

1547

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

FACULTAD DE AGRONOMIA



ESCUELA DE AGRICULTURA
BIBLIOTECA

UN ANALISIS DE LA ASISTENCIA TECNICA Y UNA
NUEVA ESTRATEGIA

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO AGRONOMO
ORIENTACION FITOTECNIA

PRESENTA:

J. FELIX ESPARZA NAVARRO

GUADALAJARA, JALISCO, 1989.

1547
2/29
1994-2346



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
FACULTAD DE AGRONOMIA

Sección

Expediente

Número

Febrero 27 de 1960



ESCUELA DE AGRICULTURA
BIBLIOTECA

C. PROFESORES:

M.C. SANTIAGO SANCHEZ PRECIADO, DIRECTOR
ING. RIGOBERTO PARGA INIGUEZ, ASESOR
ING. HUMBERTO MARTINEZ HERREJON, ASESOR

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

" UN ANALISIS DE LA ASISTENCIA TECNICA Y UNA NUEVA ESTRATEGIA ".

presentado por el (los) PASANTE (ES) J. FELIX ESPARZA NAVARRO

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"
EL SECRETARIO

ING. JOSE ANTONIO SANDOVAL MADRIGAL

srd'

Al contestar, este visto en calse, fecha y número



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
FACULTAD DE AGRONOMIA

Sección
Expediente
Número

Febrero 27 de 1989

ING. ANDRES RODRIGUEZ GARCIA
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE AGRONOMIA
DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
PRESENTE

Habiendo sido revisada la Tesis del (los) Pasante (es)
J. FELIX ESPARZA NAVARRO

titulada:

" UN ANALISIS DE LA ASISTENCIA TECNICA Y UNA NUEVA ESTRATEGIA ".

Damos nuestra Aprobación para la Impresión de la misma.

DIRECTOR

M.C. SANTIAGO SANCHEZ PRECIADO

ASESOR

ASESOR

ING. RIGOBERTO PARGA INIGUEZ

ING. HUMBERTO MARTINEZ HERREJON

srd'

Al contestar este oficio cite fecha y número

AGRADECIMIENTOS

Fideicomiso para Crédito en Areas de Riego y de Temporal, (FICART-BANRURAL) por su apoyo y facilidades prestadas para desarrollar el presente trabajo, que contribuye a mi formación profesional y a la vez espero sea de utilidad en la eficiencia de los recursos que maneja.

Lic. Jorge Madero Kondrat e Ing. J. Jesús Alatorre Gallo, Delegado Regional del Fideicomiso y compañero de trabajo, respectivamente, por su colaboración en la realización de este trabajo.

COMITE PARTICULAR:

MC Santiago Sánchez Preciado (Director de Tesis)

Ing. Rigoberto Parga Iñiguez (Asesor)

Ing. Humberto Martínez Herrejón (Asesor)

A todas aquellas personas que en alguna forma tomaron parte en la realización de esta tesis.

DEDICATORIAS

A LA MEMORIA DE MIS PADRES:

Inocencia Navarro de Esparza
Francisco Esparza Gómez

ESPOSA E HIJOS:

Avigail
Ithamar, Maciel Joe, Tarín Elí
Quienes estimulan mi vida con su cariño y
alegría.

HERMANOS:

Juan	María
Pedro	Amalia
Max	Julia
Jesús	Isabel
	Rosario

Por su cariño y ayuda, para sacar la carrera, además de la formación que de ellos recibí.

A mi Universidad de Guadalajara,
Facultad de Agronomía.

A los maestros que han contribuido en mi
formación profesional.

A todos mis compañeros de escuela y de
trabajo.



INDICE DE CUADROS

	PAG.
1.- Relación del personal de asistencia técnica -- (Extensionista) SARH-Jalisco.	6
2.- La asistencia técnica de la banca en la Re- -- gión Occidente. Junio/88.	7
3.- Estructura administrativa del programa de asis- tencia técnica. Directores de Producción.	13
4.- Estructura técnica del programa de Directores- de Producción a nivel nacional, 1985.	14
5.- Comparativo del desarrollo estructural que ha- tenido el programa de Directores de Producción de los años 1985-1987. Regional de Occidente.	15
6.- Relación de superficies atendidas por el Direc- tor de Producción del año 1981 a 1987, a nivel nacional.	19
7.- El programa de Directores de Producción del -- FICART, Delegación Regional de Occidente. UEP- atendidas y beneficiarios. 1988.	21
8.- Tipo de anomalías, frecuencia y porcentaje con que se presentaron en las 915 supervisiones -- aplicadas a las UEP's de 1984 a 1987. FICART,- nivel nacional.	23

9.- Tipo de anomalías, frecuencia y porcentaje con que se presentaron en las 129 supervisiones -- aplicadas a las UEP'S de 1984 a 1987. FICART, - Delegación Regional de Occidente.

INDICE DE APENDICE

	PAG.
No. 1 Guía para el estudio de área y diagnóstico de una unidad económica de producción.	37
No. 2 Relación de documentos básicos que debe -- contener la carpeta de trabajo del Direc-- tor de Producción.	41

R E S U M E N

La asistencia técnica es una actividad decisiva en el logro - de un cambio tecnológico, que impacta en el incremento de los rendimientos cuando es sustentada con apoyos institucionales, como lo es el crédito y la investigación agrícola entre - - - otros.

El Fideicomiso para Crédito en Areas de Riego y de Temporal - (FICART), cuenta en su estructura, con un Programa de Asisten- cia Técnica, el cual con los programas similares financiados- con recursos, FECA y BANRURAL, conforman el actual "Programa- Directores de Producción", concebido como medio para hacer -- llegar de una manera más directa e intensiva la asistencia -- técnica agropecuaria, administrativa y contable a los sujetos de crédito, con el objeto de incrementar la producción y pro- ductividad de las unidades económicas de producción (UEP's), - facilitar la recuperación de los créditos otorgados y capaci- tar a los beneficiarios del servicio en la operación de sus - empresas.

En el presente trabajo se realiza una descripción general del desarrollo de la asistencia técnica en México, particularizan- do en la otorgada por el programa financiado por el FICART en la Delegación Regional de Occidente. Se busca como objetivo - general, mejorar el procedimiento para proporcionar el servi- cio y la selección del personal, y con ello disminuir las de- ficiencias que se presentan actualmente en la impartición de- esta actividad en las UEP atendidas y dedicadas a la produc- - ción agrícola.

La importancia del estudio radica en la magnitud del programa a nivel nacional, cuya plantilla administrativa y técnica es-

tá por el orden de 2,000 a 2,500 profesionistas, dentro de lo que es el Sistema BANRURAL. Por otra parte, las empresas agrícolas beneficiadas con el servicio de asistencia técnica, representan un porcentaje superior al 70%.

Se busca, entre otros objetivos específicos: elaborar un método de trabajo para el Director de Producción que resulte ser en su contenido sencillo, práctico y evaluable. Concientizar y motivar a los productores, para establecer un sistema de asistencia técnica, cuyo costo sea sufragado progresivamente por ellos, en función de los beneficios que reciban.

En el desarrollo del documento se señalan los logros y resultados, así como la problemática que enfrenta el Programa Directores de Producción del FICART, para cumplir con su objetivo y en base a la revisión de diversos documentos que se indican en el capítulo de literatura citada, informes de las supervisiones aplicadas por el personal dictaminador-supervisor de la Delegación Regional al programa, y la experiencia personal en la supervisión a las UEP's beneficiadas con el servicio de asistencia para mejorar la asesoría que prestan los Directores de Producción a unidades dedicadas a la agricultura en la Región Occidente.

Destaca en los problemas detectados los siguientes:

- a) El Director de Producción no cuenta con un estudio completo de las características agroecológicas de las unidades y del entorno ejidal en que están insertas.
- b) Falta precisar metas y objetivos de trabajo de asistencia técnica y los procedimientos de seguimiento y evaluación de resultados.

- c) Falta capacitación y actualización teórica-técnica a los Directores de Producción.
- d) Falta fortalecer los lazos de arraigo y compromisos del técnico con la unidad.
- e) Las autoridades ejidales no aprecian, ni les cuesta el pago de los gastos que se originan por la asistencia técnica prestada.
- f) Deficiencias en la coordinación con otras dependencias -- que participan en el sector, especialmente con las instituciones abocadas a la investigación agropecuaria y forestal, para fortalecer la transferencia de tecnología - y un mayor apoyo de la fuente de crédito para la aplicación de los paquetes tecnológicos autorizados.

Lo anterior nos lleva a concluir en una serie de propuestas, factibles de manejarse mediante el interés y participación activa de todos los integrantes de las estructuras administrativa y técnica del Programa Directores de Producción.

Dichas propuestas se agruparon en:

- a) Generales, que tratan acerca de la selección de la UEP, selección del Director de Producción y la capacitación y actualización de los mismos.
- b) Específicas, las cuales infieren sobre como debe proporcionarse el servicio, los documentos para el seguimiento y evaluación del programa, así como la vinculación que debe guardar con otras dependencias, entre éstas: las de

dicadas a la investigación agrícola, los servicios meteorológicos, fuentes de crédito, de enseñanza agrícola, de información de mercados.

Es necesario ir encadenando las acciones, a la vez que retomar las experiencias del desarrollo experimentado, por lo cual el documento puede verse enriquecido con todos los conocimientos adquiridos al respecto en otras Delegaciones Regionales del FICART, adecuándose conforme al entorno socioeconómico de cada región y se cumpla con el objetivo propuesto.

C O N T E N I D O

	PAG.
INDICE DE CUADROS	iv
INDICE DE APENDICE	vi
RESUMEN	vii
CAPITULO I.- INTRODUCCION	1
CAPITULO II.- OBJETIVOS	2
2.1 Objetivos Generales	2
2.2 Objetivos Específicos	2
CAPITULO III.- ANTECEDENTES	4
3.1 Tendencias seguidas por la asis- tencia técnica y esquemas para- proporcionar asesoría a los pro- ductores.	8
CAPITULO IV.- EL PROGRAMA DIRECTORES DE PRODUCCION	11
4.1 Primeras Experiencias.	11
4.2 Estructuras y Funciones.	12
4.2.1 Estructura Administrativa	12
4.2.2 Estructura Técnica	13
4.2.3 Funciones.	15
4.3 Logros, resultados y problemáti- ca detectada del programa, Di- rectores de Producción de FICART	
4.3.1 Logros y Resultados.	16

	PAG.
4.3.1.1 A Nivel Nacional	18
4.3.1.2 A Nivel Delegación Occi- dente.	20
4.3.2 Problemática Detectada.	22
 CAPITULO V.- PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA	 27
5.1 Propuestas Generales.	27
5.1.1 Selección de la UEP.	27
5.1.2 Selección del Director de Producción.	27
5.1.3 Capacitación y Actualiza- ción de los Directores de Producción.	27
5.2 Propuestas Específicas.	28
5.2.1 Vinculadas al servicio -- mismo.	28
5.2.2 Vinculadas con la investi- gación agrícola.	30
5.2.3 Vinculadas a la fuente de crédito.	30
5.2.4 Vinculadas a los servi- - cios meteorológicos.	30
5.2.5 Vinculadas con la enseñan- za agrícola.	31
5.2.6 Vinculadas con la difu- - sión de conocimientos dis- ponibles.	31
5.2.7 Vinculadas con la comer--	

	PAG.
cialización de productos- y de abastecimiento de in- sumos.	32
5.2.8 Vinculadas con administra- ción de las empresas agrí- colas y a la organización de los productores.	32
5.2.9 Vinculadas con su forma-- ción post-profesional.	33
CAPITULO VI.- LITERATURA CITADA.	35
CAPITULO VII.- APENDICE.	37

"UN ANALISIS DE LA ASISTENCIA TECNICA Y UNA
NUEVA ESTRATEGIA"

PROPUESTA METODOLOGICA PARA MEJORAR LA ASESORIA QUE
PRESTAN LOS DIRECTORES DE PRODUCCION A LAS
UNIDADES ECONOMICAS DE PRODUCCION
DEDICADAS A LA AGRICULTURA
EN LA REGION OCCIDENTE

I.- INTRODUCCION

Ante la creciente demanda de alimentos que tiene el país, se hace cada día más urgente incrementar su producción, la cual puede ser satisfecha cuando se logre aprovechar, técnica y -- adecuadamente los variados y múltiples recursos naturales y -- humanos que dispone México; para tal efecto es necesario utilizar los resultados que proporcione la investigación tecnológica con los apoyos de una asistencia técnica completa, que -- presenten soluciones inmediatas y a corto plazo a la problemática agropecuaria que se está viviendo, con el objeto de lo-- grar mejorar las condiciones socioeconómicas de los productores, cuyo sector rural ha estado siempre desprotegido.

La experiencia que hemos vivido nos ha llevado a considerar -- que la transmisión y aplicación de los avances en la investigación agrícola disponible no ha sido del todo satisfactoria y -- no siempre fácil, siendo ésta una etapa importante para el desarrollo de las Unidades Económicas de Producción atendidas -- dentro del Programa de Directores de Producción, analizando -- esta situación, se propone una serie de medidas o alternati-- vas que pueden resultar adecuadas para mejorar la impartición del servicio de asistencia técnica proporcionada en la actualidad.

II.- OBJETIVOS

2.1 Objetivos Generales

El objetivo general que se contempla con este trabajo es: - -
"Mejorar el procedimiento para proporcionar la asistencia técnica del programa Directores de Producción de FICART-Occidente y la selección del personal y con ello disminuir las deficiencias que se presentan actualmente, en la impartición de esta actividad en las UEP'S atendidas y dedicadas a la producción agrícola en particular". Para el cumplimiento de este objetivo es necesario establecer las medidas específicas que nos lleven a satisfacer este propósito, las cuales a continuación se señalan:

2.2 Objetivos Especificos

- a) Involucrar a las autoridades ejidales acreditadas como máximos dirigentes que son del ejido, en la selección y contratación del Director de Producción, con la aprobación de la Fuente Financiera y del Banco; así como en la administración de los recursos destinados para asistencia técnica.
- b) Concientizar y motivar a los productores, para establecer un sistema de asistencia técnica, cuyo costo sea sufragado progresivamente por ellos, en función de los beneficios que reciban.
- c) Elaborar un método de trabajo para el Director de Producción que resulte ser en su contenido sencillo, práctico y evaluable.

- d) Consolidar el desarrollo agrícola de los ejidos asegurando de esta manera, la recuperación de los financiamientos otorgados.

III.- ANTECEDENTES

Los primeros intentos institucionales realizados sobre el servicio de la asistencia técnica, datan de 1911, con el Programa de Instructores Prácticos de Agricultura, como un intento de organización del servicio de extensión agrícola en México. (1)

En el año de 1922 el Gobierno Federal instituye la oficina de agrónomos regionales de los que llegó a haber uno por cada entidad federativa, el cual desapareció entre otras causas por la falta de apoyo de una labor organizada de investigación -- con la que entonces no se contaba. Posteriormente en 1936, se reorganizó, adoptando el nombre de Oficina de Fomento Agrícola. (5)

A partir de 1948 la oficina se transforma a nivel de Departamento de Extensión Agrícola, dependiente de la Dirección General de Agricultura, de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, cuya labor estaba dirigida a las zonas de irrigación con la difusión de técnicas apropiadas para los productores agrícolas, generadas mediante trabajos de investigación. (1)

En 1971 se crea la Dirección General de Extensión Agrícola, - participando en forma coordinada con todas las dependencias - federales, en actividades para el desarrollo integral en diferentes regiones del país, en especial en las zonas de temporal.

En la época de los 80's los hoy Distritos de Desarrollo Rural, han realizado acciones diversas para que la actividad del extensionista se amplíe al concepto de capacitación de los productores, en lo que se refiere a los aspectos técnicos, de or

ganización, como de servicios institucionales que proporciona el estado, estableciendo el cambio de denominación de extensionista al de promotor de desarrollo.

Cabe aclarar, que existen otras instituciones que han participado en el otorgamiento de asistencia técnica a los productores agropecuarios del país, como es el caso de FIRA, que lo hace desde mediados de los años 50's; el BANRURAL desde el año de 1972, así como el propio FICART con el Programa Directores de Producción iniciado en 1978, el cual es materia de nuestro estudio, el que analizaremos con mayor profundidad en posteriores capítulos; entre otras instituciones oficiales y organismos del sector privado, como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, sin embargo no deja de ser la más importante por los recursos presupuestales y humanos que maneja la impartida por la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. (SARH)

Una imagen de las dimensiones de los programas de asistencia técnica en la SARH y en la Banca, nos la puede dar si observamos los datos obtenidos para el estado de Jalisco en la SARH y los responsables de la asistencia técnica por parte de las instituciones crediticias en la región occidente. (Cuadros 1 y 2).

Una vez conceptualizado el desarrollo histórico que ha tenido la actividad de asistencia técnica agrícola en México, del período de la revolución mexicana hasta la fecha, así como la denominación de las instituciones que participan en la impartición de este servicio, consideramos, como lo señala Ramón Fernández y F/Ricardo Acosta en su Política Agrícola, (5) que el progreso agrícola de la nación no se promoverá con eficacia, si dentro de las actividades gubernamentales relativas al desarrollo de la agricultura, no se cuenta con un buen ni-

RELACION DEL PERSONAL DE ASISTENCIA TECNICA*

(EXTENSIONISTA)

SARH - JALISCO

Cuadro No. 1

DISTRITO	No. DE CENTROS	AREAS DE ASISTENC. TECNICA	PERSONAL TECNICO EXISTENTE					TOTAL	CARGAS DE TRABAJO POR EXTENSIONISTA. (HAS)
			LICENCIATURA		TECNICOS				
			ING.	M.V.Z.	AGRIC.	PECUAR.	OTROS		
Zapopan	4	82	90	20	21	2	3	136	1,427-00
Lagos de M.	7	101	54	9	44	22	33	162	2,352-00
Ameca	8	81	60	1	40	5	-	106	3,018-00
Tomatlán	5	52	26	2	36	1	2	67	1,900-00
El Grullo	4	36	42	9	19	6	-	76	1,901-00
La Barca	5	62	51	-	22	2	2	77	-0-
Cd. Guzmán	9	139	40	3	80	9	-	132	3,316-00
Colotlán	4	39	7	1	17	2	5	32	1,487-00
TOTAL	46	592	370	45	279	49	45	788	--

* Oficina de Planeación SARH-Jalisco/1987.

LA ASISTENCIA TECNICA DE LA BANCA EN LA REGION OCCIDENTE
 JUNIO/88

Cuadro No. 2

BENEFICIOS	F I R A		BACROSNC	FICART	TOTAL
	PAE	BUFETES			
UCATIS	99	25			124
EMPRESAS O UEP	584	247	421	166	1418
BENEFICIARIOS	6574	1833	10960	3315	22682
ASESORES O DP	134	35	70	44	283
HECTAREAS	45093	17254	48823	30850	141520
CAB (Bovinos)	41101	4916	7111	1346	54474
PORCINOS	(Incluidos anterior)		650		650
AVES			30000		30000
PECES			150000	46300	196300

Aclaraciones: En FIRA la información del PAE (Programa de Asesores Externos) es con fecha a Dic./87 y de los BUFETES son números al primer semestre/88. Los datos de BACROSNC son a Mayo/88 y los de FICART a Dic./88.

Fuente: Oficinas de Asistencia Técnica FIRA, BACROSNC y FICART.
 FIRA.- Contempla en su Residencia Regional Occidente: Jalisco, Colima y Nayarit.
 BACROSNC y FICART.- En su Residencia Regional de Occidente tiene a: Jalisco, Colima y Aguascalientes.

vel de investigación y de servicio de asistencia técnica para el sector rural; esto es, establecer como objetivo, ayudar a cada agricultor a emplear los mejores métodos tecnológicos -- económicamente aconsejables para mejorar la productividad y -- promover su participación en toda clase de actividades de beneficio colectivo, considerando que la asistencia técnica no puede de ninguna manera aislarse, sino que debe conservar y -- fomentar los nexos con las instituciones que se dedican a la investigación agrícola, para que los Directores de Producción transfieran a sus ejidos la tecnología disponible, que emana de dichas instituciones.

3.1 Tendencias seguidas por la asistencia técnica y esquemas para proporcionar asesoría a los productores.

Como se señala anteriormente, los primeros intentos de asistencia técnica contemplaron acciones de divulgación de información de tipo técnico agropecuario, sin el apoyo de una labor de investigación; y fue particularmente dirigida a las zonas de irrigación.

Por parte del FIRZ, desde la época mencionada, los agricultores que recibían créditos refaccionarios descontados con esta fuente financiera, han tenido acceso a un grupo de técnicos preparados, sostenidos económicamente por el Fondo para consultoría a los clientes.

En el año de 1973, el servicio de asistencia técnica oficial se incorpora activamente en los Programas de Desarrollo Rural, apoyando a las zonas de temporal, desde mediados de los 70's. Actualmente el concepto de asistencia técnica se ha ampliado para involucrar la capacitación de los productores, en lo que se refiere a la aplicación de tecnología, organización, administración y contabilidad. (1)

En general el servicio de asistencia técnica integral se ha proporcionado bajo tres modalidades que son: Asistencia Técnica Intensiva, Asistencia Técnica Extensiva y la Asistencia Técnica Indirecta o de Promoción. La primera consiste en la sistematización de actividades que de manera integral incorporen las tecnologías más apropiadas al sistema productivo que permitan lograr el aumento en la producción y productividad de una explotación, esta asesoría es dirigida a áreas de desarrollo con buen potencial productivo y a grupos organizados. La Asistencia Técnica Extensiva, contempla la normatividad de la Asistencia Técnica Intensiva y si bien el contacto del técnico con el productor no es permanente, este servicio se imparte en forma directa, dirigida a productores no organizados. Por último, la Asistencia Técnica Indirecta se describe como un apoyo al productor utilizando básicamente los medios masivos de comunicación, se orienta a las áreas que por su dispersión, carencia de infraestructura, difícil acceso o bajo potencial de producción, no justifican o no es posible dar la atención directa del técnico.

Las condiciones agroecológicas de los terrenos y del grado de organización de los productores, así como otros factores determinan el tipo de asistencia técnica a otorgar y se relacionan directamente con la superficie a atender por técnico responsable de prestar el servicio.

En términos generales, se observa en diferentes documentos revisados, que la superficie determinada para cada técnico en áreas de temporal es de 1,500-00 a 2,000-00 ha. y bajo condiciones de riego de 2,500-00 a 3,000-00 ha.

Respecto al programa de Directores de Producción, el esquema se diseñó a partir del año de 1972 por el ex-Banco Nacional Agropecuario y fue concebido como medio para hacer llegar de

una manera más directa e intensiva la asistencia técnica agropecuaria, administrativa y contable a los sujetos de crédito, con el objeto de incrementar la producción y productividad de las Unidades Económicas de Producción (UEP's), facilitar la recuperación de los créditos otorgados y capacitar a los beneficiarios del servicio en la operación de sus empresas.

IV.- EL PROGRAMA DIRECTORES DE PRODUCCION

En el presente capítulo se pretende realizar un bosquejo general de lo que ha sucedido en el Programa Directores de Producción a nivel nacional y en particular en la Delegación Regional de FICART-Occidente.

4.1 Primeras Experiencias

Hacia el año de 1978, el Fideicomiso para Crédito en Areas de Riego y de Temporal, puso en práctica un esquema de asistencia técnica para proporcionar asesoría técnica y administrativa en forma intensiva a empresas del sector ejidal; en especial a aquellas que modifican sus métodos de producción o la actividad a que se dedican, siendo denominado Programa Directores de Producción.

A finales de 1983 y en el año de 1984, se realizó una revisión al programa, trabajo que concluyó en la elaboración de un manual normativo para el funcionamiento del mismo, el cual es puesto en operación por los Bancos Regionales a finales de 1985 de manera independiente de su fuente de financiamiento - (FICART-FEGA-BANRURAL). Así mismo, se llevó a cabo una investigación para identificar el tipo e intensidad de los servicios de apoyo que requieren las Unidades Económicas de Producción financiadas con recursos del Fideicomiso. Para confirmar la necesidad y la conveniencia de otorgar el servicio de asistencia técnica a empresas en el Programa Directores de Producción, y para establecer el seguimiento de los resultados obtenidos en ellas, se elaboró la cédula de diagnóstico y en 1985 se diseñó el formato de cédula de supervisión.

4.2 Estructuras y Funciones

Se pueden identificar en el programa dos clases de estructuras: la administrativa y la estructura técnica o de los asesores responsables de la asistencia técnica directa al productor.

La plantilla total del sistema Directores de Producción se estima por el orden de 2,000 a 2,500 profesionistas a nivel nacional, si consideramos la proyección que tuvo el programa en base a los datos obtenidos para 1985 y 1987.

4.2.1 Estructura Administrativa

En su origen el Programa Directores de Producción con recursos de FICART era operado técnica y administrativamente por los Bancos regionales, sin embargo, debido a los problemas de carácter administrativo en el reembolso del costo de asistencia técnica, control del personal y unidades atendidas, así como la presentación de informes periódicos y de evaluación de resultados de las empresas, en 1981 el Fideicomiso procedió al control del programa.

A continuación se describe el comportamiento que ha tenido la estructura administrativa del personal que atiende el programa de asistencia técnica a nivel nacional en los años de 1985 a 1987 de BANRURAL y FICART:

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA
TECNICA

DIRECTORES DE PRODUCCION

Cuadro No. 3

AÑO	OFICINA MATRIZ DE BANCOS RE GIONALES		SUCURSALES A NIVEL NACIONAL		FICART		TOTAL	
	NUM.	%	NUM.	%	NUM.	%	NUM.	%
1985	74	31.0	145	61.0	19	8.0	238	100.0
1986	74	33.0	128	56.0	25	11.0	230	100.0
1987	77	33.0	128	56.0	26	11.0	231	100.0

Como se puede observar no hubo incrementos significativos en la contratación del personal nuevo, sino que se ha mantenido una plantilla estable.

4.2.2 Estructura Técnica.

Como se ha venido señalando, el sistema de Directores de Producción, lo componen los programas de asistencia técnica de - BANRURAL, FICART y FIRA y los responsables directos de impartir la asesoría a los productores que cuentan con financiamientos de dichas fuentes financieras son los denominados "Directores de Producción" o "Asesores Externos", según sea el caso, entre los cuales se encuentran profesionistas de varias ramas como son: Ingenieros Agrónomos, Médicos Veterinarios, - Técnicos Agropecuarios y Forestales, Frutícolas, Biólogos y - Contadores.

Ha sido difícil obtener información acerca del desarrollo estructural que han tenido los programas de asesoría técnica en el país, sin embargo, se logró recopilar dentro de este servicio, del año de 1985.

ESTRUCTURA TECNICA DEL PROGRAMA DE DIRECTORES DE
PRODUCCION A NIVEL NACIONAL 1985

Cuadro No. 4

AÑO	BANRURAL		FICART		F I R A		T O T A L	
	Núm. Pers.	Núm. UEP's	Núm. Pers.	Num. UEP's	Núm. Pers.	Núm. UEP's	Núm. Pers.	Núm. UEP's
1985	807	1862	348	522	289	766	1444	3150

Datos más actualizados solo se obtuvieron del personal técnico manejado por FICART, en donde se observa que para 1987, la plantilla la formaban 567 profesionistas que atendían 1,042 - empresas; por lo que cabe esperar que los otros programas hayan incrementado también su plantilla técnica.

A nivel regional de occidente, BANRURAL, FICART y FIRA, han incrementado ligeramente sus plantillas de personal, según se demuestra en el cuadro No. 5 que compara la estructura de -- 1985 y de 1987.



COMPARATIVO DEL DESARROLLO ESTRUCTURAL QUE HA TENIDO EL PROGRAMA DE DIRECTORES DE PRODUCCION DE LOS AÑOS 1985-1987.

REGIONAL DE OCCIDENTE

Cuadro No. 5

AÑO	BANRURAL		FICART		F I R A		T O T A L	
	Núm. Téc.	Núm. UEP's.	Núm. Téc.	Núm. UEP's.	Núm. Téc.	Núm. UEP's.	Núm. Téc.	Núm. UEP's.
1985	90	190	27	23	10	16	127	229
1987	70	421	44	140	26	62	140	623

4.2.3 Funciones.

La plantilla que conforma la estructura administrativa tiene como funciones principales las siguientes:

- a) El manejo del programa en su presupuesto, la supervisión del mismo, así como la evaluación de resultados y el seguimiento de los programas de trabajo en las unidades atendidas.
- b) La detección de necesidades de asistencia técnica en los acreditados financiados.
- c) Seleccionar al personal técnico que otorgará el servicio.

- d) Capacitar y asesorar a los Directores de Producción y -- Contadores.

Por otra parte, las funciones del Director de Producción o -- del personal responsable de otorgar la asesoría directamente a los productores son:

- a) Proporcionar la asesoría en aspectos de organización, -- técnico-financieros y de administración para mejorar - la eficiencia del uso de los recursos.
- b) Coordinar los programas productivos de las unidades aten didas.
- c) Realizar la evaluación cíclica de resultados obtenidos - en las empresas.
- d) Determinar la situación de las unidades al inicio del -- servicio y la elaboración de los diagnósticos anuales - para evaluar el desarrollo de la empresa.

4.3 Logros, resultados y problemática detectada del programa Directores de Producción de FICART.

Los objetivos que se establecieron para el Programa Directores de Producción son entre otros; elevar la producción y productividad, recuperación de los créditos otorgados y capacitación a los productores en el manejo de sus empresas.

A la fecha, resulta difícil precisar los resultados obtenidos en el programa, en términos de incrementos unitarios o de productividad en las unidades atendidas, debido a que no se lle van a cabo los controles adecuados para ello. Por ejemplo, en

1986 a nivel nacional terminaron su período de asistencia técnica 116 empresas (tres años según la norma). De éstas, 49 enviaron resultados del último ciclo; la evaluación indica que en general la capacidad, los rendimientos y la producción son inferiores a las metas programadas en las evaluaciones -- técnico-crediticias, lo mismo ocurre al comparar estos datos con los parámetros de la zona.

A nivel total, se observa que se tiene cartera vencida en crédito refaccionario por la cantidad de 12.4 millones de pesos y de 183.8 millones de pesos en avío, en esa virtud se estima que se está retirando el servicio a la empresa únicamente en función del lapso de tiempo que señala la norma, sin cuantificar el cumplimiento de las metas programadas en las evaluaciones elaboradas en las sucursales del Banco de Crédito Rural.

Actualmente, se han venido manejando como beneficios y metas programadas para las unidades económicas de producción que se atienden por los Directores de Producción, las cifras del estudio de evaluación de un proyecto de financiamiento; para -- ejemplificar esto, mencionaremos que en 1986 en la Delegación Regional de Occidente del FICART, se inició el servicio de asistencia técnica en 48 UEP's; entre ellas 35 unidades -- agrícolas, en las cuales se contempla beneficiar a 423 productores, poseedores de una superficie de 2,737-00 ha, de cultivos de sorgo, maíz y trigo, se proyecta una producción de -- 11,917.8 ton's. para obtener un ingreso de 887.0 millones de pesos, egresos de 438.4 y una utilidad bruta de 448.6 millones de pesos.

Consideramos que las metas debieran estar más precisas a las actividades propias de asistencia técnica, en base a un diagnóstico o estudio de área previo, de las unidades asesoradas (ver anexo No. 1 en el apéndice) que nos ayude a definir con-

claridad los programas de trabajo del asesor de las empresas y las metas a lograr por ciclos agrícolas.

4.3.1 Logros y Resultados

4.3.1.1 Nivel Nacional.

A partir de 1984 se inició el procedimiento "Determinación de Necesidades de Asistencia Técnica"; en el cual se clasifica -- también la intensidad de asistencia por sujeto de crédito, -- pudiendo ser: intensiva, periódica, organizativa, de capacitación o definitivamente que no se requiere apoyo institucional.

En junio de 1985, se implementó el Manual de Operación del -- Sistema Directores de Producción con la finalidad de normar -- las actividades de asistencia técnica, así como llevar un control y evaluar los resultados del programa, sin embargo, se - observa que no ha cumplido su objetivo.

Refiriéndonos a la investigación de los servicios de apoyo -- que demandan los sujetos de crédito financiados con recursos del Fideicomiso, durante el período 1984-1986, se analizaron -- a 17,654 evaluaciones a nivel nacional, determinándose que -- 4,775 requerían asistencia técnica intensiva, de las cuales -- 4,173 correspondían al sector ejidal. En dicho período ingresaron un total de 861 empresas para su atención en este esquema con recursos FICART; 549 empresas se incorporaron al programa financiado con recursos de BANRURAL; además de 113 que se logró que las atendieran otras instituciones, siendo en total 1,523 unidades atendidas de las 4,173 identificadas.

Al mes de octubre de 1987, se atendían por el Fideicomiso, -- 1,042 UEP's clasificadas por su actividad productiva en agrí-

colas, frutícolas, bovinos de leche, bovinos de carne, porcinos, ovinos, avícolas, acuícolas y agroindustriales.

Los beneficiarios sumaban 64,422 productores con 227,185-00 ha. 54,481 cabezas de ganado, 969,064 aves y 15"217,600 organismos acuícolas.

Las empresas agrícolas con 702 unidades económicas de producción, (UEP) son las que representan el mayor número, siguiendo las ganaderas de bovinos carne con 136 UEP's. Por lo que respecta a la superficie atendida por el Director de Producción, cuyos datos se muestran en el cuadro No. 6.

RELACION DE SUPERFICIES ATENDIDAS POR EL DIRECTOR DE PRODUCCION DEL AÑO 1981 A 1987, A NIVEL NACIONAL.

Cuadro No. 6

No.	AÑO	SUPERFICIE ATENDIDA POR EL D.P.	DIFERENCIA CON RESPECTO A 1987.	
			Superficie	%
1	1981	1,514-00 ha.	(-) 1,016-00 Ha.	67.1
2	1982	804-00	(-) 306-00	38.1
3	1983	679-00	(-) 181-00	26.6
4	1984	576-00	(-) 78-00	13.5
5	1985	439-00	(+) 59-00	13.4
6	1986	424-00	(+) 74-00	17.4
7	1987	498-00		

Se puede observar que la superficie atendida por el Director-
de Producción tiende a reducirse, cuya diferencia es altamen-
te significativa con relación a la extensión establecida por
otras dependencias, que prestan el servicio de asesoría técnica.

4.3.1.2 A nivel Delegación Occidente.

En la Delegación Regional de FICART Occidente, al mes de diciembre de 1988 se atendían 166 empresas con 3,315 productores beneficiados y una superficie de 30,850-00 ha. 1,346 cabezas de ganado bovino y 46,300 organismos acuícolas. De las 166 unidades atendidas, destacan 137 empresas agrícolas y 15 ganaderas. Se observa que de las unidades agrícolas, 74 se encuentran en áreas de riego y 63 en temporal, la superficie beneficiada en riego es de 10,350-00 ha. y bajo condiciones de temporal se explotan 6,466 ha. Los cultivos principales para uno y otro sistema de explotación son sorgo y trigo para el primero y sorgo y maíz para el segundo. (Ver cuadro No. 7)

En el cuadro No. 2 de la página No. 7 se puede apreciar los productores beneficiados del servicio de asistencia técnica impartida por la Banca y en especial por el FICART.

EL PROGRAMA DIRECTORES DE PRODUCCION DEL FICART DELEGACION REGIONAL DE OCCTE.
UEP ATENDIDAS Y BENEFICIARIOS 1988.

Cuadro No. 7

No. de UEP	ACTIVIDAD Y/O CULTIVOS	SISTEMA EXPLOTACION	PRODUCTORES	SUPERFICIE
2	AGROINDUSTRIAL	TEMPORAL	86 BENEF.	1396-00 HA.
1	AGROINDUSTRIAL	RIEGO	833 BENEF.	8273-00 HA.
3	ACUACULTURA	RIEGO	26	46300 UNI.
15	GANADERAS D.P.	TEMPORAL	197	1346 CAB.
5	PLATANO	RIEGO	62	650-00 HA.
3	LIMON	RIEGO	26	140-00 HA.
18	MAIZ	TEMPORAL	205	1632-00 HA.
9	MAIZ	RIEGO	110	734-00
9	MAIZ-MELON	RIEGO	157	768-00
18	MAIZ-AGAVE	TEMPORAL	210	1567-00
27	SORGO	TEMPORAL	347	3267-00
49	SORGO-TRIGO	RIEGO	985	12069-00
4	ALFALFA	RIEGO	71	354-00
163			3315	30850-00 HAS.

NOTA: La diferencia contra las 166 UEP que se reportan en capítulos internos del trabajo, es porque 3 unidades son segundos créditos dados al mismo acreditado.

4.3.2 Problemática Detectada

Un elemento o medio que nos sirve para detectar la problemática que presenta el Programa Directores de Producción en su operación es la aplicación de la cédula de supervisión, formato elaborado para dar el seguimiento y control al servicio de asistencia técnica, además en el documento de asistencia técnica denominado "Informe de Actividades de 1986 y Líneas Generales de Acción para 1987", señala que no se realiza una identificación concreta de los servicios de apoyo que requieren las unidades, en la información que se plasma en las evaluaciones; otro problema son las deserciones del personal técnico, que originan falta de continuidad en el otorgamiento del servicio, así como la inexperiencia de los técnicos para desarrollar sus funciones, diagnósticos deficientes, falta de profesionalismo del asesor, falta de personal capacitado para dar asesoría a los Directores de Producción; entre las problemáticas más importantes.

Con respecto a lo que reflejan las supervisiones aplicadas a las UEP's, de las 983 unidades que se atendían al mes de diciembre de 1986, 394 habían sido supervisadas. En el período de 1984 a octubre de 1987 se realizaron 915 supervisiones habiéndose detectado anomalías y deficiencias que se concentran en los cuadros Nos. 8 y 9.

TIPO DE ANOMALIAS, FRECUENCIA Y PORCENTAJE CON QUE SE PRESENTARON EN LAS 915 SUPERVISIONES APLICADAS A LAS UEP'S DE 1984 A 1987. FICART

NIVEL NACIONAL

Cuadro No. 8

ANOMALIAS	FRECUENCIA	%
1. Deficiencia, falta o no aplicación de un Reglamento Interno.	522	57.0
2. No existe o no se lleva a cabo -- con periodicidad asesoramiento de Banco al Director de Producción	334	36.5
3. En anomalías de tipo productivo, -- la superficie o capacidad explotada es menor a la proyectada.	322	35.2
4. Anomalías de tipo organizativo.	258	28.4
5-6 Concernientes al otorgamiento del --		
7 servicio de asistencia técnica se -- observa:		
- Nula o inadecuada capacitación a las UEP's.	256	28.0
- Incumplimiento de programas de -- trabajo.	255	28.0
- Se adolece de controles y registros.	221	24.1
8. La cantidad de construcciones e -- instalaciones es insuficiente.	234	25.6
9. Anomalías de carácter administrati <u>v</u> o en las UEP's.	213	23.3
10. Existencia de cartera vencida en -- créditos refaccionarios y de avío.	204	22.3

Estas son las 10 deficiencias que se detectaron con mayor frecuencia en las supervisiones aplicadas a las UEP's. En la Delegación Regional de Occidente, en el mismo período se supervisaron 129 unidades, arrojando las siguientes deficiencias:

TIPO DE ANOMALIAS, FRECUENCIA Y PORCENTAJE CON QUE SE PRESENTARON EN LAS 129 SUPERVISIONES APLICADAS A LAS UEP'S DE 1984-A 1987. FICART

DELEGACION REGIONAL DE OCCIDENTE

Cuadro No. 9

ANOMALIAS	FRECUENCIA	%
1. Deficiencia, falta o no se aplica el Reglamento de Trabajo.	30	23.2
2-3 En cuanto a los recursos hidráulicos presentan problemas de:		
4		
- Eficiencia.	29	22.5
- Oportunidad.	23	17.8
- Calidad.	17	13.2
5. Son insuficientes los créditos de avío.	28	21.7
6. Existe cartera vencida de créditos refaccionarios.	16	12.4
7. Deficiencias en el aspecto organizativo.	21	16.3
8. Es insuficiente la maquinaria agrícola.	16	12.4

En términos generales esta es la problemática que se puede de terminar con las supervisiones aplicadas a las UEP's, se mencionan en diversos documentos que contienen informes anuales del Programa, sin embargo, la experiencia de las supervisiones a las unidades realizadas personalmente, así como la revisión de las anomalías detectadas por el personal dictaminador-supervisor, adscrito a la Delegación Occidente, nos lleva a observar otros problemas y limitantes en el otorgamiento del servicio de asistencia técnica que proporciona el Fideicomiso, como son:

- a) Las autoridades ejidales no aprecian, ni les cuesta el pago de los gastos que se originan por la asistencia técnica prestada.
- b) El Director de Producción no cuenta con un estudio completo de las características agroecológicas de las unidades y del entorno ejidal en que están insertos.
- c) Falta precisar metas y objetivos de trabajo de asistencia técnica y los procedimientos de seguimiento y evaluación de resultados que deben traducirse en instrumentos que retroalimenten el funcionamiento del Programa Directores de Producción.
- d) Falta capacitación y actualización teórica técnica a los Directores de Producción.
- e) Falta fortalecer los lazos de arraigo y compromisos del técnico con la unidad.
- f) Debido al pago limitado de salarios, es necesario institucionalizar los estímulos económicos en base a los resultados obtenidos en las UEP's.

- g) La asistencia técnica que se proporciona es incompleta, sin dejar constancia escrita que comprometa y responsabilice al Director de Producción.
- h) Deficiencias en la coordinación con otras dependencias - que participan en el sector, especialmente con las instituciones abocadas a la investigación agropecuaria y forestal, a fin de fortalecer la transferencia de tecnología y un mayor apoyo de la fuente de crédito para cumplir con los paquetes tecnológicos autorizados.

Como se podrá observar esta problemática involucra con diferente grado de responsabilidad a las autoridades ejidales, al Director de Producción y a la fuente financiera.

V.- PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA

Basados en el desarrollo histórico de la asistencia técnica, los esquemas para proporcionar el servicio, así como en la revisión de los logros o resultados y la problemática que presenta el Programa, se llega a las siguientes conclusiones y propuestas para su mejoramiento.

5.1 Propuestas Generales

5.1.1 Selección de las Unidades Económicas de Producción.

Una vez analizadas en gabinete las necesidades de asistencia técnica de los ejidos acreditados, se deben de confirmar en su lugar de origen para cuantificar sus necesidades reales de este servicio posteriormente realizar la selección definitiva de aquellos que deben contar con asesoría técnica intensiva y permanente. Se debe dar prioridad a las áreas de temporal.

5.1.2 Selección del Director de Producción.

En la selección del personal que otorgará el servicio, deben participar las autoridades del ejido involucrado, además de los requisitos previstos en el manual del programa.

5.1.3 Capacitación y Actualización de los Directores de Producción.

Se debe otorgar una capacitación teórica-técnica a los Directores de Producción, previa al inicio de actividades como ase

sores de las Unidades; así como impartir cursos o seminarios de actualización conforme a la problemática de las empresas que atiendan.

En cada Delegación se pueden buscar los mecanismos necesarios para formar un cuerpo de asesores de los Directores de Producción, aprovechando los recursos humanos y financieros que se disponen.

5.2 Propuestas Específicas.

5.2.1 Vinculadas al Servicio Mismo.

- a) El ejido deberá de administrar los recursos de la asistencia técnica con la aprobación de la fuente financiera y del Banco y participe en su costo proporcionalmente, - conforme a los resultados obtenidos de la asesoría prestada. Se propone que el primer año de servicio sea sufragado en su totalidad por FICART; en este lapso de - tiempo, el técnico podrá desarrollar el estudio de área y el programa de actividades y se tendrán resultados valiables de su trabajo que en caso de ser positivos y de acuerdo a la capacidad de pago de su ejido, se acordará un convenio de aceptación y establecerán las condiciones de participación del mismo.
- b) Documentos e informes que debe presentar el Director de Producción y periodicidad:
 - 1) Estudio de área y diagnóstico de la unidad atendida, - éste debe presentarse al inicio de la presentación - de sus servicios y por única vez.
 - 2) Programa de trabajo cíclico-anual, con metas bien de-

finidas y procedimientos para lograrlas. Debe presentarse al inicio del ciclo productivo principal PV.

- 3) Establecer compromisos de incrementos de productividad entre el técnico y el ejido con la aprobación -- del Banco, Fuente Financiera y los Centros de Investigación Regional. Presentarlo de acuerdo a los programas de actividades.
 - 4) Evaluación anual de resultados y elaboración del nuevo programa de trabajo. Debe presentarse al término - de los ciclos productivos.
- c) Documentos para el seguimiento y evaluación del programa
- 1) La supervisión a las unidades es un documento impor-- tante para el seguimiento de los programas de trabajo. Estas deben implementarse en base al diagnóstico y a los programas de actividades del Director de Produc-- ción. Pueden aplicarse en etapas críticas como son -- la fecha de cierre de siembras ó a la madurez de cosecha de los cultivos; éstas para primeras supervisio-- nes.
 - 2) Las supervisiones de seguimiento a la problemática de tectada, deben ser en un formato adecuado para ello - en el que se indiquen las acciones que se tomaron para resolver los problemas identificados en las primeras visitas. Se aplican conforme a los resultados de la primera supervisión.
 - 3) Elaborar conjuntamente con el Director de Producción- y autoridades ejidales los documentos de aceptación--

participación en el costo de la asistencia técnica, - dentro del plazo señalado en el punto a).

- 4) Evaluación de resultados a nivel Delegación, se deben formular en base a la evaluación anual que presenta - el D.P. de la o las unidades atendidas.

5.2.2 Vinculadas con la investigación agrícola.

Una vez detectada la tecnología utilizada y la tecnología disponible, generada por las instituciones que realizan investigación agrícola, solicitar el asesoramiento de las mismas, para la formulación de paquetes tecnológicos que ayuden a lograr el incremento de la producción en las UEP atendidas.

Esta coordinación debe darse a nivel institucional, para derivarse posteriormente a los técnicos participantes de generar y difundir tecnología en un área determinada.

5.2.3 Vinculadas a la fuente de crédito.

La institución deberá comprometerse a realizar las ministraciones en efectivo, o como lo determine el asesor y autoridades ejidales, en el tiempo y cantidad estipuladas en sus normas de operación.

Deben aprovecharse los programas que manejan instituciones como el Fideicomiso de Riesgo Compartido. (FIRCO)

5.2.4 Vinculadas a los servicios meteorológicos.

Establecer una coordinación con las estaciones meteorológicas

más cercanas a la unidad de producción, a fin de aprovechar los datos estadísticos que se originan en las mismas, para su interpretación y utilización en los programas de trabajo del asesor.

En la medida de las posibilidades de las empresas, procurar -- formar una subestación en la UEP con el equipo mínimo de medición de fenómenos climatológicos, (precipitación, temperaturas, etc.) buscando la participación para su manejo por los propios productores. (Puede ser un hijo de productor con enseñanza media).

5.2.5 Vinculadas con la enseñanza agrícola.

Procurar la coordinación con las instituciones de enseñanza agrícola, a fin de proponer que los alumnos de grados avanzados den su servicio social en unidades financiadas con recursos del Fideicomiso, sobre todo en acreditados que se detectaron con necesidades de asistencia técnica periódica; y poder cubrir así el mayor número de empresas que requieren del servicio.

5.2.6 Vinculadas con la difusión de conocimientos disponibles.

Aprovechar todos los medios de difusión masivos e individuales factibles en cada unidad como son: periódico mural, pláticas con los productores, boletines de recomendaciones, parcelas demostrativas, visitas a campos o centros de investigación agrícola, a productores del área sobresalientes, audiovisuales, etc., para la difusión de tecnología disponible.

El uso de estos medios debe contemplarse en los programas de-

actividades del asesor.

En un futuro es conveniente, desde el punto de vista técnico-económico que el ejido le otorgue al Director de Producción - la responsabilidad de administrar y trabajar la parcela ejidal durante el tiempo que guarde la relación laboral, para -- que ésta sea utilizada verdaderamente como el medio de transmisión de tecnología y permita arraigar aún más al técnico en el medio rural.

5.2.7 Vinculadas con la comercialización de productos y el abastecimiento de insumos.

Dada la complejidad del mercado de productos agrícolas, en especial los no básicos con la información de mercados sobre el precio oficial, precio medio rural y precio de mercado, tanto de los productos como de los insumos, se considera apoyo in-formativo a las unidades.

Es conveniente que de acuerdo a las necesidades de las empresas y su capacidad, procurar tener la infraestructura (almacenes, transporte) que requiere el manejo de insumos y cosechas.

5.2.8 Vinculadas con la administración de las empresas agrícolas y a la organización de los productores.

Se deben implementar los controles y registros conforme a las características y necesidades de las empresas, así como asesorar a las personas responsables de llevarlas en la UEP y - -- crear los mecanismos adecuados para el control y toma de decisiones de la Unidad (reuniones de trabajo, asambleas de balance y programación, reuniones de informes de avance de actividades y resultados).

Asesorar en la elaboración y hacer cumplir un reglamento interno de trabajo y los instrumentos seleccionados para la administración de la unidad.

Buscar el auxilio o coordinarse con instituciones que prestan servicios que involucran la organización de productores como son: SARH, SRA. DAGI, BANRURAL, entre otras.

5.2.9 Vinculadas con su formación post-profesional.

Previo convenio con las escuelas donde egresaron los Directores de Producción del Programa, y posterior a la realización de los estudios de área y diagnósticos de las unidades atendidas buscar la titulación de los asesores con los trabajos de transferencia de tecnología que se implementen en la empresa.

El responsable de esta coordinación es el encargado de la Oficina de Asistencia Técnica. A la vez debe establecer actividades de actualización y capacitación de los asesores con la participación de las escuelas profesionales e instituciones que realizan investigación, (INIFAP, Universidades, etc.) a través de seminarios y conferencias que sirvan de apoyo al Director de Producción, en la resolución de los problemas que afronta en la unidad.

Todas estas medidas son factibles de manejarse mediante un interés y participación activa de todos los integrantes que forman la estructura administrativa y técnica del Programa Directores de Producción.

Como puede observarse la mayor parte de las propuestas caen en la responsabilidad de quienes manejan y administran el Programa, por lo que debe buscarse el personal idóneo que manifieste y ponga en práctica medidas que mejoren el funciona-

miento de los esquemas de impartición del servicio de asistencia técnica.

Reflexionando sobre la problemática descrita y las medidas -- propuestas para su solución, nos imaginamos como comentaba en cierta ocasión el Lic. Jorge Madero Kondrat, (1987) Delegado-Regional de Occidente del FICART a un barco de grandes dimensiones, al cual es necesario irle inyectando fuerza, encendiendo diversos motores para hacerlo avanzar y dirigirlo hacia el rumbo determinado, así también las alternativas para mejorar el sistema Directores de Producción deben ir consolidándose una a una a fin de cumplir con el objetivo trazado -- por el programa.

Con esto se pretende observar que es necesario ir encadenando las acciones a la vez que retomar las experiencias del desarrollo experimentado, por lo cual el documento puede verse enriquecido con todos los conocimientos adquiridos al respecto en otras delegaciones regionales del FICART, adecuándose conforme al entorno socio-económico de cada región y se cumpla con el objetivo propuesto.

VI.- LITERATURA CITADA

- 1.- Aguirre Avellaneda J., 1976. La Política Ejidal en México. Editado Instituto Mexicano de Sociología, A.C.
- 2.- BANRURAL, 1985. Manual de Operación del Sistema Directores de Producción. 1a. y 2a. Parte.
- 3.- BANRURAL, Guía para el Estudio de Area y Guía Normas de Trabajo para Directores de Producción.
- 4.- Depto. Educación Pública, 1981. Parcela Escolar. Folleto No. 5 Subjefatura de Educación Extra Escolar y Desarrollo Socio-Económico.
- 5.- Fernández y F.R./Ricardo Acosta, 1961. Política Agrícola Editorial Fondo de Cultura Económica.
- 6.- FICART-BANRURAL, 1987. Informe de la Tercera Reunión de Delegados Regionales del FICART. Asistencia Técnica.
- 7.- FICART-BANRURAL, 1987. Asistencia Técnica, Informe de -- Actividades 1986 y Líneas Generales de Acción para 1987. Subdirección de Crédito - Gerencia Técnica.
- 8.- FICART-BANRURAL, 1986. Informe de la Segunda Reunión de Delegados Regionales del FICART. Asistencia Técnica.
- 9.- FICART-BANRURAL, 1985. Estructuras Técnico-Administrativas de los 12 Bancos Regionales, Implementado para el -- Programa Directores de Producción.
- 10.- FICART-BANRURAL, Informes anuales del Programa Direc-

tores de Producción en la Delegación Regional de Occidente.

- 11.- FIRA-BANCO DE MEXICO, 1987. Manual para la Operación del Programa de Asesores para Productores de Bajos Ingresos.
- 12.- Hewitt de Alcantar C., 1978. La Modernización de la Agricultura Mexicana, 1940-1970. Siglo XXI Editores.
- 13.- SARH, 1984. Metodología Básica para Impartir la Asistencia Técnica Integral. Comité de Integración Administrativa de los Distritos de Riego y de Temporal, México, D.F.
- 14.- SARH, Normas para la delimitación de Areas de Asistencia Técnica. Dirección General de Normatividad Agrícola; Subdirección de Normas para la Asistencia Técnica a Programas Agrícolas.
- 15.- SARH, 1983. Manual del Asesor PIPMA. Subsecretaría de Agricultura y Operación. Dirección General de Distritos y Unidades de Temporal.
- 16.- SARH, 1981. Normas Generales para Impartir la Asistencia Técnica Integral en las Areas de Riego. Subsecretaría de Agricultura y Operación, Dirección General de Distritos y Unidades de Riego.

APENDICE No. 1

GUIA PARA EL ESTUDIO DE AREA Y DIAGNOSTICO DE UNA UNIDAD ECONOMICA DE PRODUCCION.

a) Aspectos Sociales.

Con la lista de integrantes obtener datos sobre la composición de la familia, medio de subsistencia, problemas específicos de cada uno. Se propone elaborar una tarjeta por integrante con estos datos: edad, escolaridad, lugar de origen, oficios y aptitudes, acta constitutiva, reglamentos internos del ejido y unidades económicas de producción.

b) Aspectos Ecológicos.

- Plano o croquis del ejido. (Base parcelaria o potreros)
- Plano topográfico. (Curvas a nivel a 50 cms., para proyectar aprovechamiento del terreno)..
- Plano geológico. (Origen geológico de los suelos y - - otros recursos materiales de construcción, minerales - y agua de futuro aprovechamiento).
- Plano edafológico. (Clasificación del suelo y sus características).
- Plano uso actual del suelo. (Indicar las áreas y usos, cultivos en pie).
- Plano uso potencial. (Mejor uso del suelo en función de sus características y medio ambiente).
- Análisis del suelo. (Muestreos para caracterización físico-química, salinidad y fertilidad).

- Profundidad de niveles freáticos. (En zonas del terreno, ayuda a detectar problemas, sales o drenaje).
- Carta climatológica y datos meteorológicos. (Últimos diez años mínimo).
- Plano regional. (Ubicación de la UEP en este contexto).

c) Antecedentes Técnico-Económicos.

Historia de cultivos y/o actividades agropecuarias de -- años anteriores. (Costos y utilidad ó pérdidas obtenidas, señalando posibles causas).

Información de instituciones acreditantes. (En complemento de la información anterior).

Opinión de los acreditados. (Recabar por encuesta la opinión de los fracasos y éxitos, experiencia productiva).

Cultivos:

Recomendaciones: Fecha de siembra-variedades. (tardías, intermedios, precoces).

Método de siembra. (Distancia entre surcos y plantas, -- densidad).

Fertilización. (Dosis, método y época de aplicación).

Malas hierbas. (Control manual-químico, dosis método y época de aplicación).

Plagas. (Combate, método y época de aplicación, dosis).

Labores culturales. (Deshierbes, escardas).

Cosecha. (Epoca, método, rendimiento por hectárea).

Preparación del terreno. (Barbecho, rastreo, surcado, --
etc.).

Tecnología Aplicada: Mismos aspectos.

Costo: Reales y P01.

Otras alternativas manejadas en la región. (Area) y bajo
las condiciones de la U.E.P.

Actividades agrícolas - Importancia.

Actividades ganaderas + Importancia.

Otras actividades + Importancia.

Otros Recursos de la UEP: (Ejido)

Maquinaria y equipo.

Animales de trabajo.

Camiones y vehículos.

Bodegas.

Servicios: Escuela, hospitales, mercados, luz, agua, dre
naje, teléfono.

d) Aspectos Crediticios.

- Créditos, tipo, monto, fuente de recursos. (Antecedentes-desde cuando opera).

- Conceptos de inversión financiados, importe, fecha.

LIBRARY
UNIVERSITY OF TORONTO

- Situación de la cartera, ejercido, vigente, vencido. - (Causas).

e) Aspectos Organizativos.

- Asambleas. (Generales ordinarias, de balance y programación, extraordinarias).
- Mecanismos empleados en la toma de decisiones en la -- UEP. (En el proceso productivo, crédito, comercialización y administración).
- Ingresos por otras actividades.
- Problemas organizativos y causas. (Cacicazgos, grupos-antagónicos, desinterés del grupo, etc.)

f) Aspectos Administrativos.

- Programas de trabajo. (Aspectos que considera).
 - Distribución del trabajo.
 - Existen y como operan los siguientes mecanismos de -- control. (Técnico, productivo, contable, administrativo).
 - Uso y distribución de utilidades netas.
- * Actitud de los socios ante el proyecto, ante el servicio de asistencia técnica.

g) Discusión de Resultados y Conclusiones:

Problemas detectados. (Jerarquización).

Planteamiento de soluciones.

APENDICE No. 2

Relación de Documentos Básicos que debe contener la Carpeta -
de Trabajo del Director de Producción.

FICART-OCCIDENTE

- 1.- Estudio de área.
- 2.- Diagnóstico del estudio de área.
- 3.- Programa de trabajo.
- 4.- Reportes escritos de recomendaciones técnicas.
- 5.- Convenios de trabajo.
- 6.- Informes mensuales.
- 7.- Actas de reuniones de trabajo.
- 8.- Diagnóstico anual de resultados.