivo.
- 2.4. El Mercado Financiero.

### III.- LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACION CAMPESINA.

- 3.1. Principios Básicos que deben orientar el Desarrollo Organizativo.

- 3.1.1. Autonomia.

- a) Autonomia Organizativa.
- b) Autonomia Comercial.
- c) Autonomia Financiera.
- d) Autonomia Técnica.

- 3.1.2. Constitución de Mecanismos de Apropiación Colectiva de Excedentes.

### IV.- EL METODO DE LA ORGANIZACION CAMPESINA.

4.1. Componentes Básicos del Método de Organización.

4.1.1. Forma de Planificación.

4.1.2. Forma de Gestión.

4.2. Principios del Método de la Organización Campesina.

4.2.1. Elevación de la Conciencia y el Incremento de la Participación Activa del Campesino.

4.2.2. Análisis de la Práctica Productiva Concreta.

4.2.3. Diferenciación de los Niveles Organizativos.

4.2.4. Respeto a las Formas Organizativas Existentes.

4.2.5. Homogeneidad Económica.

4.2.6. Gradualidad de los Objetivos.

4.2.7. Gradualidad Organizativa.

4.2.8. Organización de Todos.

4.2.9. Voluntariedad.

V.- INSTRUMENTOS DE LA PLANIFICACION PRODUCTIVA EN LA ORGANIZACION CAMPESINA.

5.1. Taller de Organización y Programación Productiva.

5.1.1. A Quien se Dirige un Taller de Organización y Programación Productiva.

5.1.2. Objetivo General del Taller.

5.1.3. Objetivos Específicos.

5.1.4. Temario.

a) Balance del Ciclo Agrícola Anterior.

b) Programa Productivo Organizativo.

5.1.5. Propuesta para Sistematizar los Trabajos de Balance y Programación en los Núcleos Campesinos.

# BIBLIOTECA ESCUELA DE AGRICULTURA

## VI.- GUIA DEL INSTRUCTOR (EXTENSIONISTA-PROMOTOR).

- 6.1. Objetivo.
- 6.2. Estructura del Taller.
- 6.3. Recomendaciones Didácticas Generales.
- 6.4. Procedimiento Didáctico General.
- 6.5. Indicaciones Específicas para cada Ejercicio.

## VII.- EJERCICIO DE ANALISIS DE PROBLEMAS.

- 7.1. Objetivo.
- 7.2. Procedimiento.

## VIII.- CRITERIOS DE SELECCION DE LOS NUCLEOS RURALES.

## IX.- CRITERIOS DE SELECCION DE PRODUCTORES A PARTICIPAR EN LOS TALLERES DE ORGANIZACION Y PRODUCCION PRODUCTIVA.

## X.- CARACTERIZACION SOCIO-ECONOMICA DEL NUCLEO RURAL.

## XI.- INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS.

- 11.1. Reglamento.
- 11.2. Diagnóstico.
  - 11.2.1.- Recursos.
  - 11.2.2.- Actividades Económicas.
  - 11.2.3.- Organización de los Productores.
  - 11.2.4.- Dictámen Organizativo Productivo.
- 11.3. Proyecto Productivo.
  - 11.3.1.- Origen del Proyecto.
  - 11.3.2.- Formulacion.

a) Identificación de la idea del proyecto.

- b) Perfil de un proyecto.
- c) Anteproyecto preliminar.
- d) Análisis de prefactibilidad.
- e) Anteproyecto definitivo.
- f) Evaluación del proyecto.
- g) Ejecución del proyecto.
- n) Implementación del proyecto.
- i) Liquidación.
- j) Financiamiento.

11.4. Asambleísmo.

11.5. Sistema Administrativo y Contable.

#### ANEXOS:

- Anexo No. 1.- Uso de la Tierra y Resultados Globales del Ciclo Agrícola Anterior.
- Anexo No. 2.- Costos del Trabajo, del Uso de Maquinaria y Animales.
- Anexo No. 3.- Costo de Insumos por Hectárea.
- Anexo No. 4.- Costos Financieros.
- Anexo No. 5.- Resumen de Costos Totales.
- Anexo No. 6.- Análisis de Resultados.
- Anexo No. 7.- La Programación de Labores, Aplicación de Insumos y su Costo por Hectárea.
- Anexo No. 8.- Programación de Cultivo por Productor y Resultados Globales que se esperan obtener del Ciclo.
- Anexo No. 9.- Programa de Organización y Gestión.
- Anexo No. 10.- Caracterización Socio-Económica del Núcleo Rural.
- Anexo No. 11.- Propuesta para Sistematizar los Trabajos de Balance y Programación en los Núcleos Campesinos.

## ESTRATEGIA Y METODO DE LA ORGANIZACION CAMPESINA

### I.- INTRODUCCION.

Las modificaciones en las políticas nacionales para el sector agropecuario y especialmente para el sector campesino, demandan una mayor eficiencia productiva. Entendemos que la producción y la productividad es el resultado de la aplicación de factores de tipo económico y factores de tipo social, si no se da una suficiencia equilibrada de estos dos factores los objetivos esperados se verán frustrados.

Es común que la mayoría de apoyos y servicios para el fomento de la producción agrícola son encaminados solo a los factores de tipo económico.

En el Estado de Jalisco, pocas de las organizaciones de productores han logrado consolidar proyectos productivos y de servicios y curiosamente estas organizaciones han sido apoyadas por programas de fomento a la viabilidad social para el desarrollo de proyectos productivos.

Como parte de las políticas de modernización del campo la asistencia técnica se está descentralizando a las organizaciones de productores promoviéndose la creación de despachos privados y asesores externos. Es por esto de trascendental importancia que de no considerarse la viabilidad social como uno de los más importantes factores de la producción, ésta se verá afectada y el bienestar social rural mayormente pauperizado.

Los apoyos al fomento de la viabilidad social y específicamente los programas de organización y capacitación de productores han sido abordados desde diferentes enfoques, con diferentes universos de trabajo y variada metodología, y sobre todo, no se ha contado con un equipo consistente de promotores que logran la articulación de los factores sociales de la



producción con los factores económicos, esto es que no "aterrizaron" la teoría con la práctica, lo abstracto con lo concreto. Sin embargo se iniciaron importantes procesos de organización y a la vez la formación de técnicos que hasta la fecha empiezan a generar resultados.

El propósito de este trabajo es sistematizar las teorías, principios y normas que en la experiencia constituyeron un marco de referencia desde el cual se ha orientado en el Estado de Jalisco diversas actividades para apoyar la organización campesina para la producción agrícola.

1.1.- ANTECEDENTES.- El Estado de Jalisco se encuentra integrado con una superficie total de 8 millones 013 mil hectáreas, de las cuales el 62.2% corresponde a pequeña propiedad con una dotación promedio de 48 hectáreas; el 32.8% lo integra el régimen ejidal y comunal con una dotación promedio de 25 hectáreas; y un 5% son de propiedad federal, estatal y municipal.

Las áreas destinadas y con vocación para las actividades agrícolas comprenden el 21.4% del total que significan 1 millón 710,151 hectáreas, de las cuáles 1 millón 026,812 hectáreas (60.1%) son pequeña propiedad, con 113 mil 085 productores y con una dotación promedio de 10 hectáreas. Al sector ejidal le corresponden 646 mil 241 hectáreas (38%) y 98 mil 229 productores con una dotación promedio de 6 hectáreas. La superficie comunal dispone de 36 mil 650 hectáreas, con 5 mil 107 productores y una dotación promedio de 7 hectáreas.

Con estos dos sectores arriba mencionados (ejidal y pequeña propiedad) se conforman 196 organizaciones de productores económicas-productivas: (52 uniones de ejidos de producción agropecuaria; 39 sociedades de producción rural; 57 sociedades de solidaridad social; 48 sociedades cooperativas agropecuarias y 4 asociaciones rurales de interés colectivo) y 1,344 ejidos, siendo éstas las más significativas.

Además en el Estado de Jalisco se cuenta con 267 organizaciones gremiales por línea de producción: (124 asociaciones ganaderas municipales; 1 unión regional de productores de leche, 1 unión regional de engordadores de ganado bovino, 61 asociaciones municipales de porcicultores; 6 asociaciones municipales de avicultores; 4 uniones agrícolas regionales de productores de hortalizas, maíz, frijol, mezcal tequilero y 70 asociaciones agrícolas locales de producción agrícola).

Tanto las organizaciones económicas-productivas, como las gremiales, por su origen en el Estado de Jalisco las podemos caracterizar de tres tipos:

a) Políticas o corporativas: Nacieron por inquietudes de grupos o líderes de poder regional, promoviéndolas con el objeto de fortalecer sus posiciones.

b) Por requisito financiero: Estas nacieron más que por una concepción de la organización, por requisito institucional para la adquisición de financiamiento.

c) Por una concepción de organización: Este tipo de organización son las que a la fecha han asumido un papel de vanguardia en los procesos productivos, logrando a la fecha un grado de consolidación de sus empresas.

1.2.- HIPOTESIS.- La política modernizadora del sector agropecuario, las reformas al art. 27 constitucional y la incursión de la economía mexicana al tratado de libre comercio, exigen del productor agropecuario y especialmente al sector campesino, asumir una actitud de mayor eficiencia productiva.

En el Estado de Jalisco, si analizamos históricamente el nacimiento y desarrollo de las organizaciones de productores,

observamos que estas adolecen de dos factores limitantes en el desarrollo de su eficiencia productiva:

- La debilidad socio-política que ha prevalecido para producir y

- Las limitaciones técnico económicas en que se ha venido produciendo.

En este sentido, tanto su capacidad para introducir tecnología en el proceso productivo como de mejorar sus condiciones de negociación a los retos que se le presentan son muy escasos si se considera al campesino de manera aislada y desarticulada.

1.3.- TESIS.- De no apoyarse a los productores en un proceso de consolidación de sus organizaciones que les permita asumir consciente y organizadamente los retos que los cambios nacionales e internacionales le están planteando, se agudizarán aún más las ya de por sí condiciones desventajosas en que debe de subsistir.

1.4.- PREMISAS.- La reflexión y sistematización del tema se hacen necesarios si tenemos en cuenta los siguientes cuatro aspectos:

a) La reorganización del Estado y específicamente las instituciones de fomento, apoyo y servicio a la producción agrícola (S.A.R.H., BANRURAL, SEGURO AGRICOLA, FERTIMEX, CONASUPO, etc.) han iniciado un proceso de descentralización de funciones y responsabilidades a las organizaciones de productores, estando estas obligadas a adquirir la capacidad técnica, económica y social para incorporarse a los nuevos retos.

b) Las reformas al artículo 27 constitucional, plantea

implícitamente la reforma de la economía rural y el impacto que en esta se logre será directamente proporcional a la capacidad de planteamiento que las organizaciones de productores logren en la definición y negociación de las políticas nacionales.

c) El plan nacional de desarrollo 1989-1994, plantea para el sector agrícola el objetivo de incrementar la producción y productividad, a la vez que concede a la asistencia técnica integral intensiva y concertada, un papel fundamental para el logro de ese propósito a través de la aceleración del proceso de transferencia de tecnología al campo.

d) A la fecha gran parte de los agrónomos, así como las mismas dependencias de apoyo, fomento, y servicio para la producción agrícola, orientan su atención exclusivamente hacia los factores económicos de la producción, descuidando u omitiendo totalmente la viabilidad social en la concepción y operación de los proyectos productivos, lo que ha provocado el fracaso de muchos de ellos, como lo ha sido la falta de conservación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica, obra inconclusa, obra ociosa, desviación de recursos e incumplimiento de paquetes tecnológicos, todo a causa de la forma en que se ha abordado la organización campesina y que en diversos casos ha sido contradictoria.

1.5.- OBJETIVO GENERAL.- Mediante este trabajo se pretende sistematizar un conjunto de proposiciones teóricas, principios y normas que en la experiencia ha constituido un marco de referencia desde el cual se ha orientado en el Estado de Jalisco diversas actividades para apoyar la organización campesina en la producción agrícola.

#### 1.6.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Establecer a la organización de los productores como una

estrategia fundamental para que estas participen en la concepción, desarrollo y beneficio de los procesos productivos.

b) Establecer la viabilidad social en todo tipo de proyecto como uno de los principales parámetros a considerar en la concepción y desarrollo de los procesos productivos.

c) Instrumentar la estrategia de organización de los productores como un método práctico que sirva para promover y fomentar acciones de consolidación hacia la propia organización.

Para responder con claridad al propósito planteado, se considera que deben tratarse los siguientes aspectos:

- Una visión de la economía campesina y su papel dentro de la economía general, específicamente en la estructura de poder regional en que se inserta.

- Una concepción de la estrategia de organización económica, rural, que incluya los principios generales que deben orientar su desarrollo.

- Un conjunto de normas integradas en un método que orienten sobre los pasos a seguir en la implementación de un proceso productivo.

Son precisamente estos tres aspectos los que se proponen analizar y se presentan como una "Estrategia y Método de Organización Campesina".

## II.- ECONOMIA CAMPESINA Y ESTRUCTURA DE PODER REGIONAL.

Es común el error de considerar a la forma de producción campesina como semejante a la empresa agrícola pero de carácter más elemental, o un nivel de desarrollo inferior en lo técnico y financiero. Desde esta concepción se ha intentado la aplicación de recursos destinados a sacar al campesino de su situación de "atraso". Estos esfuerzos están destinados a fracasar al no comprender que se trata de un tipo de producción económica distinto y específico, cuya dinámica debe entenderse desde su lógica interna y la naturaleza de las relaciones que mantiene con el resto de la economía, es por esto que debemos entender a la economía campesina como el sistema de producción agrícola constituido por la unidad familiar que trabaja con sus propios medios de producción y cuyo objeto central es garantizar la reproducción de dicha unidad de producción y de su fuerza de trabajo.

Todo su comportamiento económico está determinado básicamente por los requerimientos de su consumo productivo y personal y el evitar las situaciones que puedan poner en riesgo esta seguridad.

Sin embargo, el desarrollo de la economía en su conjunto tiende a modificar permanentemente la racionalidad económica del campesino y acrecentar su vinculación y dependencia hacia el mercado, por lo que el papel de una economía campesina se expresa así básicamente en términos de obtener los ingresos necesarios para su propia reproducción al proveer bienes para la economía en su conjunto. Este proceso hace que las unidades campesinas se desenvuelvan cada vez más en un contexto económico que a través de distintos mecanismos la subordina sometiéndola a diferentes formas de dominación que se manifiestan en la permanente transferencia de excedentes hacia otros sectores sociales.

Este proceso lleva a que la mayoría de los campesinos no lleguen a obtener lo necesario para su subsistencia, ya que determinados agentes o grupos sociales se apropian del resultado de su trabajo por medio de mecanismos que inciden fundamentalmente en la esfera de la circulación, es decir, en los mercados.

Este conjunto de relaciones, para su mejor análisis, puede clasificarse en términos de los distintos tipos de mercados a los que se vincula el productor campesino:

2.1.- EL MERCADO DE LA VENTA DE LA PRODUCCION.- Donde los campesinos realizan el resultado de su trabajo.

2.2.- EL MERCADO DEL CONSUMO PERSONAL.- En el que se obtienen los bienes que requieren para su reproducción familiar.

2.3.- EL MERCADO DE CONSUMO PRODUCTIVO.- En el que adquieren los medios para llevar a cabo su proceso productivo.

2.4.- EL MERCADO FINANCIERO.- Mediante el cual se financia su acceso a los otros mercados anteriormente señalados.

La distinción analítica de estos tipos o mecanismos de mercado es importante para ordenar en términos programáticos las estrategias de organización que el campesino puede seguir para superar o eliminar las relaciones de dominación a los que está sometido. Es precisamente la naturaleza cambiante y compleja de estos mecanismos de extracción de excedentes que se expresan en los mercados, la que exige una estrategia de acción por parte del sector campesino, a la que aquí se aporta en términos de estrategia organizativa.

Las relaciones de mercado indicadas no se dan en el vacío, sino que funcionan en un contexto político y social: La

estructura de poder regional. La misma está constituida por una intrincada trama de relaciones económicas, políticas e ideológicas, en las que se articulan los distintos grupos económicos y las diversas formas de caciquismo que dominan al campesino. La práctica organizativa se inserta en las relaciones que configuran la estructura de poder regional.

En esta estructura de poder regional, puede jugar un papel central el Estado, y es de notar que en muchos casos sea frecuente la presencia de una contradicción, entre la política del Estado hacia el sector y la dinámica propia de los encargados de su implementación a nivel local y regional, cuyos responsables forman muchas veces parte de dicha estructura de poder.

La disputa por el excedente, que es en realidad la defensa del trabajo, se realiza precisamente en el ámbito de la estructura de poder regional antes caracterizada, en la que el productor se enfrenta a distintos grupos económicos que controlan sus actividades productivas.



### III.- LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACION CAMPESINA.

El término Organización Campesina es utilizado con distintas intenciones y para definir realidades muy diferentes. Esta distinta manera de entender la Organización Campesina, se refleja fundamentalmente alrededor de tres cuestiones:

¿ Qué es una Organización Campesina, y cuáles son sus principales características ?

¿Cuál es su papel político, social y económico ?

¿Cuál es su dinámica interna y funcionamiento ?

Se entiende por organización económica rural teniendo en cuenta las consideraciones del apartado anterior, al conjunto de prácticas colectivas que los campesinos realizan para coordinar y sumar esfuerzos individuales en forma ordenada y que tiene como objetivo central lograr el control de los excedentes generados en su producción.

Los factores que se han mencionado como condicionantes de la economía campesina, están llevando a la mayoría de los productores a una situación que pone en riesgo su permanencia en calidad de tales.

Entre las cuestiones que dificultan al campesinado su defensa frente a estas circunstancias son de fundamental importancia dos:

- La debilidad socio-política del campesino aislado y
- Las limitaciones técnico-económicas en que debe producir.

En este sentido, tanto su capacidad para introducir tecnología en el proceso productivo en que interviene, como de mejorar sus condiciones de negociación frente a la estructura de poder regional, son muy escasas si se considera al productor campesino de manera individual.

Desde este punto de vista, la única posibilidad de éxito para el sostenimiento y desarrollo de la economía campesina, se basa en la capacidad que muestren las diversas unidades de producción campesina para asociarse y emprender acciones conjuntas. La organización campesina se convierte así en una condición importante y a la larga fundamental, tanto para defender sus condiciones de existencia, como para lograr su desarrollo.

La Organización, es desde esta perspectiva la única estrategia válida, se convierte ella misma en una fuerza productiva más amplia, reemplazando las casi nulas posibilidades de acumulación con que cuentan los productores parcelarios.

Debe tenerse en cuenta que la situación de pobreza e involución del campesino no es un resultado fortuito, sino consecuencia del desarrollo de un proceso histórico, a través del cual otros grupos sociales se apropian de los excedentes que el campesino genera. Por ello, todo esfuerzo que el campesino realice en defensa de sus intereses se instala en el terreno de las relaciones sociales de producción.

La Organización Campesina se constituye así como la organización de un grupo social para relacionarse con grupos sociales.

Esta organización debe ser entendida como un proceso, en el desarrollo del cual el campesino se constituye como fuerza social capaz de enfrentar en mejores condiciones las relaciones económicas, sociales y políticas que le dominan.

### 3.1.- PRINCIPIOS BASICOS QUE DEBEN ORIENTAR EL DESARROLLO ORGANIZATIVO.

#### 3.1.1.- AUTONOMIA.

a) Autonomía Organizativa.- El principio básico que debe orientar el desarrollo organizativo en los términos planteados, es el de la autonomía organizativa, que debe entenderse en las siguientes dimensiones:

- Organizativa que garantiza la consitución del campesino como sujeto de su propio desarrollo, que se une para la defensa de sus intereses, con independendencia de los demás grupos sociales.

Esta autonomía es la que le permitirá generar sus propios programas y conducirlos de manera autogestionaria. Del mismo modo desde la autonomía organizativa se generan las condiciones para democratizar todas aquellas instancias o mecanismos en que participen los campesinos y que se hacen necesarias para desarrollar el proceso organizativo-productivo, en el cual las demandas y aspiraciones se expresan siempre desde la base.

b) Autonomía Comercial.- Que representa una instancia absolutamente estratégica, ya que como se vió, el mercado es el espacio donde cristaliza la dominación del trabajo campesino.

La autonomía comercial se refiere a la capacidad del campesino organizado para disputar en el terreno del mercado el excedente generado en la parcela.

c) Autonomía Financiera.- Referida a la capacidad para negociar las condiciones del crédito, dos aspectos son

esenciales para mejorar las condiciones de obtención redditicia: La mayor capacidad de negociación política, agrupando a un número determinado de productores y la capacidad de negociación económica, al presentar colectivamente un mercado potencial más atractivo.

d) Autonomía Técnica.- Que expresa la capacidad del campesino para convertir sus demandas en programas concretos, capacitándose en la apropiación del proceso productivo y que debe de garantizar en última instancia el desarrollo de un aparato técnico propio de la organización económica rural.

Esta autonomía requiere de una modalidad especial de relación entre los técnicos que asesoran en la elaboración de los proyectos surgidos de la propia organización campesina y los campesinos ejecutores de esos mismos proyectos. Esta forma de relación, debe garantizar siempre que las decisiones políticas sobre la naturaleza de los proyectos debe quedar en manos de los campesinos y no de los técnicos.

Los conceptos de autonomía que caracterizan a este principio, no deben entenderse en forma absoluta, ni en términos de autarquía, sino como capacidad de controlar desde decisiones propias los eslabones o cuestiones principales que hacen a las cuatro funciones indicadas.

Como se expresó, lo prioritario para la apropiación del beneficio es la autonomía comercial. Sin embargo, para poder encarar este objetivo se requiere a su vez cierto nivel de autonomía organizativa. Del mismo modo, el desarrollo de la autonomía técnica es condición para el acceso a la autonomía comercial y financiera.

Desde este punto de vista, se considera inútil una discusión en abstracto que intente establecer una cadena de causalidad lineal entre las cuatro formas de autonomía, ya que las prioridades a establecer en el proceso organizativo, deben mas bien determinarse según las circunstancias históricas concretas que presente una realidad socio-económica determinada.

Sin embargo, esta estrategia supone un orden, ya que apunta adoptar en primer lugar de autonomía técnica a la organización campesina.

Desde la estrategia, dicha autonomía se logra mediante un proceso que en la práctica implica el desarrollo de la autonomía organizativa, en términos de la constitución de una organización democrática construída desde las bases. Esta organización se abre por ultimo a las posibilidades de control comercial o financiero que los propios campesinos se asignen como objetivo de la organización.

### 3.1.2.- CONSTITUCION DE MECANISMOS DE APROPIACION COLECTIVA DE EXCEDENTES.-

Un segundo principio que se agrega al principio de autonomía, para constituir la estrategia de la organización campesina, se refiere a la orientación general que debe guiar la práctica económica organizada de los campesinos, dicha orientación propone que la organización debe buscar una base propia de acumulación y la constitución de mecanismos de apropiación colectiva de los excedentes generados y retenidos.

El primer aspecto hace referencia a la necesidad de constituir a partir de la organización APARATOS ECONOMICOS CAMPESINOS, desde los cuales el productor estará en mejores condiciones de luchar en los mercados a efectos de lograr:

- Reemplazar en su provecho formas de intermediación parasitaria que afectan tanto a la venta de su producción como a su consumo personal y productivo.
- Generar nuevos excedentes mediante operaciones de transformación de sus productos que permitan agregar valor a partir de la utilización de su propio trabajo.
- Desarrollar mecanismos mediante los cuales enfrenten las fluctuaciones del mercado, logrando las formas mas justas de realización de las mercancías.
- Incidir con mayor precisión colectiva en los eslabones del proceso de circulación comercial y financiero de modo de lograr la autonomía a que antes se hacia referencia.

Estos aparatos económico-campesino, para cumplir con su finalidad deben funcionar con criterios de eficiencia económica, que garanticen el logro real de los excedentes esperados.

El segundo aspecto mencionado, referido a la forma de apropiación de los excedentes constituye un aspecto determinante en cuanto al carácter social de la estrategia organizativa que se plantea.

El campesinado organizado debe incidir en el control referido al uso y destino de los excedentes evitando la apropiación del mismo por parte de pequeños grupos.

De este modo, la retención de excedentes se pondrá en servicio de la cohesión y el desarrollo colectivo, no de la desintegración o diferencia interna.

Esta cuestión plantea a la organización campesina, que parte

de los excedentes deberán destinar al consumo personal o colectivo y parte a la acumulación para la reproducción económica.

Para concluir sobre la concepción organizativa que se postula, corresponde efectuar algunas precisiones sobre como se define en su perspectiva mas general la aplicación de la metodología y su articulación con la práctica de los campesinos en su desarrollo organizativo.

Tradicionalmente la cuestión de la asistencia técnica al campesino es la finalidad de la estrategia y ha sido concebida desde una perspectiva dualista. Según esta perspectiva se plantea la relación entre un elemento externo, el promotor, quien es definido como agente de cambio, concientizador, motivador, etc., y los campesinos como sujetos pasivos, destinatarios de la práctica promocional.

Esta actitud supone que el campesino es importante para luchar en defensa de sus intereses, percepción que se ve desmentida por la permanente resistencia y movilización del campesinado frente al grupo que lo explotan.

La presente metodología entiende que el único promotor posible del campesino es el propio campesino, junto al cual el técnico solo debe jugar el papel de asesor, transmitiendo las herramientas e instrumentos que permitan al primero desarrollar con sus fuerzas y mediante sus propias decisiones los niveles organizativos que considere necesarios.

En este contexto en el que se redefine el papel de la capacitación, que debe orientarse así a generar promotores campesinos capaces de trabajar en un doble plano: Por un lado el organizativo contribuyendo a ampliar el horizonte de conciencia mediante el conocimiento más profundo de sus problemas y

alternativas de superación, y por otro lado el económico al constituirse en agente de trabajo técnico en el proceso de desarrollo organizativo.

En este marco el impulso del proceso organizativo está orientado a reconstituir o consolidar un espacio de concertación entre los productores, campesinos y el Estado, que facilite:

- La programación de los procesos productivos incorporando realmente los intereses de los productores.
- La racionalización de los recursos y servicios de que se dispone para estimular y mejorar la producción.
- La articulación e integración de las acciones institucionales.

Para ello se hace necesario generar procesos que con base en los núcleos productivos permitan constituir interlocutores válidos frente a las instituciones que puedan procesar democráticamente sus necesidades y frente a las cuales los organismos gubernamentales presente en sus programas que si bien no podrán satisfacer todas las demandas, se concertarán en términos de una adecuación más real a los problemas que enfrentan los productores.

En este proceso juega un papel central el extensionista, que deberá cumplir una función de enlace entre los productores y las instituciones que operan en la región. Para ello deberán conocer el conjunto de programas y servicios de los cuales disponen las instituciones e informar sobre los mismos a los productores cuidando de no despertar expectativas que no podrán ser resueltas o satisfechas en un plazo prudencial.



#### IV.- EL METODO DE ORGANIZACION.

A partir de la concepción organizativa planteada, el método de organización se define como la herramienta mediante la cual los campesinos pueden desarrollar sus procesos organizativos.

##### 4.1.- COMPONENTES BASICOS DEL METODO DE ORGANIZACION.-

Está constituido por una forma de planificación y una forma de gestión.

##### 4.1.1.- FORMA DE PLANIFICACION.-

En esta forma el método significa la introducción de la racionalidad en el proceso organizativo. Esta racionalidad debe entenderse tanto en su aspecto formal que implica la adecuación entre medios y fines, como en su aspecto sustantivo, que se refiere al contenido mismo de los objetivos definidos en cuanto reflejan intereses económicos y sociales determinados.

En su aspecto formal el método, si bien sigue en su desarrollo las etapas clásicas de la racionalización planificadora (diagnóstico, programación, operación, evaluación y control), los concibe no en una secuencia lineal sino como momentos recurrentes adaptados a la compleja dinámica de la actividad campesina.

Se enfatiza su aspecto sustantivo por cuanto es el que permite la conciliación y consenso sobre los objetivos del proceso organizativo que deben de este modo expresar los intereses mayoritarios.

Como forma de planificación, el método se expresa en términos de resultados, en un programa económico.

#### 4.1.2.- FORMA DE GESTION.-

En cuanto a la forma de gestión, el método busca desarrollar mecanismos de asignación de funciones y responsabilidades que se orienten hacia sistemas autogestionarios que puedan garantizar la economía organizativa.

Como forma de gestión su expresión en términos de resultados es una estructura organizativa que pueda responder a los requerimientos de trabajo coordinado y colectivo demandado por la implementación del programa económico de la organización.

#### 4.2.- PRINCIPIOS DEL METODO DE LA ORGANIZACION CAMPESINA.

El método de organización campesina que se propone se basa en los siguientes principios:

##### 4.2.1.- ELEVACION DE LA CONCIENCIA Y EL INCREMENTO DE LA PARTICIPACION ACTIVA DEL CAMPESINO.-

Tanto como forma de planificación así como forma de gestión el método está determinado en su desarrollo por un principio que determina su modo de desarrollo, según el cual el crecimiento organizativo implica la elevación de la conciencia y el incremento de la participación activa del conjunto de los campesinos en la organización que se construye.

Desde esta perspectiva el desarrollo organizativo es desarrollo de la conciencia y el límite en cuanto al nivel organizativo a alcanzar está dado por el grado en que los propios campesinos tomen conciencia de las características reales de los problemas que los aquejan y de las alternativas posibles de solución.

La participación consiente es también condición necesaria

para la consolidación de organizaciones que sirvan a los intereses del campesinado.

Participar significa intervenir colectivamente en los procesos de decisión de la vida organizativa, tanto en las cuestiones de carácter organizativo como económico que supone la dinámica de la organización.

El método se entiende así como un sistema de planificación y de gestión consiente y participativa para el logro de procesos autosostenidos, orientados en una perspectiva integral que en lo económico significa el avance en el control de los factores de producción distribución y consumo que hacen al mejoramiento de su bienestar y nivel de vida; En lo social a las relaciones de cohesión y unidad interna y a las relaciones con otros grupos sociales; En lo político a las prácticas democráticas que garanticen la expresión de los intereses colectivos.

#### 4.2.2.- ANALISIS DE LA PRACTICA PRODUCTIVA CONCRETA.-

El proceso organizativo debe iniciarse siempre a partir de las características y problemas que afectan los procesos productivos concretos en que intervienen los grupos campesinos que se van a organizar. De este modo las relaciones de dominación serán visualizados no en su carácter abstracto, sino en su incidencia específica, siendo los propios campesinos los que determinen las necesidades más inmediatas a abordar en su programa económico.

#### 4.2.3.- DIFERENCIACION DE LOS NIVELES ASOCIATIVOS ORGANIZATIVOS.-

En el método se diferencian dos niveles organizativos. El nivel organizativo de base o de primer grado y el nivel organizativo regional o de segundo grado.

El de primer grado que agrupa a unidades productivas que se expresan normalmente en el ejido o real minifundismo, el cual se constituye en el núcleo básico fundamental y necesario de todo proceso organizativo.

El método se orienta primeramente a la consolidación de las figuras de primer grado y cuando las condiciones lo permiten al desarrollo de organizaciones de segundo grado, es decir, aquellas que unen y articulan los intereses de varias asociaciones de primer grado, ya que se considera que la organización de base carece de la fuerza y la capacidad de gestión para resolver los problemas a que se enfrenta el trabajador campesino.

Se considera sin embargo que para lograr organizaciones de segundo grado fuertes y sólidas, se requiere la existencia de organizaciones de base con las mismas características.

El nivel organizativo de segundo grado es una herramienta necesaria como instancia desde la cual el productor puede enfrentar con éxito a las relaciones de la estructura de poder regional.

#### 4.2.4.- RESPETO A LAS FORMAS ORGANIZATIVAS EXISTENTES.-

En relación a la modalidad organizativa debe considerarse en todos los casos las formas organizativas que se han generado en la experiencia histórica. Todo nuevo intento organizativo debe respetar las formas organizativas existentes, debe evitarse la creación de nuevos mecanismos paralelos o que se superpongan a los ya existentes, ya que atentan contra la unidad y la fuerza del proceso organizativo al distraer esfuerzos y disminuir el poder del conjunto al generar formas de poder interno alternativo a las existentes.

Este principio exige alguna consideración sobre la

naturaleza del ejido o el minifundio. Desde la constitución de la forma de tenencia, este núcleo organizativo ha sido objeto de distintas presiones y modificaciones que han transformado su función básica.

Una modificación importante es la reestructuración de esta forma a partir de la diferenciación campesina que ha provocado divisiones internas y formas de subordinación más o menos visibles entre los propios campesinos.

Desde la perspectiva de esta metodología el ejido y el real minifundio pueden constituirse en un espacio económico, social y político desde el cual el campesino se organice a condición de que sepa apropiarse de sus potencialidades. Esto implica por una parte su democratización, para garantizar la toma de decisiones por parte de las mayorías y el desplazamiento de las distintas formas de caciquismo y por otra su reunificación para sumar las voluntades colectivas ampliando su fuerza frente a los otros grupos sociales.

4.2.5.- HOMOGENEIDAD ECONOMICA.- Para evitar efectos de desintegración, conflicto o dominación interna, es conveniente que el método busque agrupar a campesinos con intereses relativamente homogéneos y de un mismo nivel socio-económico.

La inclusión en una misma organización de productores que funcionan bajo condiciones o formas de producción diversas, o en tipos de producción muy distinta, puede constituirse en un obstáculo al desarrollo organizativo al generarse contradicciones en cuanto:

- Los productores tienen problemas distintos y son guiados por intereses diversos.

- Los productores pueden estar en relaciones de dominación entre sí, en función de las formas productivas en que participan.

Si de todos modos la organización por distintas razones incluye productores heterogéneos, es necesario que a nivel de programa alguno de los objetivos fijados satisfaga intereses significativos de la mayoría de los productores.

#### 4.2.6.- GRADUALIDAD DE LOS OBJETIVOS.-

La inclusión en el programa económico de numerosos objetivos, puede dispersar los esfuerzos y agotar la capacidad de gestión de la organización.

Ello implica a su vez, la necesidad de que la organización gradúe la asignación de objetivos en términos de sus posibilidades o fuerzas para alcanzarlos.

Dado que el logro de los objetivos es una cuestión que incide directamente en el nivel de participación y movilización de los miembros de la organización es conveniente incluir en el programa objetivos viables a corto plazo, ya que ello aumenta la participación y consolida la organización.

#### 4.2.7.- GRADUALIDAD ORGANIZATIVA.-

Los campesinos deben generar formas organizativas adecuadas para responder a las características y requerimientos del programa que se proponga.

No deben generarse mecanismos o instancias que no estén vinculadas a una función o actividad concreta asignada desde el programa.

El principio básico de todo desarrollo organizativo es que debe facilitar la participación o el control de las decisiones y ejecuciones por parte de las bases.

Para cumplir con estos criterios es necesario generar formas de organización que van desde niveles simples de integración y cooperación hacia formas más complejas.

Ello implica desarrollar los procesos organizativos en forma gradual, lo que ayudara a la consolidación definitiva de la organización.

#### 4.2.8.- ORGANIZACION DE TODOS.-

La organización que los campesinos generen debe tender a totalizarse en cuanto a incluir a todos los productores que comparten la problemática económica a partir de la cual se genera el proceso organizativo.

Si la organización no incorpora a todos los productores que se encuentren en las mismas condiciones y enfrentan problemas comunes, se introducen divisiones y se disminuye el poder potencial de la organización.

4.2.9.- VOLUNTARIEDAD.- La organización es resultado de una decisión consiente y racional del campesino. Los intentos de reemplazar esta decisión por otras tomadas externamente y aún a pretexto de expresar intereses objetivos, están destinadas al fracaso, en la medida en que están forzando situaciones sobre bases no reales.

Por ello, la actitud y posición del extensionista portador de la metodología, es la de proponer una estrategia e instrumentos que deben ser sometidos al análisis crítico de los propios campesinos y sujetos a su aprobación voluntaria o reelaboración para una implementación activa y consiente.

Este conjunto de principios, para lograr su aplicación concreta se expresan a un nivel más específico en "Los Instrumentos de la Planificación Productiva en la Organización Campesina", cuestión que será analizada en el tema siguiente.



## V.- INSTRUMENTOS DE LA PLANIFICACION PRODUCTIVA EN LA ORGANIZACION CAMPESINA.

### 5.1.- TALLER DE ORGANIZACION Y PROGRAMACION PRODUCTIVA.

Entendemos pues, que como forma de planificación el método significa la introducción de la racionalidad en el proceso organizativo. Una de las principales herramientas que a los extensionistas nos ha permitido instrumentar con resultados positivos el método de la organización campesina ha sido el "Taller de Organización y Programación Productiva", el cual se ha aplicado en la mayoría de las organizaciones que en el Estado de Jalisco a la fecha han desarrollado importantes proyectos productivos y organizativos.

Es por esto que se presenta aquí la metodología del taller, que poco a poco se ha venido perfeccionando por los extensionistas que han dedicado su actividad al fomento de la organización de los productores campesinos.

El taller de organización y programación productiva pretende proporcionar a los campesinos una herramienta técnica que les permita analizar su problemática productiva y organizativa, para que a partir de las conclusiones que se desprendan de este avance estén en mayores posibilidades de mejorar su producción y sus ingresos.

Para esto el taller propone una forma para que los campesinos elaboren un "Proyecto Productivo Agrícola por Línea de Producción" y un "Programa de Organización y Gestión", que se deberán formular antes de iniciar cada ciclo agrícola.

El que los campesinos formulen su propio proyecto productivo, tiene una serie de ventajas tanto a nivel de núcleo campesino como de las instituciones que otorgan servicios a la producción agropecuaria y forestal, pues a través de éste:

- Se propicia una mayor integración del núcleo campesino, ya que un proyecto propio, genera compromisos compartidos entre los miembros interesados en que éste se lleve a cabo.
  
- Propicia la coordinación entre las instituciones ya que el proyecto productivo integra servicios para poder llegar a los resultados esperados.
  
- Propicia un buen manejo en el uso de los recursos institucionales y propios del núcleo, ya que el proyecto productivo cuantifica los requerimientos de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el cumplimiento, lo que evita el desperdicio en su aplicación.
  
- El que los propios campesinos planteen de manera conjunta sus requerimientos de apoyos institucionales a la producción en base a una fundamentación técnica, les permitirá negociar con mayores posibilidades el acceso a los diferentes servicios institucionales: Crédito, Asistencia Técnica, Comercialización, Capacitación, Infraestructura, Servicios, Insumos, etc.

El taller plantea un procedimiento para preparar la "Asamblea de Balance y Programación", que consiste, en cuantificar los costos de la producción y analizar los resultados obtenidos en el ciclo agrícola anterior (balance), para de aquí derivar la posibilidad de mejorar la producción y los ingresos en el siguiente ciclo (programación). Para esto habrá de elaborarse un "Proyecto Productivo", que integra los requerimientos de trabajo, maquinaria, crédito, servicios y comercialización y un "Programa de Organización y Gestión" que plantea la organización del trabajo, la gestión, los requerimientos de asistencia técnica y capacitación para impulsar el proyecto productivo.

El proyecto productivo y el programa de organización y gestión serán los documentos que se presentarán a la asamblea de balance y programación para su discusión, aprobación y negociación con las instituciones.

En el desarrollo de la experiencia se ha observado que en condiciones de minifundio y/o parcelamiento ejidal el lograr desde el principio una compactación de áreas y de cultivos le permitirá tanto a la organización como al propio extensionista promotor, compactar a su vez los objetivos individuales y la voluntariedad favoreciendo esto el desarrollo de la organización.

#### 5.1.1.- A QUIEN SE DIRIGE UN TALLER DE ORGANIZACION Y PROGRAMACION PRODUCTIVA:

Campesinos ejidatarios o minifundistas parcelados o colectivos productores de granos básicos, interesados en elaborar un proyecto productivo agrícola que tienda a mejorar la organización y los ingresos. Sin embargo, la metodología es válida para productores pecuarios y forestales así como para procesos de transformación, comercialización, distribución y consumo.

#### 5.1.2.- OBJETIVO GENERAL DEL TALLER.-

Que los campesinos se capaciten en el manejo de técnicas e instrumentos que les permitan analizar y ordenar conjuntamente su problemática productiva y organizativa del ciclo agrícola del ciclo anterior y en base a ello elaborar los proyectos productivos agrícolas para el siguiente ciclo y su programa de organización y gestión para ser presentado en la asamblea de balance y programación para su aprobación y negociación con las instituciones.

### 5.1.3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

Que los campesinos conozcan y apliquen técnicas para:

- Realizar el balance del ciclo agrícola anterior y analizar las causas de los resultados obtenidos.

- Estudiar las alternativas para mejorar la producción y los ingresos en el siguiente ciclo, analizando:

a) La tecnología propia de los campesinos y la que proponen las instituciones en los paquetes tecnológicos.

b) Posibilidades de mejorar condiciones de crédito.

c) Posibilidades de mejorar el abasto de insumos.

d) Alternativas para mejorar la organización del trabajo.

e) La forma de mejorar las condiciones de comercialización.

- A partir de lo anterior, formular un proyecto productivo agrícola que contribuya a mejorar la producción y los ingresos.

- Elaborar un programa de organización y gestión que impulse el proyecto productivo agrícola y otras actividades productivas sociales y de capacitación que requiera el núcleo para su desarrollo.

### 5.1.4.- TEMARIO.-

Para cumplir con los objetivos señalados, el taller se dividirá en dos etapas:

- a) Balance del Ciclo Agrícola Anterior.
- b) Elaboración del Programa Productivo Organizativo.

a) BALANCE DEL CICLO AGRICOLA ANTERIOR.- El balance del ciclo agrícola es un conjunto de ejercicios que permite a los campesinos ordenar y analizar su experiencia productiva a través del cálculo de los costos de producción y su interpretación para encontrar las causas que propiciaron las pérdidas o las ganancias.

El balance del cultivo que se analiza tiene por objeto estudiar los costos de los diferentes factores que intervinieron en el ciclo anterior, que comparado con el valor de la producción permite saber si hubo pérdidas o ganancias y a cuanto ascienden estas.

Las labores que se realizan durante el ciclo agrícola son muchas, y en cada una de ellas se ocupan diferentes factores como: tierra, trabajo, insumos y crédito.

Es importante estudiar y analizar cada uno de estos factores, en base a la experiencia y de acuerdo a las etapas del ciclo productivo para saber cuanto costó cada uno de ellos.

Para cumplir con los objetivos señalados durante el taller se realizarán los siguientes ejercicios:

EJERCICIO DE BALANCE No. 1.- Selección del Cultivo que Interesa Estudiar.

- OBJETIVO.- Que se tomen acuerdos sobre el cultivo que

interesa estudiar para realizar los ejercicios de balance y programación.

- CONTENIDO.- Para realizar este ejercicio se tomara en cuenta la información obtenida en la ficha básica socio-económica (diagnóstico) realizada con anterioridad al taller, la cual servirá como punto de partida para elaborar el inventario de recursos del núcleo.

De esta información se sugiere tomar en cuenta para una mejor selección de cultivo sobre el cual se trabajará en el taller, los siguientes datos:

- Principales cultivos en relación a la superficie sembrada y al número de campesinos que la siembran.

- Los cultivos que más se venden.

- Los cultivos de autoconsumo.

- El cultivo que interesa a la mayoría.

En cada ciclo agrícola se deberá actualizar el inventario de recursos para ir viendo como van variando y estudiar las posibilidades de aprovechar otros para obtener mas trabajo e ingresos.

EJERCICIO DE BALANCE No. 2.- Uso de la tierra y resultados globales del ciclo anterior (anexo 1).

OBJETIVO.- La finalidad de que se realice este ejercicio es que los campesinos registren de manera ordenada el uso que le dan a la tierra y los resultados que de dicho uso obtuvieron en términos de la producción y del destino que le dieron a este.

Con este ejercicio se inicia el balance del ciclo productivo anterior, cuyos resultados se vuelven a utilizar en el ejercicio número 6 "Cuadro Resumen de Costos Totales", donde se compara el valor total de la producción con los costos totales, para saber si hubo pérdidas o ganancias y conocer la relación beneficio-costos.

CONTENIDO.- El cuadro contiene siete grandes apartados con 15 columnas:

- Productor.
- Uso y distribución de la tierra.
- Situación crediticia.
- Producción obtenida.
- Destino de la producción.
- Precio de venta.
- Resultados.

Cada una de las columnas chicas tiene anotado un número para que sea más fácil indicar cómo se deben realizar algunos cálculos.

Columna No. 1.- Productor.- Aquí se anotará el nombre de cada uno de los campesinos que participan en el taller.

Columna No. 2.- Total de hectáreas.- Aquí se anotará el total de superficie que tiene el productor.

Columna No. 3.- Número de hectáreas cultivadas.- Se anotará

el número de hectáreas que sembró el productor en el cultivo escogido.

Columna No. 4.- Hectáreas ociosas.- Se anotara el número de hectáreas que son adecuadas para cultivarse pero no se sembraron por diversas causas.

Columna No. 5.- Operó con crédito si - no.- Aquí se marcará con una "X" si el productor tuvo o no crédito en el ciclo anterior.

Columna No. 6.- Cartera vencida si - no.- Se marcará con una "X" si el productor está o no en cartera vencida.

Columna No. 7.- Kilogramos por hectárea.- Se anotará el rendimiento por hectárea, es decir, el número de kilogramos obtenidos por hectárea.

Columna No. 8.- Producción total.- El dato para esta columna se obtendrá multiplicando el número de hectáreas sembradas por el número de kilogramos que se obtuvieron por hectárea, o sea el dato de la columna 3 por el dato de la columna 7.

Columna No. 9.- Consumo familiar.- Se anotara la cantidad de kilogramos que guarda el productor para alimentación familiar.

Columna No. 10.- Semillas.- Se anotará el número de kilogramos que se guarda para semillas.

Columna No. 11.- Venta.- Se anotará la cantidad de kilogramos que se vendió.

Columna No. 12.- Al particular, precio por kilogramo.- En caso que se haya vendido al particular, anotar en esta forma el precio por kilogramo a que se vendió.



Columna No. 13.- A conasupo, precio por kilogramo.- En caso que se haya vendido a conasupo, anotar en esta columna el precio por kilogramo a que se vendió.

Columna No. 14.- Valor de la producción, Producción total obtenida por precio de venta.- El dato para llenar esta columna, resulta de multiplicar la producción total obtenida por el precio oficial. O sea, columna 8 por columna 13, esto da el valor total de la producción en el mercado.

Aunque no toda la producción que se obtiene es para vender, es importante que se conozca cuanto vale el producto del trabajo, para después comparar este valor con el costo de producción y así saber si nos fué bien o nos fué mal en el ciclo.

Columna No. 15.- Ingreso monetario.- Producción destinada a la venta por precio de venta. El dato para llenar esta columna se obtiene multiplicando la producción vendida por el precio a que se vendió, ya sea al particular o a conasupo, o sea, columna 11 por columna 12, o columna 11 por columna 13.

Una vez realizado el ejercicio, es necesario que reflexione si lo que guardamos de la producción del ciclo pasado para el consumo de la familia fué suficiente o no y qué faltante tuvimos para satisfacer nuestro consumo familiar anual. Para obtener este dato, calcular el consumo semanal de una familia promedio y multiplicar por las 52 semanas del año.

Aunque todavía no se tienen los datos suficientes para saber si se ganó o se perdió en el ciclo pasado, es posible se tenga idea de cómo nos fué.

EJERCICIO DE BALANCE No. 3.- Costos del trabajo, del uso de maquinaria y animales. (anexo 2)

**OBJETIVO.-** Calcular lo que cuesta el trabajo realizado por los campesinos en las diferentes labores del ciclo agrícola, ya sea que este se haya realizado con animales, con maquinaria o con sus propias manos, tomando como base de cálculo lo que se acostumbra pagar en la región.

**CONTENIDO.-** Para hacer producir la tierra se necesitan varias cosas, la principal de ellas es el trabajo, por esto, es necesario conocer lo que cuesta cada labor del ciclo agrícola. Así también es importante conocer lo que representa el costo del trabajo en relación a los demás costos.

El cuadro para registrar estos datos contiene las siguientes columnas:

**Columna No. 1.- Etapa del Ciclo Agrícola.-** En esta columna se anotarán cada uno de las etapas del ciclo agrícola (preparación del suelo, siembra, labores de cultivo, cosecha y comercialización).

**Columna No. 2.- Labores de Cada Etapa del Ciclo.-** Se anotarán la labores necesarias para cada una de las etapas del ciclo, se recomienda que se anoten los nombres regionales que los campesinos dan a cada una de las labores.

**Columna No. 3,4,5.- Formas de Realizar el trabajo.-** En estas columnas se marcará con una "X" la forma en que se realiza el trabajo en cada una de las labores, ya que el trabajo se puede realizar con animales, maquinaria o directamente por el hombre.

En caso de utilizar animales propios, el costo se calculará de acuerdo a lo que se acostumbra pagar en la región por concepto de renta en las diferentes labores.

**Columna No. 6.- Jornales por Héctarea.-** En esta columna se

anotará el número de hectáreas que se trabajaron en un jornal diario por cada una de las labores, o el número de jornales que se utilizaron para trabajar una hectárea, esto dependiendo de como se realizó el trabajo, de acuerdo a las columnas 3, 4 y 5.

Columna No. 7.- Costo por Jornal.- En esta columna se registrará lo que se acostumbra pagar en la región por un jornal de acuerdo a la labor.

Columna No. 8.- Costo por Hectárea.- Este dato se obtiene dividiendo los datos de la columna 7 (costos por jornal), entre la columna 6 (jornal por hectáreas).

En caso de que las labores se realicen con maquinaria propia del Ejido e interese a los campesinos calcular sus costos, se llenara el anexo A (costos de la maquinaria propia del Ejido), el cual contiene las indicaciones precisas para su llenado.

EJERCICIO DE BALANCE No. 4.- Costos de Insumos por Hectárea. (anexo 3)

OBJETIVO.- Que los campesinos cuantifiquen por hectárea los costos de los insumos que utilizaron en el ciclo agrícola.

CONTENIDO.- El cuadro contiene cinco columnas: Insumos, nombre, cantidad, costo unitario y subtotal.

Columna No. 1.- Insumos.- En esta columna se anotarán los diferentes insumos que se utilizaron durante el ciclo agrícola, (semillas, fertilizantes, insecticidas, herbicidas, etc.

Columna No. 2.- Nombre.- En esta columna se anotará el nombre técnico del insumo utilizado, por ejemplo: en el caso de la semilla HV-313, o en caso del fertilizante superfosfato de calcio triple.

Columna No. 3.- Cantidad.- Aquí se anotará el número de kilos o de litros que se utilizaron por hectárea.

Columna No. 4.- Costo Unitario.- En esta columna se anotará el precio del insumo por kilo o por litro.

Columna No. 5.- Subtotal.- En esta columna se anotará la cantidad de dinero que se gastó en cada insumo. Este dato se obtiene de multiplicar la columna 3 (cantidad), por la columna 4 (costo unitario).

EJERCICIO DE BALANCE No. 5.- Costos Financieros. (anexo 4).

OBJETIVO.- Conocer los costos financieros de la producción, de acuerdo a la fuente de financiamientos que se utilice, para saber la relación que existe entre los costos de financiamiento y los costos totales de producción. Si no se utilizó ningún tipo de crédito, no se realice el ejercicio.

CONTENIDO.- El ejercicio está diseñado para registrar en él los costos de financiamiento en el crédito de avío, entendiéndose como costo, el interés que se paga al banco o al prestamista particular, sobre el crédito recibido.

Cuando una institución bancaria otorga un crédito, el contratar el servicio de seguro implica un costo, que es un determinado porcentaje sobre el monto del crédito ejercido, el cual se anotará en el resumen de costos totales. (ejercicio 6).

Lo que se tiene que tomar en cuenta dentro del crédito de avío, es:

1.- Que la cuota de crédito asignada no cubre todos los costos de producción en un 100%, sólo algunas veces en los insumos.

2.- El crédito de avío otorgados por los bancos en su mayoría el concepto de mano de obra o jornales es de acuerdo a un determinado porcentaje, tomando como base el salario mínimo regional.

La información que se presenta en la forma PO-1, de BANRURAL, contiene algunos elementos que servirán para saber cuanto se paga por la prima del seguro y el interés del crédito de avío.

Se recomienda que en función de los costos totales de la producción que se obtendrá en el ejercicio No. 6, se haga una comparación con los costos que calcula BANRURAL por hectárea.

Si se tiene crédito refaccionario, es importante realizar el ejercicio anexo A, que puede apoyar en el cálculo de costos de este tipo de crédito.

El cuadro contiene las siguientes columnas:

Columna No. 1,2 y 3.- Fuente de Financiamiento.- Aquí se marcará con una "X", con cuál fuente de financiamiento se ha contratado crédito.

Columna No. 4.- Cuota de Crédito.- Aquí se anotará la cantidad de dinero otorgada por el Banco o prestamista por hectárea.

Columna No. 5.- Costos de Financiamiento.- Se calculará de acuerdo al capital prestado, en función del porcentaje de interés que estipula la fuente de financiamiento.

EJERCICIO DE BALANCE No. 6.- Resumen de Costos Totales (anexo 5) y Análisis de Resultados. (anexo 6)

**OBJETIVO.**- Conjuntar para su análisis todos los datos de los diferentes costos de los factores que intervinieron en el ciclo agrícola (trabajo, insumos, credito), para establecer la comparación entre los costos totales de la producción y el valor de la producción en el mercado y a partir de la diferencia, saber si hubo pérdidas o ganancias y conocer la relación beneficio-costo.

**CONTENIDO.**- El ejercicio consta de dos cuadros:

- Uno que concentra la información que se obtuvo en los ejercicios realizados anteriormente (del ejercicio 2 al 5).

Para llenar este cuadro sólo sera necesario registrar los resultados de cada uno de estos ejercicios en las columnas del cuadro de costos por hectarea.

Solo existen dos datos que se tendrán que calcular para ser registrados en el cuadro: La prima del seguro (columna 5) y otros costos de comercialización que no sean insumos ni trabajo; ejemplo: costalera, almacenamiento, etc. (columna 6).

- El cuadro de "Costos Globales" concentra los costos totales del factor, de acuerdo al número de hectáreas sembradas en el ciclo agrícola.

Con este ejercicio se conocerá con mayor precisión e información si hubo pérdidas o ganancias, lo cual se obtiene de restar al valor de la producción, los costos de todos los factores que intervinieron en el ciclo, o sea, los resultados de la columna 10 "Diferencia".

La relación costo-beneficio se obtiene dividiendo el valor de la producción entre el costo total de producción, por ejemplo: si el valor de la producción es de \$ 1'000,000.00 y el costo de producción es de \$ 700,000.00, se tendrá la siguiente relación:

$$\begin{array}{r} \hline 1.42 \\ 700 / 1'000,000 \\ 30 \\ 20 \\ 6 \end{array} \quad \text{que significa}$$

que por cada peso que se gastó, se obtuvieron 42 centavos de ganancia.

En caso de que se hubiera obtenido un valor de la producción de \$700,000.00 a un costo total de \$1'000,000.00, la relación sería la siguiente:

$$\begin{array}{r} \hline 0.70 \\ 1'000,000 / 700,000. \\ 100,0000 \end{array} \quad \text{que significa}$$

que por cada peso que se gastó se perdieron 30 centavos, o sea:

$$\begin{array}{r} \$ 1.00 \\ - \underline{0.70} \\ \$ 0.30 \end{array}$$

Es importante analizar los resultados de la relación costo - beneficio para ver si es posible mejorarla, para ésto es necesario conocer todos los problemas que pudieron haber afectado los resultados.

Se puede empezar por analizar el rendimiento obtenido por hectárea.

1.- En caso de que se puedan mejorar los rendimientos, es importante reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- Cómo se realizan las labores, para esto se debiera analizar:

- a) Las diferentes técnicas que se practican en el ejido para realizar las diferentes labores.
- b) La experiencia de los productores con mejores rendimientos.
- c) La oportunidad con que se obtuvieron los créditos para la realización de los trabajos y la aplicación de los insumos.
- d) El tipo y oportunidad de la asistencia técnica recibida.

2.- Otros aspectos que pueden haber influido en la relación costo-beneficio son:

- a) El costo de la renta de maquinaria o animales. Ver cómo afecta a los resultados y por qué.
- b) El precio a que se vendió. Ver si el precio fué el adecuado o no, y por qué. Tomar en cuenta en qué condiciones se vendió la producción, remitiéndose a la información concentrada en el cuadro No. 2.
- c) La forma en que se organizaron para conseguir crédito oportuno, comprar insumos y vender la producción.

Estos aspectos son sólo un ejemplo de lo que se tiene que analizar para detectar los problemas y hacer propuestas que tiendan a mejorar la relación costo-beneficio, se pueden incorporar todos aquellos aspectos que se considere necesario estudiar para determinar las causas que influyeron en los resultados obtenidos.



Una vez detectados los problemas y las causas que propiciaron los resultados obtenidos en el ciclo anterior, es fundamental hacer propuestas concretas que tiendan a mejorar la relación costo - beneficio para el siguiente ciclo.

Para ésto es necesario reflexionar sobre las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede mantener la misma producción bajando los costos?

¿Cómo se pueden aumentar los rendimientos con los mismos costos?

¿Cómo se pueden aumentar los rendimientos aunque los costos aumenten?

¿Cómo se puede mejorar el precio de venta?

Y lo mejor de todo es ¿Cómo poder aumentar los rendimientos, bajar los costos y lograr un mejor precio de venta?

Una vez que se tengan propuestas concretas que tiendan a mejorar la producción y los ingresos, el paso siguiente es elaborar un proyecto productivo agrícola para el siguiente ciclo:

b).- PROGRAMA PRODUCTIVO ORGANIZATIVO.- Consiste en definir los requerimientos de trabajo, insumos y crédito, así como de organización, capacitación y asistencia técnica que hagan posible mejorar la producción y los ingresos del núcleo campesino en el próximo ciclo agrícola. La programación está conformada por los siguientes aspectos:

- El Proyecto Productivo Organizativo.- Que contiene:

- . La programación de labores, aplicación de insumos y su costo por hectárea.
- . La programación de cultivo por productor, y los resultados globales que se esperan obtener del proyecto productivo organizativo.
- . Programa de Organización y Gestión.

EJERCICIO DE PROGRAMACION No. 7.- La Programación de Labores, Aplicación de Insumos y su Costo por Hectárea. (anexo 7)

OBJETIVO.- Tomar como base las propuestas del ejercicio anterior para plantear la programación agrícola que tienda a mejorar la producción y los ingresos en el siguiente ciclo.

CONTENIDO.- Mucha de la información que se requiere para este ejercicio ya está registrada en el estudio de costos, por lo que será necesario remitirse a ella para fundamentar mejor la programación del ciclo siguiente. Se deberán establecer las metas de producción esperadas en función de la promoción propuesta.

Los cálculos que se realicen serán por hectárea y de aquí se derivarán los globales.

El ejercicio contiene cinco grandes columnas:

Columna No. 1.- Labores e Insumos por Hectárea.- Esta columna tiene dos apartados "Etapas del Ciclo" (Preparación del Suelo, Siembra, Labores de Cultivo, Cosecha y Comercialización) y la de "Labores e Insumos", en donde se anotarán las labores que se acostumbra realizar en la región y los insumos que se utilizarán anotando nombres y cantidades.

Columna No. 2.- Formas de Realizar el Trabajo.- Esta columna contiene tres apartados: "Tracción Animal", "Maquinaria" y "Jornales Hombre". En cada una de ellas se anotará con una X la forma como se realizará el trabajo en las diferentes labores del ciclo.

Columna No. 3.- Costos.- El dato de esta columna se obtiene remitiéndose a la información del ejercicio 3 (costos del trabajo y uso de maquinaria). Esta cantidad se actualizará de acuerdo a una estimación que se haga en función del aumento de los costos de los jornales. Aquí se anotaran también el costo actualizado de los insumos por hectárea.

Para la estimación de los aumentos se podrá tomar como base de cálculo las cuotas que paga el banco.

Columna No. 4.- Calendario de Actividades.- Esta columna contiene los meses del año donde se anotarán las fechas en que se debe realizar cada una de las labores y las fechas en que es necesario tener los insumos.

Columna No. 5.- Esta columna sirve para anotar la producción esperada por hectárea, el posible precio de venta por tonelada, y el valor de la producción por hectárea y los ingresos esperados.

Una vez obtenidos los costos estimados de insumos y de trabajo por valor, es importante sumarle a estos los costos por la operación de la maquinaria, en caso de que sea propiedad del núcleo, así como otros aspectos de comercialización que no sean trabajo ni insumos; Para esto habrá que remitirse al ejercicio No. 6 (Resumen de costos totales, columnas 6 y 7), estas cantidades se actualizarán de acuerdo a los aumentos estimados para el próximo ciclo.

El total de costos por hectárea es una estimación que permite tener una aproximación de lo que costará producir una hectárea de este cultivo el próximo ciclo agrícola, sin tomar en cuenta los costos del crédito y el seguro agrícola.

Con esta propuesta se identifica también el paquete de insumos, trabajo y requerimientos de crédito que se necesita conseguir para el cumplimiento de las metas planteadas.

EJERCICIO DE PROGRAMACION No. 8.- Programación de Cultivo por Productor y Resultados Globales que se esperan obtener del Proyecto Productivo (anexo 8-a, 8-b y 8-c).

Teniendo claro la alternativa más conveniente para mejorar la producción y los ingresos por cultivo, el paso a seguir es cuantificar las metas de lo que se espera sembrar y obtener de producción en el núcleo rural.

EJERCICIO DE PROGRAMACION No. 9.- Programa de Organización y Gestión. (anexo 9)

OBJETIVO.- Definir las acciones de organización para la gestión que necesita el núcleo para impulsar el cumplimiento del proyecto productivo agrícola y para otras actividades productivas, sociales y de capacitación que requiere el núcleo para su desarrollo.

CONTENIDO.- Para elaborar el programa de organización y gestión del núcleo se debe remitir a los análisis efectuados al terminar el balance y que influyeron en los resultados obtenidos; esto con el fin de:

- 1.- Precisar los problemas por cada uno de los tractores que intervinieron en el ciclo agrícola, señalando los responsables.

2.- Tomando como base el proyecto productivo agrícola, señalar las alternativas de solución a los problemas detectados, los cuales deben precisar:

- a) Necesidades de asistencia técnica y de capacitación que requiere el proyecto productivo agrícola en cada uno de los factores que intervienen.
- b) Necesidades de organización al interior de los núcleos que permitan ejecutar el proyecto productivo agrícola propuesto.

También se retomará el inventario de recursos naturales, humanos y materiales del núcleo que se haya hecho con anterioridad al taller, así como la información de los programas institucionales que estén operando en la región, para detectar ideas de nuevos proyectos que apoyen a mejorar la producción agrícola, otras actividades que tiendan a proporcionar más trabajo e ingresos para los campesinos.

En torno a estas alternativas también se determinarán las necesidades de capacitación y asistencia técnica que se adquieran para su implementación.

Columna No. 1.- Factor.- En esta columna se anotarán los factores que intervinieron en el ciclo anterior, como son: El trabajo, maquinaria, animales de trabajo, insumos, crédito y comercialización, así como los recursos susceptibles de explotarse.

Columna No. 2.- Problema Específico.- Aquí se anotará el problema que corresponde a cada uno de los factores, es decir, para cada factor hay que anotar su problema concreto. Los problemas que se anoten serán los que afecten a la mayoría de los campesinos. Respecto a los recursos, se anotarán aquellos problemas que han impedido su explotación.

# BIBLIOTECA ESCUELA DE AGRICULTURA

47

Columna No. 3.- Responsables del Problema.- Se anotará a quien corresponde cada uno de los problemas. Es decir, el problema pudo haberlo causado la propia organización, las instituciones o los intermediarios.

Columna No. 4.- Soluciones o Alternativas.- Aquí se anotarán las posibles soluciones que se encontraron para cada problema, tomando en cuenta, las necesidades de capacitación, asistencia técnica y organización.

Columna No. 5.- Pasos o actividades que se deben realizar.- Se anotarán los pasos que habrá de realizar la organización campesina para conseguir las soluciones planteadas a los problemas.

Columna No. 6.- Responsable de la actividad.- Se anotará el nombre de quien se avocará a realizar los pasos o actividades para el logro de las soluciones.

Columna No. 7.- Soluciones para el próximo ciclo.- Aquí se anotarán las fechas para las soluciones que la organización campesina tenga capacidad de lograr en el siguiente ciclo, tomando como base que el calendario de la propuesta dé "Proyecto Productivo", previendo todo lo que se necesita para la producción del ciclo próximo.

Columna No. 8.- Soluciones que rebasan el periodo del ciclo.- Aquí se anotarán las soluciones que no es posible conseguir las en el ciclo próximo, porque no se tiene todavía la capacidad o la fuerza organizativa para lograrlas.

Columna No. 9.- Soluciones a nivel regional.- Se anotarán las soluciones que se deban buscar en unión con otros núcleos campesinos, porque no se tienen a nivel de ejido la fuerza

suficiente para lograrlas, o porque los requerimientos técnicos y financieros de las alternativas no son viables a nivel de núcleo, o porque las instituciones requieren para su aprobación de mayor cobertura, ejemplo: Uniones de Crédito, Agroindustrias, Concesión para Distribución de Fertilizantes, etc.

Para llenar las columnas 7, 8 y 9, es necesario reflexionar sobre las siguientes preguntas:

¿Qué tiempo tardaríamos en lograr cada una de las soluciones?

¿Qué capacidad de gestión y negociación tenemos para lograr cada solución?

¿Es necesario unirnos con otros núcleos para lograr alguna solución?

¿Disponemos de recursos propios para lograr la solución o es fácil conseguirlos fuera del núcleo?

¿Hemos realizado algunas acciones o gestiones para alcanzar las soluciones que nos hemos planteado?

¿Qué tipo de capacitación se requiere y como solicitarla?

5.1.5.- PROPUESTA PARA SISTEMATIZAR LOS TRABAJOS DE BALANCE Y PROGRAMACION EN LOS NUCLEOS CAMPESINOS.- (anexo 10)

EJERCICIO No. 9.- Propuesta para realizar los trabajos de Balance y Programación en los Núcleos Campesinos.

Se anexa al documento del taller de programación productivo y organizativo el formato que integra la información más importante sobre los trabajos de balance y programación para

negociar con las instituciones el proyecto productivo por línea de producción.

La comisión que nombre el núcleo como responsable de realizar los trabajos será la encargada de complementar el formato, el cual será presentado a la asamblea de balance y programación para su discusión y aprobación.

OBJETIVO.- El ejercicio tiene como finalidad proponer a los campesinos que asisten al taller, algunas formas de organización para difundir y llevar a la práctica lo aprendido en este y tomar acuerdos para realizar los trabajos de balance y programación.

CONTENIDO.- Como se explicó al inicio del taller, el objetivo a lograr es la elaboración de un proyecto productivo agrícola por cultivo y un programa de organización y gestión del núcleo para ser presentado en la asamblea de balance y programación y concertar en base a estos, los compromisos institucionales.

Para la realización de estos trabajos con participación de todos los socios, el núcleo se propone lo siguiente:

Primero.- Que los campesinos que asistieron al taller soliciten a las autoridades de la organización que convoquen a una asamblea para informar a los campesinos lo aprendido en el mismo, para esto es necesario que se explique:

- Para qué sirven los ejercicios aprendidos.
- Qué resultados esperan obtener.

Segundo.- Una vez explicado lo anterior, que se tomen acuerdos sobre:



- La necesidad y el compromiso de realizar los trabajos para preparar el balance y la programación.

- Que se nombre a la comisión o comisiones responsables de llevar a cabo estos trabajos.

Para esto se propone se nombre a una comisión que se puede llamar de programación y evaluación, formada por autoridades de la organización (comité directivo y consejo de vigilancia) y campesinos que hayan asistido al taller.

Esta comisión será la encargada de coordinar los trabajos de todos los miembros del ejido, organizando grupos de trabajo por cultivo. Se sugiere que no sean más de quince campesinos los que formen cada grupo de trabajo.

- Los grupos de trabajo estudiarán los cultivos que practique el núcleo para elaborar los proyectos productivos por cultivo.

- Una vez que los grupos hayan realizado los trabajos de toda la organización, la comisión se reunirá para entregar los resultados obtenidos de cada uno de los grupos.

Los pasos para recabar la información, serán los siguientes:

- 19.- Hacer los ejercicios de balance y análisis de resultado por cultivo.

- 20.- Hacer los ejercicios de la programación también por cultivo.

- 30.- Una vez obtenida esta información, la comisión registrará estos datos en el formato de proyecto productivo por cultivo.

Este formato permitirá concentrar la información más importante para integrar un documento del ejido en el que se integren los resultados de los trabajos efectuados.

Este documento permitirá al campesino negociar sobre bases más sólidas con la instituciones todos los apoyos que se requieren para los proyectos productivos agrícolas.

## VI.- GUIA DEL INSTRUCTOR. (EXTENSIONISTA-PROMOTOR)

6.1.- OBJETIVO.- Recomendar las técnicas didácticas generales y hacer indicaciones específicas para el manejo de cada uno de los ejercicios de capacitación que integran el Taller de Organización y Programación Productiva, a efecto de propiciar la participación y la reflexión de los campesinos asistentes al mismo.

### 6.2.- ESTRUCTURA DEL TALLER.

El taller consta de tres apartados:

Primero.- Una parte introductoria, en donde se definen los objetivos del taller y los ejercicios que lo integran, para ubicar a los campesinos en los alcances del mismo y un ejercicio que permite a los campesinos, seleccionar el cultivo que se va a estudiar en el taller (ejercicio 1).

Segundo.- Balance económico y análisis de resultados. Esta parte se inicia con el ejercicio No. 2 "Uso de la tierra y resultados globales del ciclo anterior" y culmina con el ejercicio No. 6 "Resumen de costos totales y análisis de resultados".

En este apartado se evalúan los resultados del ciclo anterior, lo que permite plantear propuestas para mejorar la producción, la organización y los ingresos en el siguiente ciclo.

Tercero.- Programación. En este apartado se obtendrá a través del ejercicio No. 7: "El Proyecto Productivo", que contiene:

- La programación de labores, aplicación de insumos y su costo por hectárea.

- La programación del cultivo por productor, y
- Los resultados que el núcleo espera obtener del proyecto productivo, en el ciclo siguiente.

A través del ejercicio No. 8:

- El programa de organización y gestión que impulse el proyecto productivo; y

A través del ejercicio No. 9:

- La propuesta para realizar los trabajos de balance y programación en los núcleos campesinos.

La estructura del taller con esta secuencia permite inducir a los campesinos en el análisis de su problemática, a través del registro de datos cuantitativos que mediante su interpretación permite obtener conclusiones cualitativas para modificar su realidad socioeconómica, en la dirección que los propios campesinos determinen.

El taller como modalidad de capacitación proporciona a los campesinos una herramienta de análisis, mediante el ordenamiento de su experiencia productiva, y organizativa que posibilita que los núcleos campesinos planteen sus perspectivas de desarrollo congruentes con su realidad.

En razón de las experiencias tenidas en la aplicación del taller en distintos núcleos campesinos ( ejidos parcelados y colectivos, productores de cultivos básicos ), el material está diseñado en la forma más sencilla posible para facilitar su comprensión y manejo por parte de campesinos y técnicos.

Cada uno de los ejercicios que componen el Foro, tiene, objetivos específicos y contenidos que explican conceptos y procedimientos para el manejo de cada uno de los instrumentos (cuadros y preguntas para orientar el análisis).

A continuación se describen recomendaciones didácticas e indicaciones concretas para cada uno de los ejercicios.

### 6.3.- RECOMENDACIONES DIDÁCTICAS GENERALES.

- La concepción del taller, a diferencia del curso, como instrumento de capacitación, descansa fundamentalmente en la naturaleza de la relación entre el Instructor y el Campesino, y la forma en que el segundo participa en el proceso de elaboración de los nuevos conocimientos.

"No se trata de que un maestro va a enseñar y unos alumnos van a aprender; se trata de que el instructor y campesinos participen activamente en el desarrollo del taller".

La actitud del instructor se guiará por los siguientes criterios:

- Flexibilidad, abierto a la crítica y a las opiniones de los campesinos.

- Inducir el análisis para que los campesinos deduzcan sus propias conclusiones.

- Complementar la información que apoye los análisis de los campesinos en caso necesario.

- Retomar los análisis y reflexiones que los campesinos viertan durante los ejercicios, para hacer síntesis integrales que permitan a los campesinos plantear conclusiones y propuestas conjuntas.

La dinámica de trabajo se basará fundamentalmente en la discusión y análisis en grupos.

Es común que durante el taller se trabaje en grupos y plenaria, en el primer caso es recomendable que el instructor dé la indicación, que en cada grupo de trabajo se nombre una persona que lleve un orden en la discusión (moderador), que propicie la participación de todos; y otra persona que escriba los acuerdos a que lleguen en el grupo mediante la discusión (secretario).

#### 6.4.- PROCEDIMIENTO DIDACTICO GENERAL.

Primero.- El instructor explicará en plenaria el objetivo del ejercicio apoyándose en rotafolio, cartulina o pizarrón.

Segundo.- Se explicará el contenido del ejercicio y el procedimiento para su realización para ello se reproducirán los cuadros en cartulinas, rotafolios, así como las preguntas que inducen los análisis. Se recomienda que se ejemplifique el llenado de los cuadros para una mejor comprensión.

Tercero.- Se formarán grupos de trabajo, con un máximo de 10 campesinos, para que realicen el ejercicio.

Cuarto.- El trabajo de cada grupo se expondrá en plenaria, nombrándose uno o dos representantes por cada grupo, que se deberán rotar en cada ejercicio.

Quinto.- El instructor sintetizará las conclusiones de cada grupo, registrándolas en un rotafolio de las formas más textual posible.

Sexto.- Al finalizar cada ejercicio, el instructor analizará con los campesinos si quedaron algunas dudas, y qué parte o columna de los cuadros costó mucho trabajo plenaria.

El instructor retomará estos aspectos hasta que queden claros.

#### 6.5.- INDICACIONES ESPECIFICAS PARA CADA EJERCICIO.

Hasta el momento se han dado indicaciones generales para el desarrollo del Taller. En este apartado, se darán indicaciones específicas, ejercicio por ejercicio, en cuanto a los conceptos que interesa destacar en cada uno de ellos.

Objetivos y programa del Taller.- En esta primera actividad, se busca tomar acuerdos con respecto a:

- Los objetivos que orientan la realización del Taller.
- Los temas que serán tratados para cumplir con los objetivos.
- Definir el programa de actividades y horarios de trabajo.

La participación de los campesinos deberá motivarse desde un principio. Para ello, es necesario que el instructor someta a su consideración los objetivos, temas y programas que serán tratados en el Taller, así como las actividades a realizar y los horarios de trabajo.

"El principio con que se trabaja es que debe haber una compatibilidad entre los objetivos del Taller y lo que los campesinos esperan del mismo (expectativas), ya que esto propiciará una buena participación desde el inicio del Taller".

"El preguntar a los campesinos lo que esperan del Taller y compararlo con los objetivos y temas del mismo, permite también la efectividad de la promoción".

Tiempo estimado de realización: 1 hora.

El instructor retomará estos aspectos hasta que queden claros.

## 6.5.- INDICACIONES ESPECIFICAS PARA CADA EJERCICIO.

Hasta el momento se han dado indicaciones generales para el desarrollo del Taller. En este apartado, se darán indicaciones específicas, ejercicio por ejercicio, en cuanto a los conceptos que interesa destacar en cada uno de ellos.

Objetivos y programa del Taller.- En esta primera actividad, se busca tomar acuerdos con respecto a:

- Los objetivos que orientan la realización del Taller.
- Los temas que serán tratados para cumplir con los objetivos.
- Definir el programa de actividades y horarios de trabajo.

La participación de los campesinos deberá motivarse desde un principio. Para ello, es necesario que el instructor someta a su consideración los objetivos, temas y programas que serán tratados en el Taller, así como las actividades a realizar y los horarios de trabajo.

"El principio con que se trabaja es que debe haber una compatibilidad entre los objetivos del Taller y lo que los campesinos esperan del mismo (expectativas), ya que esto propiciará una buena participación desde el inicio del Taller".

"El preguntar a los campesinos lo que esperan del Taller y compararlo con los objetivos y temas del mismo, permite también la efectividad de la promoción".

Tiempo estimado de realización: 1 hora.



### 6.5.1.- Balance del Ciclo Anterior.

Ejercicio No. 1: Selección del cultivo que interesa estudiar.

Los contenidos e instrumentos que integran el Taller de Organización y Programación Productiva, proponen un método para preparar la Asamblea de Balance y Programación (trabajos previos).

Por experiencia acumulada en capacitación a campesinos, se hace necesario estudiar un cultivo para que los asistentes al taller se ejerciten en el manejo y análisis de los instrumentos que lo componen. Razón por la cual es importante, que la selección del cultivo que se estudiará, responda a los intereses de la mayoría, anotando su justificación.

Se aclara que el diseño de los instrumentos es para cultivos básicos. No se abordarán otras actividades agrícolas, ganaderas o forestales ya que éstas serán motivo de otro tipo de capacitación.

Tiempo estimado de realización: 45 minutos

Ejercicio No. 2: Uso de la tierra y resultados globales del ciclo anterior.

Lo importante a destacar en este ejercicio es el concepto de "balance", el cual se explica en el documento del taller.

El instructor formulará a los grupos las siguientes preguntas e indicará que sean contestadas al terminar el ejercicio.

¿Lo que se guardó para el autoconsumo, fue suficiente para cubrir las necesidades de la familia?

¿Qué faltante tuvieron para satisfacer su consumo familiar?

Como se trata de un ejercicio que introduce al balance, aún no se cuenta con los datos suficientes para tener la certeza de los resultados obtenidos. Sin embargo, es posible que los campesinos tengan una idea de cómo les fué.

Después de ver los resultados del ejercicio, se deberán preguntar:

¿Cómo creen que les fué en el ciclo?

Estudios de costos de la producción.- Antes de iniciar los ejercicios que conformaron el estudio de costos de la producción, es importante explicar en qué consiste, remitiéndose al documento del taller. El motivo por el cual se aborda por partes el Estudio de Costos de Producción, obedece a procedimientos de carácter didáctico, que permiten conocer la proporción que tiene cada uno de los costos en relación al costo total de producción.

Se sugiere que al iniciar el estudio de costos, se tenga a la vista el Resumen de Costos Totales (Ejercicio 6), para ir concentrando los resultados de cada uno de los cuadros de costos.

Tiempos estimados de realización:

Ejercicio No. 3: 2 horas.

Anexo A: 1 hora (en caso necesario)

Ejercicio No. 4: 45 minutos

Ejercicio No. 5: 45 minutos

Discusión y análisis del cuadro 6 "Resumen de Costos Totales": 1 hora 30 minutos

### 6.5.2.- Programación Productiva Organizativa.

La programación consta de los siguientes ejercicios:

Ejercicio No. 7.- Programación de labores, aplicación de insumos y su costo por hectárea.

Ejercicio No. 8.- Programación del Cultivo por Productor y Resultados globales que se esperan obtener del proyecto productivo.

Ejercicio No. 9.- Programa de Organización y Gestión.

Interesa destacar en la programación los siguientes aspectos:

- Retomar todas las conclusiones que haya arrojado el análisis de los resultados obtenidos en el balance, como base para el llenado de los cuadros de programación.
- Retomar los costos de los diferentes factores que se analizaron en el Balance, los cuales se actualizaron y servirán de base para la programación.
- Actualizar los costos y unificar criterios respecto a cómo mejorar la producción y los ingresos de acuerdo a la experiencia de los mejores productores.
- Informar a los campesinos sobre los programas institucionales, a nivel de región que los puedan beneficiar.

Como complemento a la Programación de labores, aplicación de insumos y su costo por hectárea, se realizarán los ejercicios siguientes: Programación del cultivo por productor y Resultados globales que se espera del proyecto productivo.

Para el ejercicio No. 9: "Programa de Organización y Gestión", se retomarán los análisis de la problemática analizada en el balance y las propuestas hechas en el proyecto productivo, y en base a ello, se precisarán las necesidades de asistencia técnica, organización del trabajo y de la gestión, y capacitación que se requieran, para el cumplimiento del proyecto productivo agrícola, así como para otras actividades económicas y sociales que necesite el núcleo para su desarrollo.

Ejercicio No. 10: "Propuesta para sistematizar los trabajos de balance y programación en los núcleos campesinos"

En este ejercicio interesa que los campesinos analicen la propuesta organizativa que se plantea en el documento del taller (comisión de programación y evaluación) y que se tomen acuerdos de cómo realizar los trabajos de balance y programación con todo el núcleo campesino.

Es importante que se haga énfasis en que estos trabajos son un método para estudiar un cultivo y que será necesario por cada uno de los cultivos que se practique el núcleo y que a los campesinos les interese estudiar.

Para concluir el taller, es necesario que se tome el siguiente acuerdo:

- Fecha de realización de la asamblea, donde se informará lo aprendido en el taller y se tomarán acuerdos sobre las líneas de cultivo que se interese trabajar, de acuerdo a los

criterios que determinen los campesinos así como la forma en que se organizarán para realizarlo.

Tiempos estimados de realización:

Instrumento: "Programación de labores, aplicación de insumos y su costo por hectárea": 2 horas.

Instrumento: "Programación de cultivo por productor": 1 hora.

Instrumento: "Resultados globales que se esperan obtener del proyecto productivo" 45 minutos

Instrumento: "Programa de organización y gestión": 2 horas.

Instrumento: "Propuesta para realizar los trabajos...": 1 hora 30 minutos.

VII.- EJERCICIO DE ANALISIS DE PROBLEMAS EN EL TALLER DE ORGANIZACION Y PROGRAMACION PRODUCTIVA.

7.1.- OBJETIVO.- Los instructores comprenderán el mecanismo seguido para analizar un problema y su importancia para buscar alternativas de solución.

7.2.- PROCEDIMIENTO.-

- El instructor presenta en una hoja de rotafolio el siguiente esquema.

Elementos para identificar el problema	Problema	Efectos	Causas	Priorización de Causas	Alternativas

- Plantea al grupo identificar algún problema que deba analizarse en el evento y al tiempo que va llenando el cuadro va explicando los distintos pasos de la forma que sigue:

- Identificación de un problema. Si el instructor percibe un hecho como un problema posible y el grupo no, en primer lugar debe ayudar al grupo a ver el hecho como problema.

Para esto debe plantear elementos de comparacion y preguntas como por ejemplo:

¿No habrá posibilidades de modificar este hecho? Supongamos que el problema sea de baja productividad del núcleo. Habría que preguntar acerca del conocimiento de otros niveles de productividad en la zona u otros indicadores que promovieran la problematización del grupo.

- Efectos.- Una vez identificados al problema se verán los efectos del mismo. Se preguntará qué consecuencias tiene el mismo. Por ejemplo las consecuencias de tener baja productividad serían la desfavorable relación costo-beneficio, y la consecuente pobreza del campesino.

- Causas.- Luego el instructor plantea el enunciamiento de causas del problema. ¿Qué cosas han provocado el problema? ¿Cuáles son causas internas nuestras y cuáles externas?. Es importante agotar todas las causas posibles, es decir, todos los elementos que intervienen para causar un problema. Por ejemplo, las causas de la baja productividad pueden ser: la falta de asistencia técnica, la falta de crédito para insumos, etc.

- Priorización de causas. Para analizar las causas es importante determinar cuál causa o causas son las más importantes y para esto proponemos que el instructor haga una cadena de "por qué?". Así por ejemplo.

P = ¿Por qué no usamos fertilizantes?

R = Por falta de crédito.

P = ¿Por qué no tuvimos crédito?

R = Porque el banco no quiso dar.

P = ¿Por qué no quiso dar el banco?

R = Porque no presentamos a tiempo solicitud.

P = ¿Por que no presentamos a tiempo?

R = Porque...

Es decir en esta parte es importante determinar la o las causas principales del problema, aquellas que están en la raíz del mismo, o las que determine más problemas.

- Alternativas.- Es importante desprender las alternativas de las causas fundamentales y considerar además:

- . posibilidades internas para solucionarlas (capacidad, fuerza, motivación, etc.)

- . repercusión o efectos de la solución;

- . ejemplos de otros que las hayan hecho, etc.

- El instructor plantea al grupo que en grupos hagan un ejercicio similar dejando libertad de elegir o mencionando el problema a analizar.

- En plenaria se presentan los resultados que son anotados en el cuadro que figure en la hoja de rotafolio. Los resultados son analizados y criticados por la plenaria. El instructor deberá hacer notar los problemas que surgen para:

- . dar elementos claros de identificar un problema.

- . diferenciar claramente efectos de causas.

- . priorizar adecuadamente las causas.

- . buscar alternativas a las causas fundamentales.

- El instructor pide finalmente al grupo que reflexione



sobre para que sirva este mecanismo de análisis de problemas y pedirá a los capacitandos algunos ejemplos de qué ocurriría si éstos mecanismos no se contemplan.

Tiempo.- 2 horas en total. Material didáctico.- Hojas de rotafolio, plumones.

VIII.- CRITERIOS DE SELECCION DE LOS NUCLEOS RURALES A PARTICIPAR EN LOS TALLERES DE ORGANIZACION Y PROGRAMACION PRODUCTIVA.

- Ejidos y comunidades prioritarias y pequeños propietarios minifundistas organizados.

- Nucleos cuya producción esté sujeta a un régimen de temporal prioritariamente.

- Que las condiciones de la superficie cultivable técnicamente representen un potencial productivo considerable.

- Que las condiciones técnicas y organizativas propias de los núcleos posibiliten la compactación o reagrupamiento de las áreas cultivables.

- Con buenos antecedentes crediticios preferentemente.

- Con un proceso organizativo básico que posibilite un mayor grado de avance y consolidación.

- Donde exista una mayor incidencia de los programas de apoyo a la producción y comercialización por parte de las instituciones participantes.

IX.- CRITERIOS DE SELECCION DE PRODUCTORES A PARTICIPAR EN LOS TALLERES DE ORGANIZACION Y PROGRAMACION PRODUCTIVA.

- Participarán las autoridades ejidales: presidente del comisariado, secretarios de producción, comercialización, crédito y los que sean necesarios.
- Un representante de las organizaciones campesinas legalmente reconocidas en la comunidad.
- Un representante municipal o de la autoridad administrativa correspondiente.
- Que los participantes de preferencia sepan leer y escribir; aún para aquellos que no sepan leer podrán ser seleccionados atendiendo a su prestigio y reconocimiento como personas responsables e interesadas en los problemas de la comunidad.
- La selección se hará en asamblea general de ejidatarios y tendrá un carácter democrático y representativo.
- Podrán ser seleccionados ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios que tengan como fuente principal de ingreso y de trabajo las actividades agropecuarias.

Podrán ser seleccionados los hijos de ejidatarios, comuneros o pequeños propietarios, que aunque no sean ellos quienes tengan los títulos de usufructo o propiedad de la tierra, si sean los que trabajan la tierra y sean avalados por sus padres.

## X.- CARACTERIZACION SOCIOECONOMICA DEL NUCLEO RURAL.(anexo 11)

Para el desarrollo del Programa de Organización en apoyo a la Producción y Comercialización de los Núcleos Rurales, resulta de gran utilidad, del Extensionista, tomar como punto de partida, la elaboración de una caracterización socioeconómica de los núcleos rurales seleccionados, pues ello les permitirá realizar las acciones de Organización y Capacitación de manera oportuna y eficiente.

Con la información captada en la caracterización socioeconómica el equipo tendrá los elementos necesarios para elaborar un diagnóstico conforme a los indicadores más relevantes de la situación económica, social y política del núcleo, permitiéndole a la vez establecer un dictámen sobre aspectos organizativo-productivos, que refleje el perfil de las condiciones en que los productores desarrollan su actividad, así como la jerarquización de los problemas que enfrentan en los aspectos mencionados.

La caracterización socioeconómica del núcleo, deberá comprender básicamente los indicadores del anexo No. 11 :

## XI.- INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS.

11.1.- Reglamento.- De la estrategia y método de organización, se desprende que ésta constituye todo un proceso que se inicia cuando un grupo de productores de manera informal, deciden emprender conjuntamente las acciones necesarias que les permitan mejorar los resultados de sus actividades económicas-productivas.

Por lo que en primer lugar, se precisa dar orden y forma a esa decisión participativa de los integrantes del grupo, en cuanto a Derechos y Responsabilidades; Utilización y Aprovechamiento de los Recursos; Elección y Substitución de Representantes, Comités y Secretarías Auxiliares (según el caso), así como la determinación de las funciones que cada uno de estos corresponden, aspectos que se cubren a través de la reglamentación interna, en cuanto a la funcionalidad del núcleo.

Por otro lado, aún cuando las bases legales en que se fundamentan las diversas formas asociativas, disponen que a la constitución formal de éstas, sea formulado correspondiente "Reglamento Interno", el cumplimiento de las disposiciones que éste comprende, y por lo tanto su implantación se perfecciona gradualmente en la ejecución práctica, a partir de la interrelación dinámica del contenido y sentido al que hacen el conjunto de instrumentos básicos de la organización, que se desagregan de la reglamentación interna como son: las "Asambleas" en sus diversas variables y los "Sistemas de Administración, Contabilidad, Información, Comercialización", etc., como instrumentos en los que descansa la organización interna del grupo y las perspectivas de sus objetivos y metas socio-económicas.

Así las acciones organizativas institucionales se

desarrollan bajo el criterio de que la superación organizativa, radica en la permanente dinamización y superación de los instrumentos básicos de la organización interna, en tanto que cada uno de estos, coadyuva a normar, regular y conducir la actuación de los participantes y la del grupo, en su carácter de unidad económica de producción.

11.2.- Diagnóstico.- Para una correcta Diagnósis y Promoción de la Organización Económica de Productores Rurales, resulta obvio destacar la importancia que reviste el análisis y estudio de los recursos naturales, humanos e infraestructura económica (Caracterización Socio-Económica del Nucleo), que sirven de apoyo a las actividades productivas agropecuarias; por lo que, el Diagnóstico Organizativo base y punto de partida para la programación, debe contener el análisis e interpretación de las relaciones que se establecen entre los productores y entre estos con los distintos elementos, factores, agentes y sistemas agropecuarios como son: los recursos naturales, económicos, de infraestructura, sistemas financieros, comerciales, sociales e institucionales.

En el Sector Agropecuario y Forestal, se observan distintas formas y niveles de relaciones que caracterizan genéricamente a diferentes tipos de agricultura que coexisten y se determinan mutuamente, a través de la interacción funcional y necesaria que se establece entre ellas; por ello, el estudio de las formas de organización existentes posibilitará el conocimiento de éstas en su relación y funcionamiento, así como de la problemática y perspectivas organizativo-productivas que permitan superar su situación actual.

En función de lo anterior, se considera necesario señalar los siguientes aspectos fundamentales, sobre los que se requiere centrar el análisis y elaboración de los diagnósticos organizativo-productivos.

ii.2.1.- RECURSOS.- El primero de ellos se relaciona con la "Dotación" de recursos naturales, humanos, de capital e infraestructura, con que la organización se enfrenta al proceso productivo; para esto, el término "dotación", se debe considerar en un sentido cuantitativo y cualitativo, de manera que se interprete como una determinada cantidad de recursos de una calidad también determinada, respecto a identificar principalmente en cuanto a la situación legal de la tenencia de la tierra para el sector social, ejidos y comunidades en su carpeta básica y para el sector privado en los títulos de propiedad y certificados de inafectabilidad.

- Recursos Naturales.- Desde el punto de vista del Diagnóstico, los recursos naturales que se deben considerar son: el suelo, el agua y el clima, que constituyen un todo inseparable y por lo tanto determinante en los niveles de producción, productividad e ingreso, cuando se analizan conjuntamente el tamaño de los predios y su calidad en términos agrológicos que considera los tres elementos.

- Recursos Humanos.- La disponibilidad de fuerza de trabajo, empleo, desempleo, subempleo, así como la calificación que observe la mano de obra, son elementos necesarios de análisis en el diagnóstico, ya que la estructura productiva y los niveles de producción, productividad e ingreso, se determinan por las formas de organización del trabajo, el capital disponible, cantidad y calidad de los recursos naturales y prácticas culturales y de manejo que se adoptan para su aprovechamiento; lo que a su vez incide sobre el recurso humano en su demanda, capacitación y adiestramiento.

- Recursos de Capital.- Los recursos materiales de capital, están constituidos por aquellos denominados fijos como: maquinaria, instalaciones intraprediales, etc. y por el

variable o circulante: fertilizantes, semillas, existencias, etc.

- Infraestructura.- En este aspecto, es importante cuantificar y analizar la disponibilidad y necesidades de la misma en relación con las actividades productivas agropecuarias, considerando para efectos del diagnóstico lo siguiente:

. Infraestructura de transporte: cuantificar y analizar en función de su ubicación y relación con los mercados actuales y/o potenciales.

. Infraestructura de comercialización: todo aquello relacionado con obras destinadas a la conservación y almacenamiento de productos agropecuarios e insumos distinguiendo entre obras de propiedad privada y de uso público, señalando capacidad y grado de utilización de las mismas.

. Entre otras debe considerarse además: las plantas transformadoras de beneficio y agroindustrias, así como obras que apoyan el proceso productivo como las de infraestructura hidráulica, sanidad vegetal o animal, etc.

11.2.2.- ACTIVIDADES ECONOMICAS.- Este segundo aspecto componente del diagnóstico, se refiere a la utilización, aprovechamiento y destino de los recursos y factores en la producción, así como a las distintas relaciones que se establecen entre los mismos, como son:

- Relaciones de propiedad o usufructo de la tierra, el agua, los recursos de capital e infraestructura productiva y su utilización por actividad productiva; agrícola, ganadera y



# BIBLIOTECA ESCUELA DE AGRICULTURA

73

forestal, y por línea de producción, explotación y aprovechamiento.

- Relaciones que se establecen a partir de la remuneración del trabajo en la distribución del ingreso y excedentes producidos.

- Relaciones que vinculan las actividades productivas del organismo o sujetos, con el resto de los sistemas y agentes que hacen al financiamiento, comercialización, abastecimiento de insumos, asistencia técnica y otros servicios como trabajo, maquilas, etc.

11.2.3.- ORGANIZACION DE LOS PRODUCTORES.- En este componente del diagnóstico, se debe, considerar la estructura de organización y administración interna de las formas asociativas que observen los productores, especialmente en lo que se refiere a la organización del trabajo y al sistema para la toma de decisiones.

Sobre las formas de asociación existentes, es importante destacar su carácter en cuanto a los antecedentes en su proceso de formación y contexto económico-social y político de funcionamiento y estructuración; si son naturales, formales, informales, grupos de presión o partidos políticos, e identificando los fenómenos de liderazgo o cacicazgo.

En la organización formal; cuando se dé, se destacará el tipo de ésta, de acuerdo a su base jurídica, sus objetivos y normas de operación, su vigencia y funcionalidad o ineficiencia funcional en los casos que así se observen.

Sobre la estructura y administración interna, es importante destacar: las formas de organización del trabajo, la toma de decisiones, ejecución, control y en general, todos los aspectos

instrumentales organizativos como pueden ser: las Secretarías Auxiliares, Comités, Comisiones, Sistemas, Reglamentos o Estatutos del Organismo.

Por último y con base en los distintos aspectos del análisis ya señalados, se hace necesario caracterizar la estructura de poder local y regional; su funcionamiento, tendencias y fuentes, así como la determinación de alternativas viables que para la organización económica, se deban instrumentar y promover estratégicamente por parte del personal institucional responsable.

En todo lo visto anteriormente, se hizo referencia a una de las tareas de reconocimiento más importante, que el promotor deberá realizar; o sea el Diagnóstico socio-económico de los núcleos rurales donde le corresponde efectuar su trabajo.

El diagnóstico en sí, nos permite estar informados de la situación del núcleo, además que nos ayuda a conocer más profundamente los problemas de los campesinos con respecto a sus actividades productivas y organizativas, así como de las actitudes ante su problemática, sin que por esto se solucionen sus problemas.

Retomando un poco, diremos que el diagnóstico nos permite conocer y de alguna manera jerarquizar los problemas que tienen los productores de un núcleo agrario, lo que correspondería a la siguiente fase, es enfrentar dichos problemas, de tal forma que las actividades que se efectúen para solucionarlos, contribuyan a lograr los objetivos de la organización misma.

Ahora bien, tomando como referencia la información obtenida en el diagnóstico de las condiciones socio-políticas, económico-productivas y de organización para el trabajo, se obtendrán los elementos necesarios para emitir un dictámen, en el que se

contemplan y queden jerarquizados los problemas de importancia para el desarrollo integral del núcleo y que requieren de una solución inmediata, a corto, mediano y largo plazo.

Como se ha señalado, existen actividades prioritarias dentro de cualquier núcleo rural, en las cuales el extensionista cumple una función muy importante, que se puede plantear como: de una fase del conocimiento de la realidad; un análisis y jerarquización de la problemática; una programación de actividades y la ejecución de éstas mediante la asesoría práctica, teniendo presente que el objetivo central es fortalecer la organización del núcleo rural.

Tomando en cuenta lo anterior, es preciso considerar dentro del diagnóstico el dictamen organizativo-productivo que deberá resumir los siguientes aspectos esenciales:

#### 11.2.4.- DICTAMEN ORGANIZATIVO-PRODUCTIVO.

- Ubicación del Núcleo.- Como primer paso será determinar la ubicación del núcleo rural dentro de su contexto geográfico, en el cual se encuentra localizado.
- Caracterización y Jerarquización de la Problemática Organizativa y Productiva.- Deberá contener los planteamientos sobre la problemática del núcleo en los aspectos socio-económicos y productivos y, socio-políticos sobre la organización para el trabajo, en base a los indicadores precisados en su diagnóstico correspondiente.
- Alternativas de Solución.- Del análisis sobre la problemática global en los aspectos señalados, se deberán plantear las alternativas de solución que el extensionista conjuntamente con los Productores Rurales consideren pertinentes conforme a las necesidades reales, en materia de

organización y producción, y de acuerdo a la jerarquización que se haya efectuado de la problemática diagnosticada en cada núcleo rural, que de alguna forma permitiera dictaminar y programar sobre las necesidades de apoyo, asesoría técnico-organizativa, capacitación y demás requerimientos para la solución de dicha problemática; por lo que es conveniente, en el aspecto de planteamientos de alternativas de solución, estimar los tiempos en que sea necesaria su atención, que será en forma inmediata, a corto, mediano y largo plazo, para la consecución de los diferentes objetivos planteados para la organización del núcleo.

Para este caso se propone un ejemplo de formato de cómo realizar la caracterización socio-económica y el dictamen organizativo-productivo por núcleo.

### 11.3.- Proyecto Productivo.

Definición.- El proyecto es el instrumento concreto o el eslabón final de la larga cadena de la política de planeación, es un medio para lograr objetivos del desarrollo económico y social, ya sea en la microregión o en la unidad productiva. A través del Proyecto se movilizan recursos naturales, económicos y Tecnológicos; planeándose así la solución o soluciones coherentes y articuladas a problemas específicos.

#### 11.3.1.- Origen del Proyecto.-

- El Autodiagnóstico.- El punto de partida de un proyecto con participación de la comunidad, está en la detección o señalamiento de una necesidad o necesidades, que configuran la problemática productiva de los campesinos. Este proceso está contenido en lo que se conoce como autodiagnóstico; es decir, el reconocimiento de la realidad de la comunidad, pero realizado por los propios campesinos, en forma organizada y consiente.

Para que este proceso pueda ponerse en marcha, la determinación de los problemas y necesidades que existen en la producción debe surgir de la opinión y decisión voluntaria de los productores de base, (los que realizan los procesos productivos), con resultados en reuniones de equipos o brigadas de producción, en asambleas, o en cualquier otro tipo de expresión organizativa democrática. Aquí los representantes, promotores o capacitadores, juegan el rol de orientadores o animadores. La técnica de detección de esas necesidades pueden ser los cuestionarios, la entrevista colectiva, etc. Los temas o preguntas pueden ser del tipo:

¿Que recursos disponibles tenemos y cuales no se aprovechan?

¿Qué falta para producir más y mejor?

¿Qué problemas tenemos con la mano de obra?

¿Qué problemas tenemos con el agua?

¿Qué problemas tenemos con el crédito?

¿Qué problemas tenemos con las semillas?

¿Qué problemas tenemos con la maquinaria?

¿Qué problemas tenemos con la cosecha?

¿Qué problemas tenemos con el transporte?

¿Qué problemas tenemos con la comercialización?

¿Qué productos deberíamos producir para tener auto-abastecimiento de alimentos básicos?

¿Qué necesitamos para instalar una pequeña industria?

- **Priorización de Necesidades.**- La priorización de necesidades o jerarquización por su importancia se define cuando el mayor número de productores o su totalidad hacen mayor referencia a algunas de ellas, y están ligadas a objetivos de corto, mediano y/o largo plazo dentro de una visión integral de desarrollo.

Se pueden tomar indicadores como:

- La utilización de recursos de la comunidad.
- Creación de empleos.
- Producción destinada al consumo interno.
- Participación de la comunidad, para hacer una primera priorización de ideas.

Una vez detectada la problemática y priorizadas las necesidades, o sea, escogidas las más importantes para la comunidad, se procede en la misma forma a plantear alternativas de solución a esas necesidades o problemas ya jerarquizados.

Luego, a través de un equipo elegido por la comunidad o a través de los representantes existentes, se procede a dar forma y redactar esas ideas y propuestas, configurándose el inicio de la etapa de formulación del proyecto o proyectos. O sea, que la comunidad puede proponer uno o varios proyectos cuyas probabilidades de realización sean posibles.

En este momento, el apoyo de técnicos, instructores o promotores, es valioso, ya que harán sus aportes para que el

proyecto o los proyectos sean analizados y presentados en la forma debida.

11.3.2.- Formulación.- La formulación es la primera fase en la actividad de proyectos propiamente dicha. Se continúa después del diagnóstico o autodiagnóstico. La formulación tiene como objetivo, elaborar en un tiempo definido previamente, el documento del proyecto que será sometido a aprobación definitiva en las instancias de decisión.

La formulación comprende los siguientes pasos:

a).- Identificación de la Idea del Proyecto.-

Comprende la definición del carácter y naturaleza del proyecto que se va a formular. Esto es, si es agrícola, pecuario, de comercialización, social, organizativo, económico o político. Se basa en el diagnóstico de la realidad -problema que se quiere cambiar, modificar o mejorar-.

Hecha la identificación y análisis de la idea, se fijan los criterios del por qué del proyecto productivo, participativo, en tanto alternativa a una problemática concreta, el por qué de sus objetivos: priorización de lo social sobre lo económico, o a la inversa.

b).- Perfil del Proyecto.- Es el documento en el cual se consignan las ideas generales del proyecto y se da una información sintética del mismo. El perfil de un proyecto puede servir como un documento de base para negociar, o buscar el financiamiento necesario. Contiene la siguiente información:

b.1.).- Localización. (Región, Estado, Distrito, Comunidad, Ejido).

b.2.)- Ubicación del proyecto. (Referencias más cercanas, por ejemplo: cercanía a centros poblados, carreteras, orientación respecto al viento, etc.)

b.3.)- Duración del proyecto.

b.4.)- Aspectos geográficos. (Topografía, Hidrografía, Orografía).

b.5.)- Recursos bio-climáticos de la región. (Fauna, flora, temperatura, estaciones, luminosidad, vientos, suelos, precipitaciones).

b.6.)- Medios de comunicación o acceso a la zona. (Terrestres, marítimos, pluviales, aéreos).

b.7.)- Recursos humanos de la zona. (Población total, población económicamente activa. Fuerza de trabajo del proyecto).

b.8.)- Producciones de la zona y/o del ejido. (Cultivos, crianzas, forestales).

b.9.)- Naturaleza del proyecto. (Agrícola, pecuario, forestal, comercialización, agroindustrial, nacer breve descripción).

b.10.)- Aspectos tecnológicos del proyecto: Necesidades de infraestructuras, fuerza de trabajo, factores técnicos (cultivos, razas, ciclos productivos, rendimientos, manejo, instalaciones, equipos, capacidad de planta, etc.).

b.11.)- Inversiones que requiere el proyecto.

b.12.)- Financiamiento de las inversiones (origen).



b.13.)- Organización del proyecto. (Individual, comentario, estatal, mixta, etc.), señalar cargos, responsabilidades.

b.14.)- Participación de la comunidad. (Mecanismo para la toma de decisiones en todas las fases del proyecto).

b.15.)- Administración del proyecto. (Mecanismos previstos para la programación productiva, organización técnica, dirección, control).

b.16.)- Uso y destino del producto. (Autoconsumo, excedentes).

b.17.)- La comercialización: Canales, agentes, costos de comercialización.

b.18.)- Capacitación requerida. (Necesidad, instituciones, carácter).

b.19.)- Criterios para la evaluación del proyecto, económica, social, financiera.

b.20.)- Responsable del proyecto.

b.21.)- Instituciones participantes. (Especificar roles y acciones).

c).- Anteproyecto preliminar.- Aprobado el perfil, se continua con la elaboración del anteproyecto preliminar, es decir, que se debe demostrar que la alternativa presentada es realizable por ello al anteproyecto preliminar también se le llama alternativa viable. En esta fase la formulación del proyecto exige el manejo de factores técnicos, lo cual lo hace un tanto más árida y complicada, pero nos da una idea más completa y rigurosa en su elaboración.

En esta fase de desarrollo del proyecto se completa la información de manera más sistemática y detallada, según las exigencias señaladas en la decisión de continuar con la formulación, como por ejemplo:

- Especificaciones técnicas más precisas.
- Análisis detallado del mercado principal.
- Otras posibilidades de comercialización.
- Estructura de almacenamiento de insumos, etc.

d).- Análisis de prefactibilidad.- En este paso, se comparan los gastos previstos con ingresos esperados, en caso de que el carácter predominante del proyecto sea la evaluación financiera. Si el carácter predominante es la utilidad social, se debe señalar la factibilidad concreta del mantenimiento del proyecto, su puesta en marcha y funcionamiento. Sin embargo, ambos aspectos se pueden combinar, y equilibrar en un proyecto formulado por la comunidad cuyos beneficios deben ser socializados.

Es conveniente señalar que durante la elaboración del anteproyecto preliminar, se pueden presentar dos o más alternativas de solución a la problemática detectada en el autodiagnóstico, en este caso, se trabajan paralelamente las alternativas, y de acuerdo a los objetivos señalados anteriormente, se comparan esas alternativas y se escoge una, la cual se convierte en la alternativa viable, la cual se continúa formulando hasta convertirla en la alternativa óptima.

e).- Anteproyecto Definitivo.- Habiéndose tomado la decisión colectiva de continuar elaborando el proyecto, se procede a completar la información y se establecen los criterios

para las estimaciones y cálculos necesarios, de tal forma que el proyecto quede prácticamente terminado, para constituir la estructura del proyecto final.

El anteproyecto definitivo se caracteriza por el llamado análisis de factibilidad que consiste en la definición de criterios y la realización de cálculos matemáticos certeros que demuestren las ventajas económicas y sociales del proyecto. Una vez demostradas estas ventajas, y aprobado el proyecto, en las instancias de decisión participativa de la comunidad, éste se convierte en la alternativa óptima, y por lo tanto el proyecto esta en condiciones de pasar a su ejecución.

Los criterios para el análisis de factibilidad pueden ser:

- De rentabilidad financiera, en este caso el factor determinante se expresa a través de la optimización del capital invertido; o sea, el criterio de la mayor ganancia.
- De rentabilidad social, es decir, que la optimización esté orientada al máximo beneficio de la comunidad o población objetivo; como puede ser un proyecto que persigue elevar los niveles de nutrición de la población, de educación, de salud o de actividades recreativas.

El análisis de factibilidad se traduce en la evaluación del proyecto, que es la segunda fase importante despues de la formulación.

f).- Evaluación del Proyecto.

Definición de Evaluación.- En la actividad de proyectos la evaluación es un proceso que se realiza a partir de los criterios establecidos en el anteproyecto definitivo. Su objetivo es medir a través de indicadores las bondades o ventajas que el proyecto

aporta a la comunidad. El resultado de la medición o de las estimaciones y cálculos que se obtienen a través de la evaluación, determinan la aceptación o rechazo de la ejecución del proyecto. Este criterio es aplicable a la evaluación previa, en el caso de la evaluación de funcionamiento y final, se utilizan los mismos criterios para compararlos con la realidad.

Momentos de Evaluación.- Existen tres momentos importantes en el proceso de evaluación:

f.1.)- Evaluación previa o evaluación ex-ante.- Es la más reconocida en proyectos y reviste una gran importancia, ya que de ella depende la ejecución del proyecto. Es de varios tipos: financiera, económica y social principalmente. Esta evaluación ex-ante se realiza a priori, o sea sobre la base de información actual, la cual es proyectada a todo el período de funcionamiento previsto del proyecto.

Este tipo de evaluación permite predecir o prever las ventajas o desventajas que el proyecto ofrecerá a la comunidad cuando este en funcionamiento.

f.2.)- Evaluación de funcionamiento.- Se le denomina, también evaluación recurrente; se realiza durante la operación normal del proyecto. Asume un proceso de control propiamente dicho, ya que va comparando los resultados realmente logrados durante el funcionamiento. Esta evaluación se realiza por períodos; es decir que si el proyecto debe durar 5 ó 10 años, se hará cada año o cada mes, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

Se puede hacer también al término de cada etapa del proceso productivo, como en el caso de un cultivo o de una empresa ganadera.

f.3.)- Evaluación Final o Evaluación ex-post.- Se lleva a cabo cuando el proyecto ha sido terminado o liquidado. Esta evaluación permite medir sobre resultados finales reales, el impacto real causado por el proyecto en la comunidad, los resultados de la evaluación ex-post se comparan con los objetivos y metas iniciales que se fijaron en la formulación del proyecto, verificandose así si fueron cumplidos o no.

#### f.3.1.- Tipos de Evaluación.-

Nos vamos a referir a los tipos de evaluación ex-ante, o sea aquellos criterios que definen la ejecución del proyecto:

- Evaluación Social.- Al referirnos a la evaluación social, vamos a señalar los diferentes indicadores que permiten fijar criterios sobre el impacto del proyecto sobre la comunidad. Los indicadores para esta evaluación los agrupamos en cuatro categorías:

##### Indicadores de Orden Productivo:

. Incremento de la producción de bienes básicos (en volumen total, en rendimiento).

.Utilización racional de los recursos disponibles (obtención de mayor cantidad de producto por unidad de insumo).

.Introducción de factores de producción más eficientes que signifiquen un progreso en la comunidad, y que puedan ser manejados y controlados por los campesinos (crédito, inversiones, equipos, instalaciones).

.Participación real y capacidad de decisión de los productores concernidos en el proyecto.

# BIBLIOTECA ESCUELA DE AGRICULTURA

86

.Mayor y más eficiente utilización de la fuerza de trabajo.

La manera de comprobar la eficiencia de los resultados de los indicadores, consiste en compararlos con la situación anterior a la implementación del proyecto, la cual debe ser superada.

Indicadores para medir la distribución y repartición:

.El primer objetivo del uso y destino de los productos obtenidos a través del proyecto, debe ser el incremento de niveles de consumo alimentario de la población productiva, ya que el autoabastecimiento alimentario debe comenzar en las unidades campesinas.

.Los excedentes comerciales deben darse en términos de intercambio favorables a lo productores; en la fijación de dichos términos deben participar las organizaciones campesinas.

.Los ingresos monetarios generados por los proyectos deben ser dirigidos fundamentalmente, a consumos básicos (alimentación, salud, vivienda, educación) y a consumos productivos (capitalización de las unidades económicas campesinas).

.La necesidad que cubre el proyecto debe evidenciarse en forma concreta, como por ejemplo:

.Número de personas que van a mejorar su nivel alimentario.

.Número de personas cuyos ingresos aumentarán y en cuánto.

.Fuerza de trabajo que encontrará ocupación permanente y/o temporal en el proyecto.

Indicadores para medir el efecto multiplicador del proyecto.

.Capacidad de generación de otros proyectos colaterales, cuyo efecto multiplicador permita mayor utilización de fuerza de trabajo local.

.Diversificación de la producción, utilización de insumos no utilizados como el caso de los esquilmos.

.Relación entre los aspectos considerados como estrictamente productivos, con los económicos y los sociales.

Indicadores para medir el marco institucional de referencia.

.Que el proyecto sea motivado por la participación y responsabilidad de los productores fundamentalmente, pero también promovidos y apoyados por políticas de gobierno.

.Por muy pequeño que sea el alcance del proyecto, debe obedecer a planes articulados de la planificación regional o local.

.Señalar la forma y recursos con los que participan las instituciones; cuale se consultaron, cual fue su apoyo; cuáles aceptaron y cuales no; señalando el por que.

Indicadores en el aspecto organizativo.

.Cómo se organizó la comunidad para realizar el proyecto; cómo fue motivado.

.Instancias de participación y decisión que funcionaron o se formaron (asambleas, equipos, brigadas, otros).

.Cómo reforzó la realización del proyecto al proceso organizativo general.

.Resultados obtenidos en la organización para la producción.

Los indicadores antes señalados, productivos en la distribución y repartición, en el efecto multiplicador, en el orden institucional y en el aspecto organizativo, no necesariamente deben ser considerados todos para una evaluación social, éstos se aceptarán por los más convenientes en cada situación.

- Evaluación Financiera.- Comprende criterios y estimaciones que permiten conocer la rentabilidad del proyecto. Se entiende por rentabilidad a la capacidad del proceso productivo para recuperar los costos e inversiones y que le procure ganancias económicas a la comunidad.

Cuando un proyecto arroja pérdidas decimos que no es rentable, y por lo tanto se debe realizar otro que si lo sea. En algunos casos se realizan proyectos que no son rentables, pero cumplen una función social irremplazable; en estos casos es necesario contar con una fuente de subsidio o financiamiento permanente, proveniente de otras actividades o sectores altamente rentables. En otros casos se realizan proyectos que no son rentables en sus primeros periodos de funcionamiento, pero que elevan su rentabilidad o arrojan ganancias en el mediano plazo.



En estos últimos casos, los criterios de decisión para su realización exigen un consenso de la comunidad, y la responsabilidad debe ser asumida por todos.

Los indicadores más conocidos para determinar la rentabilidad de un proyecto son:

**Punto de Equilibrio.**- Es un indicador que expresa el equilibrio entre los ingresos y los gastos; da a conocer para que volumen de producción los ingresos cubren exactamente los costos. En otras palabras, representa la frontera entre las pérdidas y las ganancias.

Se encuentra relacionando los costos fijos totales (C.F.T.), el precio de venta por Kg. de producto y el costo variable por Kg. de producto.

$$P.E. = \frac{C.F.T.}{\text{Precio de venta por unidad}-\text{costo variable por unidad.}}$$

Por ejemplo, deseamos saber cual es el rendimiento mínimo que podemos obtener en un cultivo, sabiendo que los costos fijos son igual \$ 12,000.00, el precio de venta por Kg. igual a: \$ 18.60, y el costo variable por unidad: \$ 12.20

$$P.E. = \frac{C.F.T.}{P. \text{ de venta/Unidad}-C.v./U}$$

$$= \frac{12,000}{18.6 - 12.2} = \frac{12,000}{6.4}$$

$$P.E. = 1875 \text{ Kg./ Ha.}$$

En este ejemplo el punto de equilibrio es de 1.875 Kg.

quiere decir, que teniendo en cuenta los costos y precios mencionados, si obtenemos rendimientos menores a 1.875 Kg. por Ha., el productor obtendrá una ganancia, la cual será mayor cuanto más elevado sea el rendimiento.

Relación beneficio costo (R.B.C.).- Es un indicador que relaciona los ingresos con los costos, y da como resultado un índice que expresa la recuperación del capital.

Si tomamos como ejemplo el costo de producción (caso 1), encontramos:

$$\begin{aligned} \text{R.B.C.} &= \frac{\text{Ingresos}}{\text{Costos}} \\ &= \frac{29,137}{16,250} \end{aligned}$$

$$\text{R.B.C.} = 1.79$$

Es conveniente señalar que este costo se afine a un ciclo realizado, en este caso nos sirve como modelo para hacer otro similar, e igualmente nos sirve para preveer y comparar con el futuro que se va a programar en el proyecto.

Esto quiere decir que por un peso que se gasta, se recupera \$ 1.79, siendo la ganancia por cada peso invertido de 79 centavos. Como vemos, esta actividad es rentable pues si procura ganancias al productor.

En cambio, para el segundo caso, la situación es diferente, pues los costos son mayores que los ingresos, y la R.B.C. es la siguiente:

$$\text{R.B.C.} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Costos}} = \frac{6.285}{15.116} = 045$$

Esto significa que por cada peso invertido, solo se recupera 45 centavos, por lo tanto el productor pierde.

Cuando la R.B.C. es igual a 1, no hay pérdida ni ganancia.

Cuando es mayor que 1, la diferencia es ganancia.

Cuando es menor que 1, la diferencia es pérdida.

- Evaluación y Organización.- Hemos señalado las instancias organizativas a través de las cuales la comunidad participa en la formulación del proyecto. De manera similar se debe operar en lo referente a la evaluación, ya que la participación organizada es el componente fundamental de nuestra propuesta.

Teniendo en cuenta que el trabajo de evaluación requiere de criterios generales exigen acuerdos y consenso de la comunidad, éstos deben servir de orientación para el trabajo más específico de determinación de los indicadores, el que se puede realizar en talleres, comisiones o equipos relativamente especializados a través de la capacitación por encargo de la Asamblea General. (A.G.).

El resultado del Trabajo de esas instancias especializadas debe regresar como información socializada a la A.G. para tomar las decisiones sobre el funcionamiento. Esta socialización de la información debe realizarse a través de métodos y mecanismos, como por ejemplo el foro, que de manera sencilla transmitan esos conocimientos, posibiliten la discusión y la toma de decisiones colectivas.

g).- Ejecución del proyecto.- Esta fase comprende esencialmente la realización del proyecto, es decir su concreción práctica, de tal forma que éste quede preparado para su funcionamiento. La ejecución del proyecto comprende tres pasos

esencialmente: los estudios definitivos, la implementación y la puesta en marcha.

Los estudios definitivos emanan de recomendaciones hechas por las personas u organismos encargados de la aprobación final del proyecto. Por ejemplo, si en la evaluación financiera los resultados son positivos y la rentabilidad es alta, se puede solicitar otros indicadores como un análisis de sensibilidad si este no ha sido hecho; o pedir cálculos de lo que pasaría con la producción, los ingresos y la fuerza de trabajo si el proyecto funcionara por debajo de la capacidad instalada prevista; o si se tuviera que sembrar un porcentaje bastante reducido de tierras por falta de agua.

También estos estudios pueden referirse a agregar una mayor información a datos que a pesar de haber sido investigados con detalle, exigen una mayor rigurosidad para situaciones futuras; por ejemplo hacer análisis de suelos más finos en microelementos componentes de la tierra.

También puede ser motivo de estos estudios definitivos la necesidad de afinar análisis sobre los mecanismos de participación de la población en el proyecto, datos sobre la población objetivo, mecanismos de distribución del producto y el excedente, etc.

n).- Implementación del proyecto.- Este paso tiene caracteres operativos, es decir de realización y comprende la ejecución de obras de infraestructura física: canales, preparación del terreno, nivelación de terreno, perforación de pozos, excavaciones, construcción de corrales, edificios, drenes, etc., se considera la instalación de servicios de luz, agua, alcantarillado, de equipos (bombas de agua, comederos, bebederos, jvas, ordeñadoras mecánicas, etc.) compra de vehículos, arreglos de caminos y carreteras cuando sea necesario.

La ejecución de obras e instalación de equipos obedecen a estudios parciales y a una programación que debe ser hecha con anticipación y constar en el proyecto definitivo.

La Puesta en marcha o período de prueba, es un lapso generalmente de corta duración, en que se verifica el buen estado y eficaz funcionamiento de los activos fijos estableciéndose las medidas de seguridad y precaución en resguardo de las mejores condiciones de trabajo de la fuerza laborar. En este período se prueban los ritmos de producción y control de la calidad del producto. En el caso de un Proyecto de producción agrícola, esto es posible hacerlo, cuando se trata de introducir una nueva variedad vegetal, una nueva especie pecuaria (para la zona) o una raza mejorada; haciéndose a través de campos de experimentación o parcelas demostrativas.

Para un proyecto agroindustrial esta etapa es de suma necesidad, pues disminuye considerablemente riesgos y errores futuros en la producción.

Funcionamiento del proyecto.- Pasando el período de prueba en forma satisfactoria, el proyecto queda en condiciones de empezar a producir en forma ininterrumpida, se inicia la operación normal, la cual consta de períodos de funcionamiento, adaptables tanto a la duración del proceso productivo como la organización de la unidad económica o de la empresa, ambos factores pueden combinarse, pero es importante definirlos y fijarlos, tanto para la organización de la unidad productiva, el control de la producción y la evaluación de funcionamiento que adopta caracteres permanentes con el propósito de comparar lo programado y planificado con lo realizado.

La evaluación de funcionamiento comprende la verificación de gastos e ingresos, el estado de inversiones, el funcionamiento de infraestructuras, equipos e instalaciones, aprovisionamiento de

insumos, eficiencia de la distribución de productos y repartición de excedentes, de mecanismos de participación, de control de calidad del producto, evaluación de la fuerza de trabajo, etc.

La evaluación de funcionamiento debe permitir controlar la manera como se van cumpliendo los objetivos del proyecto y así corregir las desviaciones o errores.

Esta evaluación se realiza a través de registros y fichas preparadas de antemano y adaptadas a la realidad de cada modalidad productiva o empresa.

1).- Liquidación.- El significado de esta fase es muy preciso, en cuanto señala que el proyecto formulado, evaluado, ejecutado y habiendo cumplido su funcionamiento, dentro de los objetivos, condiciones y realidades en que fué concebido, ha finalizado el período de producción para el cual fué formulado. No significa por cierto, que cumplido el período de funcionamiento, la infraestructura, equipos e instalaciones serán destruidos. Lo que es importante aclarar es que este PROYECTO cumplió con su funcionamiento para el cual fué previsto, y se impone tomar decisiones respecto a la actividad productiva para la cual fué concebido y realizado.

- Las razones para hablar de liquidación se conjugan en modo potencial y podrán ser fundamentalmente dos:

. Aparición de innovaciones tecnológicas que aplicadas a esa actividad, la hagan más productiva, eficiente, racional y/o rentable.

. Las condiciones de oferta, demanda y precios pueden haber variado de manera tan sustancial que los productores decidan incrementar o disminuir

considerablemente su producción; retirarse del mercado, sustituir su proceso productivo o diversificarlo.

En el caso a) el proyecto puede ser modificado, reactivado o transformado, en que incluso el producto final pueda tener diferentes formas de presentación, de tal manera que la continuidad de la actividad productiva requiera de otro proyecto que deberá ser formulado, evaluado y ejecutado en nuevas condiciones.

En el caso b), la decisión de incrementar considerablemente la producción implica de hecho modificaciones sustanciales en la organización de la unidad productiva o de la empresa; por lo tanto la infraestructura, equipos e instalaciones serán sustituidos o ampliados, aun cuando el qué producir y el cómo producir continúen siendo sustancialmente los mismos. Disminuir considerablemente la producción impero a la inversa; pero de hecho se presenta la necesidad de manejar alternativas que deben materializarse a través de una formulación, debiendo demostrarse su factibilidad, así como las ventajas y desventajas para la comunidad de la cual se trata.

Cabe señalar sin embargo, que la decisión que se tome cuando el proyecto llegue a su periodo de funcionamiento sea de que esta continúe, ya que la producción sigue siendo la más apropiada y necesaria, las condiciones de mercado continúan siendo favorables, la infraestructura e instalaciones se encuentran en un estado de conservación y funcionamiento competitivas y viables; en este caso y sólo en este el proyecto seguirá siendo sustancialmente el mismo, requiriendo sin embargo de análisis complementarios de actualización sobre precios, proyecciones, comercialización u otros.

- Cualquiera que sea el caso o el destino asignado al proyecto que llega a su periodo de funcionamiento, siempre es necesario realizar una evaluación ex-post, la cual casi nunca se hace.

Esta última evaluación, junto con la ex-ante y la de funcionamiento conforman el análisis de impacto del proyecto, el cual contiene las repercusiones o cambios operados en la comunidad por efecto de su funcionamiento.

La evaluación ex-cost debe darse en los ámbitos productivo, tecnológico, social, organizativo, administrativo y de capacitación.

j).- El Financiamiento.- Todo proyecto requiere de un financiamiento, esto es, definir las fuentes proveedoras de fondos para su ejecución y funcionamiento principalmente. Estas fuentes pueden ser propias o externas, en este último caso se pueden conseguir a través de préstamos o créditos, solicitados a las entidades financieras existentes.

Es importante que el campesino y los productores rurales en general, conozcan estas instituciones, sus mecanismos de funcionamiento y sus condiciones, para otorgar los créditos; y así conocer las ventajas y desventajas que se desprenden al ser sujetos de crédito.

El financiamiento de un proyecto comprende desde los gastos que se hacen para los estudios y formulación, siendo los montos más altos, los que se utilizan en la ejecución del mismo. En la presentación del documento final del proyecto deben señalarse los montos de las inversiones y costos, así como el plan financiero de su recuperación y pago de intereses.



#### 11.4.- Asambleísmo.

La asamblea en el sector rural, se constituye como el instrumento legal y el medio idóneo, por el cual los campesinos actúan en el gobierno de sus comunidades; asegurando así, que las decisiones que les incumben y afectan, sean tomadas por la mayoría.

El hecho mismo, de que los campesinos se congreguen para conocer el avance y desarrollo del proceso productivo, de manera oportuna y verídica y para decidir acerca del rumbo que han de seguir sus acciones, para la consolidación y/o mejoramiento de dicho proceso, hacen de esta instancia -La Asamblea-, uno de los instrumentos básicos que sostienen y hacen operativa la organización de los núcleos campesinos.

La Asamblea General puede ser de tres tipos: Asamblea General Ordinaria, Asamblea General Extraordinaria y Asamblea de Balance y Programación.

#### 11.5.- Sistema Administrativo y Contable.

La denominación conjunta de los sistemas administrativo y contable, ha provocado la confusión de que éstos, constituyen un solo sistema. En realidad, son dos sistemas diferentes, pero complementarios, que se constituyen como instrumentos básicos de información para la toma de decisiones del núcleo de productores, en la administración, supervisión y control de sus actividades y recursos, generando de esta manera, su capacidad de autogestión y fortaleciendo la democracia interna consiente e informada.

El control y operación de los sistemas administrativo y contable son responsabilidad del comisariado ejidal, o sus equivalentes en otras figuras asociativas de primero y segundo grados. Aunque estas autoridades pueden -con la aprobación de la

Asamblea General de los productores- crear comisiones encargadas de la operación de estos sistemas.

El diseño, implementación y operación de estos sistemas. será producto de la actividad conjunta y consiente de los productores de un núcleo, así, como de la capacitación y apoyo institucional que se les brinde.

USO DE LA TIERRA Y RESULTADOS GLOBALES DEL CICLO AGRICOLA ANTERIOR.

ANEXO 1

NOMBRE DEL CULTIVO \_\_\_\_\_

PRODUCTOR	USO Y DISTRIBUCION DE LA TIERRA			SITUACION CREDITICIA				PRODUCCION OBTENIDA		DESTINO DE LA PRODUCCION			PRECIO DE VENTA		RESULTADOS	
	TOTAL DE HAS.	NO. DE HAS. - CULTIVADAS	HAS. OCIOSAS	OPERO CON CREDITO		CARTERA VENCIDA		KILOGRAMOS POR HA.	PRODUCCION -- TOTAL. Columna 3 por Columna 7	Kilogramos para SEMILLA	Kilogramos para VENTA	Kgs. para VENTA	AL PARTI-CULAR PRECIO POR KG.	A CONASUPO PRECIO POR KG.	VALOR DE LA PROD. PRODUCCION OBTENIDA POR PRECIO DE VENTA (8x13)	INGRESO MONETARIO PRODUCCION DESTINADA A LA VENTA POR PRECIO DE VENTA (11x12) (11x13)
				SI-	NO	SI-	NO									
1	2	3	4	5		6		7	8	9	10	11	12	13	14	15

Etapas del ciclo Agrícola	Anotar las labores de cada etapa del ciclo.	Formas de Realizar el Trabajo (Marcar con una X)			Cuántas hectáreas se trabajan en 1 jornal o cuántos jornales se necesitan para trabajar una ha.	Costo por 1 jornal	Costo por 1 hectárea
		Maquinaria	Animales	Hombre			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)=Columna 7 ÷ Columna 6
<u>Preparación del suelo</u>							
<u>Siembra</u>							
<u>Labores de cultivo</u>							
<u>Cosecha</u>							
<u>Comercialización</u>							

C O S T O S D E I N S U M O S .

ANEXO 3

INSUMO	NOMBRE	C A N T I D A D		COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
		LITROS	KILOS		
1	2	3		4	5=col.3 por col. 4
T O T A L					

Porcentaje de interés anual: \_\_\_\_\_ %

FUENTE DE FINANCIAMIENTO			CUOTA DE CREDITO POR HA. (CAPITAL)	COSTO DE FINAN- CIAMIENTO
BANRURAL	OTRO BANCO	PARTICULAR		
1	2	3	4	5

## RESUMEN DE COSTOS TOTALES POR HECTAREA

ANEXO 5

## COSTOS POR HECTAREA

COSTOS DEL TRABAJO 1	COSTOS DE USO DE MAQUINARIA PROPIA DEL EJIDO 2	COSTOS DE INSUMOS 3	COSTOS DE FINANCIAMIENTO 4	PRIMA DEL SEGURO 5	OTROS COSTOS DE COMERCIALIZACION 6	COSTO TOTAL POR HECTAREA 7=columnas 1+2+3+4+5+6

## COSTOS GLOBALES \*

ANEXO 6

TOTAL DE HAS. SEMBRADAS EN EL CICLO 1	COSTO TOTAL DE TRABAJO 2	COSTO TOTAL DE USO DE MAQUINARIA PROPIA DEL EJIDO 3	COSTO TOTAL DE INSUMOS 4	COSTO TOTAL DE FINANCIAMIENTO 5	PRIMA DEL SEGURO 6	OTROS COSTOS DE COMERCIALIZACION 7	COSTO TOTAL GLOBAL 8=columnas 2+3+4+5+6+7	VALOR TOTAL DE LA PRODUCCION 9	DIFERENCIA 10=9 menos 8

\* Los costos globales resultarán de multiplicar el "Total de hectáreas sembradas en el ciclo" por cada uno de los "Costos por hectárea".

Relación Costo-Beneficio =  $\frac{\text{Valor total de la producción}}{\text{Costo total global}}$  = Columna 9 entre columna 8

PROGRAMACION DE LABORES APLICACION DE INSUMOS Y COSTOS POR HECTAREA

ANEXO 7

CULTIVO \_\_\_\_\_

LABORES E INSUMOS POR HECTAREA 1	NUMERO DE JORNALES 2			COSTOS ACTUALES 3	CALENDARIO DE ACTIVIDADES 4												PRODUCCION ESPERADA POR HA. 5	
	Tracción animal	Máquina naria	Jornales hombre		ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	POSIBLE PRECIO DE VENTA INGRESOS ESTIMADOS: \$	VALOR DE LA PRODUCCION
ETAPAS DEL CICLO PREPARACION																		
DEL SUELO																		
SIEMBRA																		
LABORES DE CULTIVO																		
COSECHA																		
COMERCIALIZACION																		

$$\boxed{\phantom{000}} + \boxed{\phantom{000}} + \boxed{\phantom{000}} = \boxed{\phantom{000}}$$

Costo de insumos  
y trabajo

Costo de operación  
de la maquinaria  
propiedad del Ejido

Otros costos  
de comercialización

Costo Total por hectárea

Las ministraciones del crédito y asistencia técnica se necesitan con \_\_\_\_\_ días de anticipación para cada una de las labores que se vayan



PROGRAMACION DEL CULTIVO \_\_\_\_\_ POR PRODUCTOR

ANEXO 8-a

No.	NOMBRE DEL PRODUCTOR	TOTAL DE HAS.	HECTAREAS PROGRAMADAS EN EL CULTIVO		HAS. A SEMBRAR EN OTROS CULTIVOS	HECTAREAS OCIOSAS	REQUERIMIENTO DE CREDITO	CARTERA VENCIDA		APROBACION EN LA ASAMBLEA		OBSERVACIONE
			CON CRED.has	SIN CREDITO has				SI	NO	SI	NO	
TOTAL												

## RESULTADOS GLOBALES QUE SE ESPERA OBTENER DEL PROYECTO PRODUCTIVO AGRICOLA \_\_\_\_\_

Sup. Total a sembrar en el núcleo - Hectáreas - 1	Rendimiento por hectárea - Kilogramos - 2	Producción Total a obtener - Toneladas - 3=colum. 1xcolum2.	Posible precio de venta - por Ton - 4	Valor de la producción 5=colum. 3xcolum. 4	Costo total de la producción 6	Beneficio a obtener 7= colum. 5 menos colum. 6	Producción por el consumo familiar. -Kilogramos- 8

$$\text{Relación Costo-beneficio} = \frac{\text{Valor de la producción}}{\text{Costo total de la producción}} = \frac{\text{Columna 5}}{\text{Columna 6}}$$

RESULTADOS GLOBALES QUE SE ESPERAN OBTENER EN LOS DIFERENTES PROYECTOS PRODUCTIVOS AGRICOLAS

ANEXO 8-C

Cultivo Nombre 1	Superficie a sembrar en el núcleo - Hécjarea - 2	Rendimiento por hectárea -Kilogramos- 3	Producción Total a obtener Tons. 4=Col. 2x Col. 3	Posible Precio de Venta por Ton. 5	Valor de la producción 6=Col.4X Col.5	Costo Total de la pro- ducción 7	Beneficio a obtener 8=Col.6menos Col. 7	Relación costo beneficio 9=Col.6 Col.7

BIBLIOTECA ESCUELA DE AGRICULTURA

ELEMENTO O FACTOR 1	PROBLEMA ESPECIFICO 2	RESPONSABLE 3	SOLUCIONES O ALTERNATIVAS 4	PASOS O ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR 5	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD 6	SOLUCIONES PARA EL PROXIMO CICLO FECHAS 7	SOLUCIONES QUE REBASAN EL PERIODO DEL CICLO FECHAS PROBABLES 8	SOLUCIONES A NIVEL REGIONAL 9
Trabajo								
Maquinaria o animales								
Insumos								
Crédito								
Comerciali- zación								
Recursos su- ceptibles de utilizarse (recursos ociosos)								

anexo 10

5.1.9.- PROPUESTA PARA SISTEMATIZAR LOS TRABAJOS DE  
BALANCE Y PROGRAMACION EN LOS NUCLEOS CAMPESESINOS.

## DATOS GENERALES DEL EJIDO

NOMBRE DEL EJIDO \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_ MUNICIPIO \_\_\_\_\_

DISTRITO \_\_\_\_\_ UNIDAD \_\_\_\_\_ ZONA \_\_\_\_\_  
(nombre y número) (nombre y número) (nombre y número)

PROMOTORIA AGRARIA A LA QUE PERTENECE EL EJIDO \_\_\_\_\_  
(nombre y número)

NOMBRE Y TIPO DE SUCURSAL DE BANRURAL QUE OTORGA FINANCIAMIENTO  
AL NUCLEO \_\_\_\_\_

No. TOTAL DE EJIDATARIOS \_\_\_\_\_ No. DE EJIDATARIOS QUE PARTICIPAN  
EN EL PROYECTO PRODUCTIVO \_\_\_\_\_ FECHA DE RESOLUCION PRESIDENCIAL  
\_\_\_\_\_ CLASIFICACION DE LA SUPERFICIE DOTADA \_\_\_\_\_

FECHA DE LA ULTIMA DEPURACION CENSAL \_\_\_\_\_, FECHA DE LA  
ULTIMA INVESTIGACION DE USUFRUCTO PARCELARIO \_\_\_\_\_.

## DIAGNOSTICO

El balance económico del ciclo agrícola\_\_\_\_\_del cultivo de \_\_\_\_\_, mediante el estudio de costos de producción del cual se obtuvieron los siguientes promedios en cuanto a costos de producción por hectárea.

COSTOS DE TRABAJO\_\_\_\_\_COSTOS DEL USO DE MAQUINARIA PROPIA  
 DEL EJIDO\_\_\_\_\_COSTOS DE INSUMOS\_\_\_\_\_COSTOS DE  
 FINANCIAMIENTO\_\_\_\_\_PRIMA DEL SEGURO\_\_\_\_\_

OTROS COSTOS DE COMERCIALIZACION \_\_\_\_\_ COSTOS  
 TOTALES \_\_\_\_\_ VALOR DE LA PRODUCCION EN EL  
 MERCADO\_\_\_\_\_DIFERENCIA\_\_\_\_\_

En cuanto a resultados, obtuvimos:

Ganancias\_\_\_\_\_

Pérdidas\_\_\_\_\_

De los casos estudiados\_\_\_\_\_ los rendimientos  
 (No. de ejidatarios)  
 promedio que se obtuvieron fueron de \_\_\_\_\_ Kilogramos  
 por hectárea.

Siendo la Relación Costo Beneficio de \_\_\_\_\_  
 lo cual significa en promedio que por cada peso invertido  
 obtuvimos de ganancia\_\_\_\_\_ ó pérdida\_\_\_\_\_.

Los factores que determinaron estos rendimientos, en orden de importancia fueron los siguientes:

1.- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## PROGNOSIS

Tomando como base el diagnostico anterior, proponemos mejorar la relación costo beneficio con los siguientes criterios:

Aumentando la producción mediante las siguientes acciones:

---

---

---

---

---

---

Bajando los costos de la siguiente manera:

---

---

---

---

---

---

Haciendo las siguientes mejoras en cuanto a tecnología, uso adecuado de insumos etc, que contribuyan a mejorar la producción y los ingresos:

---

---

---

---

---

---



PROYECTO PRODUCTIVO AGRICOLA

En consecuencia con los criterios anteriormente descritos, nuestro proyecto productivo del cultivo \_\_\_\_\_ en el que participamos \_\_\_\_\_ ejidatarios se fundamenta por los siguientes requerimientos, calculados por hectárea.

Descripción del Proyecto Productivo Agrícola: En este punto se describirá el paquete tecnológico por cultivo por unidad de superficie, detallando cada requerimiento y haciendo un cálculo global respecto al número de ejidatarios que participan en el proyecto de acuerdo a las \_\_\_\_\_ hectareas que lo comprenden:

En Cuanto a Insumos:

La Semilla \_\_\_\_\_ Volúmen total \_\_\_\_\_ Costo \_\_\_\_\_

Los Fertilizantes \_\_\_\_\_ Volúmenes totales \_\_\_\_\_ Costo \_\_\_\_\_

Plaguicida \_\_\_\_\_ Volúmen total \_\_\_\_\_ Costo \_\_\_\_\_

Herbicida \_\_\_\_\_ Volúmen total \_\_\_\_\_ Costo \_\_\_\_\_

Fungicida \_\_\_\_\_ Volúmen total \_\_\_\_\_ Costo \_\_\_\_\_

Insecticida \_\_\_\_\_ Volúmen total \_\_\_\_\_ Costo \_\_\_\_\_

Otros Insumos:

\_\_\_\_\_ Volúmen \_\_\_\_\_ Costo \_\_\_\_\_  
(especificar)

\_\_\_\_\_ Volúmen \_\_\_\_\_ Costo \_\_\_\_\_  
(especificar)

En cuanto a la forma de realizar las labores se utilizará la siguiente tecnología:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Resumiendo y tomando como base el estudio de costos de producción se estima globalmente que:

En cuanto a costos de operación de maquinaria propiedad del Ejido, se requiere \$ \_\_\_\_\_

Costos de insumos y trabajo \$ \_\_\_\_\_

Costos de comercialización \$ \_\_\_\_\_

COSTO TOTAL DEL PROYECTO \$ \_\_\_\_\_

Con los rendimientos de :\_\_\_\_\_Kgs. por hectárea, de acuerdo al proyecto productivo propuesto, la producción total esperada es de \_\_\_\_\_toneladas, cuyo posible precio de venta se estima en \$\_\_\_\_\_. Como resultado de las metas que proponemos, el valor de la producción se estima en \$\_\_\_\_\_.

La realización del proyecto se iniciará el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_ y terminará el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_, por lo tanto los requerimientos de crédito, asistencia técnica y capacitación, de acuerdo a cada etapa y labor del ciclo se necesitan con \_\_\_\_\_ días de anticipación a las fechas previstas en el calendario de actividades.

Como apoyo a lo propuesto en el Proyecto Productivo se anexan los siguientes programas necesarios para el cumplimiento del proyecto.

# BIBLIOTECA ESCUELA DE AGRICULTURA

114

## INSTITUCIONES

## PROGRAMAS

Secretaría de Agricultura y Recursos  
Hidráulicos. (SARH)

---

---

Banco Nacional de Crédito Rural  
(BANRURAL)

---

---

Banca Comercial (FIRA)

---

---

Secretaría de la Reforma Agraria  
(SRA)

---

---

Conasupo

---

---

Aseguradora

---

---

Fertimex

---

---

Instituto Nacional de Capacitación  
del Sector Agropecuario (INCA-RURAL)

---

---

Pronasol

---

---

Firco

---

---

Gobierno del Estado

---

---

Se anexa como complemento:

La propuesta de requerimientos de crédito por productor, el cuadro de resultados globales esperados del proyecto productivo\*, y los formatos para convocar Asamblea de Balance y Programación.

\*En caso de que se elaboren varios proyectos productivos agrícolas se deben concentrar en el cuadro de "Resultados Globales que se esperan obtener en los diferentes proyectos productivos agrícolas".

## CARACTERIZACION SOCIO-ECONOMICA DEL NUCLEO.

11.1.- Localización Geografica.- Con el objeto de precisar el universo de trabajo en que se opera el programa, es importante la localización de los núcleos seleccionados, ubicándolos en su contexto geo-político, para lo cual se requiere la información siguiente:

Nombre del núcleo	Municipio	Estado
Nombre y No. de Distrito de Des.	Nombre y No. Centro de Apoyo	
Nombre y Número de la Promotoría Agraria		
Nombre y tipo de sucursal que otorga financiamiento		
11.2.- Situación Legal.- Los aspectos jurídicos en relación a la tenencia de la tierra nos permiten definir su forma de explotación y las necesidades en cuanto a su regularización detectando los obstáculos que impiden el aprovechamiento de los servicios institucionales.		
Fecha de solicitud de dotación	Fecha de Resolución Presidencial	
Fecha de ejecución	Superficie original y ampliación	
Número de beneficiarios y de ejidatarios con derechos a salvo		

Formas de explotación \_\_\_\_\_  
   (a)  (b)  (c)

Problemas específicos \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11.3.- Superficie, uso de la tierra y otros recursos naturales.- Esta información nos permite una visión más amplia sobre las condiciones de explotación y aprovechamiento de los recursos naturales además del potencial productivo con que cuenta el núcleo y que orientará las acciones institucionales y del productor para un mayor y mejor aprovechamiento de los mismos.

Superficie y Clasificación de las tierras  
 en relación al tipo de propiedad.

Clasifica- ción de las tierras	Tipo de Propie- dad	Ejidal	Comunal	Peq. Prop.	Otros	Total Has.
Temporal						
Humedad						
Riego						
Agostadero						
Forestal						
No Productiva						
Ociosas						
Zona urbana o suburbana						
<b>T O T A L</b>						

## Otros Recursos Naturales

- Recursos Hidráulicos
- a) \_\_\_\_\_  
Tipo y forma de aprovechamiento
  - b) \_\_\_\_\_  
Número de beneficiarios
  - c) \_\_\_\_\_  
Potencial susceptible de aprovechamiento
- Recursos Mineros
- a) \_\_\_\_\_  
Tipo y forma de aprovechamiento
  - b) \_\_\_\_\_  
Número de beneficiarios
  - c) \_\_\_\_\_  
Potencial susceptible de aprovechamiento
- Recursos Forestales
- a) \_\_\_\_\_  
Tipo y forma de aprovechamiento
  - b) \_\_\_\_\_  
Numero de beneficiarios
  - c) \_\_\_\_\_  
Potencial susceptible de aprovechamiento
- Otros
- a) \_\_\_\_\_  
Tipo y forma de aprovechamiento
  - b) \_\_\_\_\_  
Número de beneficiarios
  - c) \_\_\_\_\_  
Potencial susceptible de aprovechamiento

## Tipo de Siniestro

Tipo de Siniestro	Frecuencia (tres últimos ciclos)	Daños Causados
Heladas		
Granizo		
Viento		
Sequia		
Incendio		
Plagas		
Enfermedades		

## Factores Climatológicos

Epoca	Primavera	Verano	Otoño	Invierno
Factor				
Temperatura media (grados)				
Humedad media (por ciento)				
Precipitación media (en mm.)				



11.4.- Aspectos económico-productivos.- La relación económico-productiva, debe enfocarse hacia un carácter de optimización y maximización de los beneficios, haciendo un uso racional y consiente de esa relación como objeto del trabajo y en la cual se asienta el quehacer de los que intervienen en la producción, por ello es necesario la mayor precisión en los indicadores que nos permitan un rango mayor en la toma de decisiones.

#### Agricultura.

- Principales cultivos (Referido a tipos de producción de cereales, oleaginosas, fruales, forrajeros, hortalizas, etc., considerándolos por orden de importancia económica).

Cultivos \_\_\_\_\_

Superficie sembrada (Has.) \_\_\_\_\_

Superficie cosechada (Has.) \_\_\_\_\_

Producción total (tons.) \_\_\_\_\_

Rendimiento por Ha. (tons.) \_\_\_\_\_

Precio medio rural por Ton. \_\_\_\_\_

Costo total de producción por Ha. \_\_\_\_\_

Valor total de la producción \_\_\_\_\_

Número de beneficiarios \_\_\_\_\_

## Ganaderia

## - Principales especies pecuarias.

	Población Total	Valor aprox.	No. de beneficiarios
a) Bovinos	_____	_____	_____
b) Ovinos	_____	_____	_____
c) Caprinos	_____	_____	_____
d) Porcinos	_____	_____	_____
e) Avicola	_____	_____	_____
f) Apicola	_____	_____	_____
g) Caballar	_____	_____	_____
h) Mular	_____	_____	_____

## Principales productos y subproductos pecuarios

	Especie	Producto	Produccion total/año	Valor total producción	Número de benef.
a)	_____	_____	_____	_____	_____
b)	_____	_____	_____	_____	_____
c)	_____	_____	_____	_____	_____

## Superficie dedicada a la ganadería para pastoreo

Especie	Total Has.	No.de Animales por hectárea	Número de benef.
a) _____	_____	_____	_____
b) _____	_____	_____	_____
c) _____	_____	_____	_____

## Recursos Forestales

- a) Superficie total Has. \_\_\_\_\_
- b) Area de explotación Has. \_\_\_\_\_
- c) Especies maderables \_\_\_\_\_
- d) Especies no maderables \_\_\_\_\_
- e) Formas de explotación \_\_\_\_\_
- f) Volúmen de producción \_\_\_\_\_
- g) Valor de la producción \_\_\_\_\_
- h) Obras de infraestructura existentes \_\_\_\_\_
- i) Numero de beneficiarios \_\_\_\_\_
- j) Area sin explotación has. \_\_\_\_\_
- k) Causas de su inexplotacion \_\_\_\_\_

# BIBLIOTECA ESCUELA DE AGRICULTURA

123

1) Especies susceptibles de explotación\_\_\_\_\_

## Recursos Minerales

Metalúrgicos (oro, plata, uranio, etc.)

a) Reservas totales estimadas ton. \_\_\_\_\_

b) En explotación\_\_\_\_\_

c) Obras de infraestructura existentes\_\_\_\_\_

d) Valor estimado de la producción\_\_\_\_\_

e) Causas de la no explotación\_\_\_\_\_

f) Número de beneficiarios\_\_\_\_\_

Materiales para la construcción (mármol, grava, arena, cantera, arcilla, etc.)

a) Reservas totales estimadas\_\_\_\_\_

b) En explotación\_\_\_\_\_

c) Obras de infraestructura existentes\_\_\_\_\_

d) Valor estimado de la producción\_\_\_\_\_

e) Causas de la no explotación\_\_\_\_\_

f) Número de beneficiarios\_\_\_\_\_

## Agroindustria

Tipo	Inversión en \$	Tipo de producción	Vol.de producción	Valor de la producción	Empleos generados	Número de beneficiarios

## Fuente de abastecimiento de materia prima

Tipo de Agroindustria	Tipo de materia prima	Fuente de abastecimiento (origen)	Volúmen de la materia prima

Otras actividades económico-productivas. (en caso de existir otras actividades proceder a vaciar la información optando por hacerlo como en los anteriores rubros o de la manera más adecuada).

11.5.- Financiamiento.- A fin de conocer la situación crediticia del núcleo, si es sujeto de crédito y el tipo de recuperación, la fuente y las líneas a que se destina, montos, etc., la siguiente información está orientada hacia ello.

Conceptos				tasas de	# de bene-	Recupe-	
Fuentes	Líneas	Tipos	Montos	interés	ficiarios	si	no
Bancario							
Especifique							
_____							
_____							
Particular							
Especifique							
_____							
_____							

Causas por las que no se opera con la banca oficial\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mencione las ventajas y desventajas de operar con crédito:

a) OFICIAL\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B) PARTICULAR\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Cartera vencida

Conceptos				
Fuente	Línea	Tipo	Monto \$	Antigüedad
Oficial				
Particular				

Que causas considera originaron la cartera vencida? \_\_\_\_\_

11.6.- Comercialización.- Ligado a todo proceso productivo en su fase final se encuentra la comercialización de los bienes producidos, revistiendo gran importancia ya que en esta etapa, la relación beneficio-costo se determina, como en toda economía de mercado.

Esta relación debe tender hacia la obtención de mayores ingresos al productor, siendo necesario contemplar los factores que inciden en este proceso de manera tal que nos permitan mayor claridad en cuanto a la forma en que se realiza para que las acciones específicas que se destinen a la solución de la problemática existente.

## Compra de insumos para la producción y comercialización

CONCEPTOS INSUMOS	CANTIDAD	PRECIO DE COMPRA POR UNIDAD	TOTAL DE PRODUCT.QUE ADQUIEREN	FUENTE DE FINANCIAM. OFIC. PART.
MAQUINARIA Y EQUIPO				
SEMILLAS MEJORADAS				
FERTILIZANTES				
INSECTICIDAS				
HERBICIDAS				
FARMACOS PARA PRODUCCION PE- CUARIA (VACUNAS, SUEROS, ETC.)				
EMPAQUES				
RACIONES ALI- MENTICIAS PECUARIAS				
VERDE FORRAJES SECO CONCENTRADO				

11.7.- El programa interinstitucional considera como fundamental la organización de los núcleos rurales, enfocando sus acciones a fortalecerla y consolidarla, para lo cual es necesario



conocer el proceso organizativo en los aspectos económico-productivo y socio-políticos, así como la forma en que se toman las decisiones hacia el interior como al exterior, reflejando esto al grado de avance de dicho proceso

#### Aspectos Económico-Productivos.

Formas de Organización para la Producción.  
(agrícola, pecuaria, forestal, frutícola, etc.)

Conceptos						
Rama Productiva	Individual	Familiar	Por grupos de trabajo	Por sectores de producc.	Colectivo	Semi-colectivo

#### Figuras asociativas para la obtención del crédito

Figura asociativa

No. de beneficiarios

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Formas de organización para la comercialización

	Individual	Comité de Comercia- lización	Unión de Ejidos	Sociedad de Produc- ción Rural	Otros
Forma de Organización					
Comercializa- ción de la pro- ducción (# de productores)					
Conducto de Comercializ. Oficial Particular					
Comercializa- ción de insu- mos (# de pro- ductores)					
Conducto de Comercializ. Oficial Particular					
Materia Prima (especificar)					
Fuente de Requi- sición. Oficial Particular					

# BIBLIOTECA ESCUELA DE AGRICULTURA

130

## Instrumentos de organización.

### Asambleas

- a) Tipo: \_\_\_\_\_
- b) Frecuencia \_\_\_\_\_
- c) Cuando fué la última asamblea \_\_\_\_\_
- d) Participación \_\_\_\_\_
- e) Instituciones que participan \_\_\_\_\_
- f) Se celebran en 1ª. o 2ª. convocatoria \_\_\_\_\_
- g) Cómo se toman los acuerdos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- h) Se respetan los acuerdos \_\_\_\_\_
- i) Existe libro de actas \_\_\_\_\_

### Reglamento Interno

- a) Existe \_\_\_\_\_ si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
- b) Cómo se elaboró \_\_\_\_\_
- c) Lo conocen? \_\_\_\_\_
- d) Se respeta? \_\_\_\_\_

- e) Con qué periodicidad se revisa \_\_\_\_\_
- f) Cuenta con los anexos de reglamento(s) interior(es) de trabajo  
\_\_\_\_\_
- g) Que actividades reglamentan \_\_\_\_\_
- h) Se cumple con lo reglamentado? si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ porque \_\_\_\_\_

#### Contabilidad

- a) Existe algún sistema de contabilidad \_\_\_\_\_
- b) A qué nivel se lleva la contabilidad?
- Todo el Ejido \_\_\_\_\_
- Individual \_\_\_\_\_
- Algunos grupos \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_
- c) Les proporciona el banco, información contable, regularmente?  
\_\_\_\_\_
- d) Quién lleva la contabilidad \_\_\_\_\_
- e) Qué libros llevan? \_\_\_\_\_

## Sistema de información

CONCEPTOS TIPOS DE ACTIVIDAD	MEDIOS DE INFORMACION	PERIODICIDAD	COMENTARIOS

## Secretarías Auxiliares

TIPO DE SECRETARIA	COMENTARIOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO

## Aspectos Socio-Políticos.

## Autoridades del Núcleo (Agrarias y Civiles)

CARGO	NOMBRE DEL QUE LO OCUPA	FECHA DE ELEC- CION	FECHA DE TER- MINACION	CARGO	COMENTARIOS SOBRE EL DESEMPEÑO

## Centrales Campesinas que actúan en el Núcleo

NOMBRE	FECHA DE SU FORMACION (núcleo)	No. DE MIEMBROS QUE AGRUPA	NOMBRE DEL (os) DIRIGENTES EN EL NUCLEO	OBJETO DE LA ORGANIZACION

11.8.- Instalaciones Deportivas

11.9.- Observaciones:

## Servicios de apoyo a la producción

CONCEPTOS						
Insti- tucio- nes	Tipo de Prog.	Fecha de inicio de act.	Recursos humanos desti- nados	Recursos financie desti- nados	Grado de a- vance del prog.	No.de be- nefici- rios

Observaciones:

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- CURSO Y ACTUALIZACION SOBRE LA MODERNIZACION DEL CAMPO: Ciudad Guzmán, Jal., S.A.R.H., 1990.
- 2.- CURSO "ACREDITACION DE INGENIEROS AGRONOMOS": CIAM, S.A.R.H., Facultad de Agronomia, U. de G., Noviembre de 1991.
- 3.- GORDILLO DE A. GUSTAVO: LA REFORMA AGROPECUARIA, CANACO, OCTUBRE DE 1991.
- 4.- GUIA DE INVESTIGACION CAMPESINA PARA LA ACCION: Central para el Desarrollo y la Participación Social, 1979.
- 5.- INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS: Uniones de Ejidos de Jalisco ARIC Jacinto López del Sur de Sonora, Son., Septiembre de 1990.
- 6.- METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE UN DIAGNOSTICO PRELIMINAR: Dirección General de Organización de Productores, S.A.R.H. 1986.
- 7.- PAULO FREIRE: EXTENSION Y/O COMUNICACION, Ed. Siglo XXI, 1979.
- 8.- PROGRAMA OPERATIVO AGRICOLA: 1992, S.A.R.H. Delegación Jalisco.
- 9.- S. ECKSTEIN, J. L. ZARAGOZA: LOS FACTORES DE LA ORGANIZACION CAMPESINA. Centro de Investigaciones Agrarias. 1979.
- 10.- TALLER DE CAPACITACION PARA PROMOTORES DE ORGANIZACION DE PRODUCTORES: Fideicomiso de Organización y Capacitación Campesina. Melaque, Jal. 1979.

- 11.- TALLER DE CAPACITACION PARA LA PROGRAMACION PRODUCTIVA:  
Uniones de Ejidos Lázaro Cárdejas Ex-Laguna Magdalena,  
Ahualulco, 1980.
- 12.- TALLER DE CAPACITACION DEL PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DE  
ORGANIZACION Y CAPACITACION EN APOYO A LA PRODUCCION Y  
COMERCIALIZACION DE LOS NUCLEOS RURALES: S.A.R.H., S.R.A.,  
BANRURAL. Guadalajara, Jal. 1982.
- 13.- TALLER DE CAPACITACION PARA LA PROGRAMACION PRODUCTIVA:  
Unidad de Producción Agropecuaria El Nogal, V. Carranza,  
Jal. 1983.
- 14.- TALLER PARA LA ELABORACION DEL DIAGNOSTICO ZONAL: S.A.R.H.  
1984.
- 15.- TALLER DE CAPACITACION PARA LA PROGRAMACION PRODUCTIVA:  
Union de Ejidos, Sayula, Amacueca. 1988.
- 16.- TALLER DE CAPACITACION PARA LA PROGRAMACION PRODUCTIVA:  
Uniones de Ejidos: Revolución Mexicana, Ocotlán, Jal.;  
Lázaro Cardenas, Juanacatlán. Jal; Francisco I. Madero,  
Zapotitán Mpio. de Jocotepec, Jal. 1990 - 1991.

Guadalajara, Jalisco., Febrero de 1992.