

CAPACITACION PARA LA PARTICIPACION CAMPESINA

CAPACA



Primera parte

METODOLOGIA

SENA

Política Social
Promoción Profesional Popular Rural

CINTERFOR - OIT

SENA

Política Social
Promoción Profesional Popular Rural

CAPACITACION PARA LA PARTICIPACION CAMPESINA CAPACA



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Primera parte

METODOLOGIA

CINTERFOR - OIT

MARZO de 1984

índice

	Pág.
Presentación	9
I. Introducción	11
1. Importancia de la pequeña producción agropecuaria en América Latina	11
2. Objetivo y objeto de trabajo	11
II. Marco conceptual	13
1. Crecimiento, productividad y desarrollo	13
1.1 El desarrollo socioeconómico	13
1.2 El crecimiento y la diferenciación	14
1.3 La modernización y diferenciación de la producción agropecuaria	15
1.4 La inserción de la PER en la economía	16
1.5 Los recursos de la producción	17
1.6 Tenencia de la tierra	18
1.7 La familia y la PER	18
1.8 El proceso de diferenciación de la PER	19
1.9 La comunidad	20
1.10 La organización de la comunidad	21
1.11 La posibilidad de crecimiento económico de la PER	21
1.12 El crecimiento y las alternativas asociativas	22

2.	La capacitación y los programas de desarrollo rural	22
2.1	La formación profesional y la pequeña producción	22
2.2	La evolución de la capacitación	23
2.3	La capacitación en los programas de desarrollo rural	23
2.4	La participación del campesino en el desarrollo rural	24
III.	Hacia una nueva concepción de la capacitación para el desarrollo rural	27
1.	Concepción y objetivos	27
1.1	La capacitación, instrumento de desarrollo económico y social	27
1.2	Hacer de la capacitación el motor del desarrollo rural	27
1.3	Desarrollar la capacidad de participación del campesino	28
1.4	Democratizar la capacitación	30
2.	El método pedagógico	31
3.	Bases estratégicas	31
3.1	La capacitación debe planificarse en función de su rentabilidad económica y social	31
3.2	La capacitación debe apoyarse en la comunidad	32
3.3	La capacitación será abierta	32
3.4	Intencionalidad de definir los contenidos	33
3.5	Instrumentos pedagógicos idóneos, flexibles y múltiples	34
3.6	Se debe capacitar a los funcionarios y a los campesinos	34

3.7	Complementación funcionario-campesino en el conocimiento	35
3.8	Lo productivo, objetivo principal de la organización, con énfasis en el mercadeo	35
3.9	Se debe inscribir en un trabajo interinstitucional y hacerse por proyectos	35
3.10	Evaluación permanente	36
3.11	Deben establecerse instancias de generación de nuevos conocimientos	36
3.12	Se debe garantizar una adecuada organización administrativa que apoye eficientemente el proceso	37
IV.	Metodología de la formación para el desarrollo de la pequeña empresa rural (PER)	39
1.	El proceso de capacitación	40
1.1	Las etapas del proceso	40
1.2	La etapa de capacitación organizativa	41
1.2.1	Objetivo	41
1.2.2	Contenido	41
1.2.3	Desarrollo	42
1.3	La etapa de capacitación empresarial	43
1.3.1	Objetivo	43
1.3.2	Contenido	44
1.3.3	Desarrollo	44
1.4	La etapa de capacitación técnica	45
1.4.1	Objetivo	45
1.4.2	Contenido	45
1.4.3	Desarrollo	46

2. Las fases del proceso metodológico	46
2.1 Cuadro general del proceso metodológico	46
Proceso de la CAPACA	47
2.2 Preparación institucional y diagnóstico preliminar (fase 1)	47
Cuadro 1. Proceso Metodológico	47
2.2.1 Planificación global	49
2.2.2 Coordinación interinstitucional	52
2.2.3 Preparación de recursos técnico-pedagógicos	52
2.2.4 Diagnóstico preliminar	54
2.3 Motivación de la comunidad (fase 2)	54
2.4 Capacitación de líderes (fase 3)	55
2.5 Capacitación de la comunidad (fase 4)	59
2.5.1 Concertación de la capacitación con la comunidad	59
2.5.2 Capacitación de la comunidad por parte del instructor y de los líderes	60
Cuadro 2. Programación de la capacitación en las comunidades por parte del instructor y el líder	62
2.6 Formulación de proyectos (fase 5)	64
2.6.1 Identificación de proyectos	65
2.6.2 Priorización de proyectos	65
2.6.3 Formulación de proyectos definitivos y concertación de la comunidad con las instituciones	66
2.6.4 Identificación de nuevas acciones de capacitación	66

2.7 Ejecución de proyectos (fase 6)	67
2.8 Evaluación (fase 7)	68
2.8.1 Evaluación de la eficacia	68
2.8.2 Evaluación de la eficiencia	69
3. Evaluación general del proceso	71
3.1 Evaluación de metas	71
3.2 Evaluación de impacto	71
4. Apoyo técnico y administrativo	73
4.1 La estructura operativa	73
4.2 La capacitación y la coordinación interinstitucional	74
4.3 Organización de los campesinos	74
4.4 La capacitación de los capacitadores	75
Esquema organizativo del programa	76



presentación

La presente guía metodológica ha sido preparada en el marco del proyecto 7.1.2 de Cinterfor, Formación para el desarrollo de la pequeña empresa del sector rural no estructurado, ejecutado en colaboración con el Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico de OIT, Turín, y con el apoyo financiero de la Comunidad Económica Europea (CEE).

El documento refleja los resultados de la actividad identificada con el numeral 8 en el Plan de Trabajo del Proyecto (Documento 2) y está destinado, en su carácter de versión preliminar, a ser analizado con los grupos nacionales de trabajo constituidos en los países participantes en el proyecto, con miras a su ajuste y adaptación a las respectivas realidades nacionales y a las disponibilidades institucionales para su aplicación práctica.

Fue elaborada por el consultor del Proyecto, Miguel Angel Osorio, jefe de la División de Programas de Promoción Popular Rural (PPPR) del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia, entidad que generosamente aportó los servicios del destacado especialista. Miguel Angel Osorio contó con la valiosa colaboración del especialista asignado por el Centro de Turín, Jaime Pujol, y trabajó conjuntamente con la coordinación regional del proyecto, en la sede de Cinterfor.

La guía recoge las orientaciones emanadas de la reunión del grupo de consultores del proyecto, realizada en Montevideo del 19 al 23 de septiembre de 1983 (actividad 7 del Plan de Trabajo). En dicha oportunidad, el grupo consultivo trabajó sobre la base de las informaciones recopiladas en los países participantes en el proyecto durante la primera misión de promoción e implantación del mismo (actividad 4 del Plan de Trabajo) y teniendo en consideración el documento titulado "Bases para una propuesta metodológica de formación para el desarrollo de la pequeña empresa del sector rural no estructurado (PER)" (Documento 4), preparado como producto de la actividad 6 del Plan de Trabajo.

Contiene cuatro capítulos. El primero es una introducción acerca de la importancia de la economía campesina en cuanto fundamentación de los objetivos del proyecto. El segundo aborda un marco conceptual sobre el cual se asienta la metodología propuesta. El tercero contiene una formulación de los objetivos, método pedagógico y bases estratégicas de dicha metodología y el cuarto se adentra de lleno en el cómo hacer, esto es, en el proceso metodológico propiamente tal, profundizando sobre las formas de operar la formación en el contexto de una acción integral de desarrollo de la pequeña empresa rural.

El enfoque de la metodología propuesta enfatiza la formación para la participación y organización de los campesinos, como vía para el desarrollo progresivamente autosustentado de la pequeña producción rural en los países de América Latina. Desde este punto de vista, la capacitación se constituye en el componente activador, facilitador y propulsor del desarrollo rural, concebido con una perspectiva integral tendiente al mejoramiento de las condiciones de vida de la población campesina. En concordancia con ello, la capacitación adquiere un papel permanente y creciente vitalizador en el desarrollo rural, animada y sustentada en las capacidades de la comunidad rural para asumir la conducción de su propio camino de formación y, en último término, la gestión protagónica de su desarrollo.

La metodología pretende constituirse en un instrumento orientador de la toma de decisiones de las instituciones para operacionalizar la formación de los campesinos en las áreas organizativa, empresarial, técnica. Estas se organizan en una secuencia progresiva y dando lugar a combinaciones ilimitadas de procesos formativos que intervienen como elementos dinamizadores de los proyectos concretos de desarrollo que la comunidad, adecuadamente capacitada, estará en condiciones de identificar, programar y ejecutar, con el concurso coordinado de las instituciones de apoyo.

I. introducción

La pequeña producción rural en América Latina es de importancia crucial para su desarrollo económico y social. La capacitación de los recursos humanos vinculados a ella se ha tornado imprescindible, junto con otros programas de desarrollo rural que han enfatizado el suministro de recursos.

1. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA PRODUCCION AGROPECUARIA EN AMERICA LATINA

América Latina tenía en 1980 una población de 360 millones de habitantes. De éstos, 117 millones, o sea un 33.8%, se encontraban en el sector rural.¹

De la población económicamente activa un 35.3% se encontraba en el sector rural y de ésta, un 64% se encontraba vinculada al sector tradicional.²

2. OBJETIVO Y OBJETO DE TRABAJO

El proyecto se ha iniciado con el objeto de reforzar la capacidad de intervención de las instituciones nacionales de formación profesional y agencias especializadas de apoyo a la pequeña empresa, que operan conjuntamente en la ejecución de programas de desarrollo del sector rural no estructurado.

Se orienta a:

- reforzar la capacidad técnica y operativa de las instituciones y sistemas de formación profesional en la concepción, preparación y puesta en marcha de programas de formación y asistencia a la PER;
- promover la articulación de los planes de acción y de los programas de dichas instituciones y con los de agencias especializadas (organismos de fomento, crédito y asistencia técnica a la PER);

¹ Progreso económico y social en América Latina: Informe 1980-81, Washington, BID, s.f. 495p.

² OIT. PREALC. Mercado de trabajo en cifras: 1950-1980. Santiago de Chile, 1982. 180p.

- favorecer el desarrollo de formas asociativas (organizaciones de pequeños productores) que aseguren el desarrollo progresivamente autosustentado de las PER y un relevamiento continuo de las actividades de formación y asistencia destinadas a ellas.

Los objetivos inmediatos del proyecto se dirigen a:

- contribuir con las instituciones involucradas en la preparación de personal calificado para la concepción y puesta en marcha de programas de desarrollo de la PER;
- asistir a las instituciones interesadas en la concepción y aplicación de estrategias metodológicas y apoyos didácticos que podrán ser utilizados en los programas de formación y asistencia para el desarrollo de la PER.

La pequeña empresa se define como la que opera fundamentalmente con base en el trabajo familiar y que puede además emplear (o no) trabajo asalariado. Se distingue así, en general, de las empresas del llamado sector moderno que se caracterizan porque su producción se hace con base en el trabajo asalariado. Se habla de pequeñas empresas urbanas y rurales; las primeras están referidas a los oficios típicamente urbanos y las segundas a los oficios típicamente rurales. Lo típicamente urbano es la industria, el comercio, los servicios; lo rural es la producción agrícola y pecuaria, la pesca y la silvicultura. En el sector rural existe por cierto pequeña producción no agropecuaria (carpinteros, panaderos, tenderos, etc.) pero lo principal,— lo que define la economía en las áreas en donde predomina la pequeña producción — es la pequeña producción de tipo agropecuario. En América Latina se la define como economía campesina.

La concepción metodológica a que se refiere este trabajo define su área de acción en la *formación profesional*, en la capacitación de la población vinculada a la pequeña producción agropecuaria como medio de mejorar las funciones económicas y sociales de esa pequeña producción, inserta en una perspectiva de desarrollo rural global.

En este contexto, la formación profesional apunta también a la generación de formas asociativas de tipo económico como medio de desarrollo de la PER y a la generación de formas de asociación y cooperación que promueven la integración de los campesinos y la modernización de su economía y de sus relaciones sociales.

Nuestro objeto de trabajo es pues la pequeña empresa rural, principalmente la agropecuaria y las formas asociativas de tipo económico, incluso las de tipo agroindustrial que se generan alrededor de la actividad económica de la PER.

II. marco conceptual

1. CRECIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO

1.1 El desarrollo socioeconómico

Existe una diferencia entre el simple crecimiento económico y el desarrollo socioeconómico. El crecimiento se puede lograr hasta cierto punto, pero si no va acompañado de una distribución de la mayor riqueza generada, llega un momento en que se detiene e inclusive retrocede. Para que el crecimiento se dé de manera ininterrumpida y llegue a constituirse en un efectivo desarrollo socioeconómico es necesario que lo que se produzca de más pueda ser consumido; cuando la mayor producción obtenida por un aumento en la productividad del trabajo no se puede consumir, las fábricas y el aparato económico en general se resienten, las empresas cierran y aumentan el desempleo y los conflictos sociales. El crecimiento sostenido implica, entonces, un equilibrio entre la oferta y la demanda. Asimismo, el aumento de productividad implica un proceso de inversión de capital. Una parte de la mayor riqueza generada debe invertirse en investigación, en nuevas máquinas, en nuevas instalaciones e infraestructura, en capacitación del trabajador. Es decir, para que aumente la productividad del trabajo, la relación capital-trabajo debe aumentar cada vez más. El hombre debe contar con mejores conocimientos e instrumentos de trabajo. Pero este aumento de la productividad sólo puede ser mantenido siempre y cuando se cumpla el equilibrio oferta-demanda, lo que implica que la población trabaje y, a través de los ingresos obtenidos, tenga acceso a la mayor riqueza para que esté en capacidad de consumir lo que se produce. La participación de toda la población en el producto implica que existan canales de participación en las decisiones que aseguren una distribución equitativa de los beneficios del desarrollo científico y tecnológico.

La productividad del trabajo depende de los siguientes factores, además de los expuestos. Depende de los instrumentos con que se trabaje (el trabajo

es más productivo con una pala); depende de los recursos naturales, de su calidad y cantidad, y en el caso de la agricultura, se produce más en una tierra buena y plana, de buen clima, que en una tierra montañosa y seca.

También depende de la infraestructura física y social, y de la organización del trabajo. En la medida en que la producción es más artificial, hay más división del trabajo; una agricultura modernizada separa la dirección de la ejecución, y tiene especialistas como el agrónomo, el tractorista, el aviador, etc. La baja productividad está relacionada con una escasa división del trabajo. Es el caso del pequeño productor, que desempeña simultáneamente las funciones de dirección y ejecución.

También la productividad depende de la capacidad del trabajador: una persona idónea y calificada obtiene mejores niveles de productividad.

En general, los factores que afectan la productividad están correlacionados. La agricultura moderna corresponde a los valles fértiles, donde hay tractores y riego combinados, y la infraestructura física y social es mejor y se da la división y especialización del trabajo. Los niveles de productividad de la pequeña producción son menores ya que por lo general le toca desarrollarse en las zonas montañosas, de suelos irregulares, de topografía que hace más costosas las vías y el riego, e impide el uso de maquinaria como tractores y avionetas.

La relación capital/hombre en el caso de la producción moderna es mayor que en el caso de la pequeña producción.

De todas maneras, en general, el crecimiento económico implica que las instituciones trabajan para aumentar la productividad, tanto de la producción moderna como de la pequeña producción. El desarrollo socioeconómico exige una distribución equitativa de la riqueza generada por el crecimiento económico.

1.2 El crecimiento y la diferenciación

Cuando hay crecimiento de la economía se producen fenómenos de diferenciación; la industria tiende a concentrarse en las ciudades, la población se urbaniza debido a que los procesos de acumulación son más dinámicos en la industria. Alrededor de la industria crecen otros sectores como el comercio, los servicios, el transporte, la energía, la vivienda, etc. Y más recientemente tiene una gran expansión el sector financiero.

En toda la economía y en los sectores económicos existen diferentes niveles de productividad que tienen que ver con una determinada estructura ocu-

pacional. Podemos hablar de dos grandes niveles de productividad: el sector más desarrollado, que corresponde a la producción que se hace mediante trabajo asalariado exclusivamente y que llamaremos *producción empresarial*, y la producción de menor productividad en la que predomina el trabajo familiar no asalariado, que llamaremos *pequeña producción*.

En general, cinco son las categorías ocupacionales que se dan en la economía: 1) patrón empleador, 2) empleado, 3) obrero, 4) trabajador por cuenta propia y 5) trabajador familiar no remunerado. Las tres primeras categorías son propias de la producción empresarial y las dos últimas propias de la pequeña producción.

En la pequeña producción el trabajador por cuenta propia es quien dirige la explotación, generalmente él produce y es jefe de familia. El trabajador familiar no remunerado es generalmente la esposa, los hijos y otros parientes.

La economía funciona como un todo y no existe un sector empresarial aislado de la pequeña producción. Son diferentes niveles de productividad dentro de un todo económico y social, de tal manera que entre los dos existen relaciones de trabajo, económicas y sociales.

La pequeña producción se da tanto en la ciudad como en el campo. En el campo predomina la pequeña producción agropecuaria, que en este trabajo llamamos PER, pequeña empresa rural. Aunque en el sector rural existen pequeñas empresas no agropecuarias, en este trabajo trataremos especialmente de la agropecuaria, pues ésta representa lo principal de la pequeña producción y, sobre todo, nos referiremos al sector rural no estructurado, es decir, a las áreas en donde predomina la economía campesina, la economía de la PER.

1.3 La modernización y diferenciación de la producción agropecuaria

El proceso de modernización de la producción fue una respuesta para incrementar la productividad de la población activa que va quedando en el campo en la medida en que crecía la población urbana y aumentaba la demanda de productos del campo por el crecimiento del mercado interno y el volumen de las exportaciones. Pero, como ya vimos, el aumento de la productividad no es uniforme porque no son uniformes las condiciones bajo las cuales se produce. Se moderniza más la producción en los valles fértiles, en las zonas cercanas a los centros de consumo, dotadas de mejor infraestructura física y social. Por ser tierras más rentables, tendrán mejor acceso al crédito. En cuanto a la relación entre modernización y tamaño, en las zonas fértiles la propiedad es habitualmente de un tamaño mayor

(medianas y grandes propiedades), lo que permite el uso de máquinas más poderosas y realizar economías de escala.

Por razones expuestas en materia de productividad, el proceso de modernización de la producción agropecuaria se da de manera diferenciada, constituyéndose dos categorías generales que hemos llamado producción empresarial, cuya característica más relevante es el uso del trabajo asalariado (empleados y obreros) y la pequeña producción, cuya característica más relevante es el trabajo familiar no asalariado.

En estas producciones se dan diferentes grados de tecnología y de formas de explotación y podría hablarse de nueve tipos de unidades de producción en el campo. Cinco corresponden a las modalidades empresarias, a saber:

1. agroindustriales,
2. agropecuarias de alta tecnología explotadas por un arrendatario,
3. agropecuarias de alta tecnología explotadas por el propietario,
4. agropecuarias de tecnología intermedia explotadas por el propietario,
5. ganaderas extensivas de baja tecnología explotadas por el propietario.

En cuanto a las PER, son cuatro:

1. una propiedad de tecnología intermedia,
2. una propiedad de baja tecnología,
3. una aparcería de tecnología intermedia,
4. arrendamiento de baja tecnología.

1.4 La inserción de la PER en la economía

La PER está integrada a la economía, tanto a la nacional como a la regional y zonal, e incluso a la internacional.

Respecto a la economía en general, la PER es productora de alimentos, materias primas y divisas. Estas funciones son de particular importancia para la producción empresarial en el campo y la ciudad. Los alimentos son el componente principal del trabajo asalariado en la agricultura empresarial y en la industria y otros sectores económicos de la ciudad. Los trabajadores gastan alrededor de la mitad de sus salarios en alimentos. Cualquier deficiencia en el suministro o encarecimiento de los mismos presiona sobre los salarios, y por ende afecta los costos y los precios de la industria y otros sectores, y también la capacidad exportadora del país. Lo mismo ocurre con los productos que son usados como materias primas. Respecto al mercado externo es importante la función que cumple la producción campesina como sustitutiva de importaciones o como generadora de

divisas. Hay producciones muy importantes de materias primas agropecuarias vinculadas de una u otra manera al mercado externo del país.

Dado el alto índice de desempleo en las ciudades, en América Latina la PER es prácticamente la única alternativa actual para el suministro de empleo e ingresos a una gran cantidad de la población. La PER es fuente de empleo para la producción agropecuaria empresarial, y a un costo bajo, dado que parte del costo de subsistencia del trabajador lo asume la familia con su parcela, reduciendo así su salario.

Importante aspecto de la inserción de la PER es su relación con la producción industrial y con el capital comercial y financiero. Sus posibilidades de retención de excedentes depende en gran medida de los precios de los insumos industriales que requiere, y ello condiciona sus relaciones con el capital comercial y financiero.

La relación de la PER con el capital comercial es difícil; se conocen las contradicciones entre los intereses del campesino y los del intermediario. Gran parte del valor generado por el campesino es apropiado por el intermediario mediante el mecanismo de los precios. Por lo general, esta ganancia del intermediario no se invierte en el campo sino que se dirige y beneficia a la ciudad.

Otra relación se establece con el capital financiero. Cuando el campesino necesita crédito, los intereses que paga absorben y gravan excesivamente el producto que obtiene. Si los prestamistas son particulares, la situación es peor. En cuanto a los créditos oficiales, aunque son más favorables, sólo benefician a parte de los productores y en los últimos años los intereses también han subido mucho. Las ganancias obtenidas por el capital financiero se desplazan a la ciudad. En resumen, la PER es una fuente de excedente que alimenta los procesos de crecimiento económico de la ciudad, con escaso beneficio para el campo.

1.5 Los recursos de la producción

En general, la tierra de que disponen las PER es escasa y ubicada en las zonas montañosas. Por lo tanto su calidad no es buena. La relación tierra-trabajo es tan estrecha que la tierra debe explotarse con el trabajo familiar, que generalmente es excedente. Por esta misma razón, la disponibilidad de capital es escasa y por ende, su acceso a la tecnología. El tamaño de los predios y la topografía determinan que las obras de infraestructura sean más costosas y menos rentables desde el punto de vista económico.

En general, el acceso a recursos que tiene el campesino es limitado y grandes esfuerzos institucionales y organizativos han de hacerse si se quiere

mejorar esta situación. En la medida en que el campesino se vincula al mercado y debe usar productos agroquímicos, debe comprarlos y como no dispone de capital tiene que recurrir al crédito. Este puede ser obtenido de fuentes privadas, habitualmente a muy altos intereses y en condiciones onerosas, o puede obtenerse de fuentes institucionales. De todas maneras una gran masa de los campesinos está fuera de crédito institucional, el cual se destina como es lógico a las zonas y las PER de mayor desarrollo relativo. El recurso de trabajo puede ser empleado en su propia PER o como trabajo asalariado, o en otras formas de explotación como el arrendamiento o la aparcería.

1.6 Tenencia de la tierra

La PER se presenta bajo varias modalidades de tenencia. Las principales son: propiedad, arrendamiento, aparcería y colonato.

El origen de la pequeña producción se remonta a la época colonial. El predominio de estas modalidades de tenencia ha variado con el tiempo y ha guardado estrecha relación con el aumento de la productividad y el crecimiento económico en general. En ciertos momentos, cuando las tierras cubiertas por selvas se estaban poniendo en explotación, el campesino, a cambio de poseer una parcela, debía trabajar en la gran propiedad. Había un pago en el trabajo; más adelante aparecieron las formas de pago en especie y por último, en dinero, cuando éste se hizo de uso común en la economía.

En cuanto a la pequeña propiedad, ésta ha tenido varios orígenes. Desde los resguardos indígenas, la colonización, la reforma agraria, las compras y hasta la ocupación de tierras.

La aparcería es el contrato mediante el cual el dueño aporta la tierra y una parte del capital de explotación y el campesino aporta el trabajo (propio o contratado) y la otra parte del capital. La aparcería aparece en zonas de mayor desarrollo, para explotaciones de alta intensidad de trabajo e importantes enriquecimientos de agroquímicos.

Hay formas combinadas de tenencia como por ejemplo cuando en una misma unidad se explota una parte en propiedad y otra en aparcería.

1.7 La familia y la PER

La PER es la parcela y la familia, pero ésta no se relaciona exclusivamente con aquella. Las fuentes de ingreso de la familia son varias; las principales son: a) lo producido en la propia parcela, b) la venta de trabajo, c) el trabajo como arrendatario o como aparcerero y d) otras fuentes, como negocios no

agropecuarios. La permanencia de la familia en la parcela depende de que, a través de todos esos medios, logre obtener lo suficiente para la subsistencia; si no encuentra alternativas mejores, lo más probable es que emigre a la ciudad.

Los ingresos provenientes de la parcela son de dos tipos: a) los que corresponden al valor del trabajo invertido por la familia en la producción y b) los que corresponden a una ganancia. El campesino tratará de optimizar estos dos aspectos. Explotará la parcela tratando de incorporar su trabajo a los productos, pero tendrá en cuenta también la posibilidad de producir aquello que sea más rentable. Esta optimización dependerá de muchos factores, pero esa será la intencionalidad de su producción, la racionalidad respecto a la forma de explotación de la parcela. Por una parte, tratará de que las tierras de explotación absorban la mayor cantidad de trabajo posible y además, que éste se dé de manera continua durante el año, a fin de poder emplear al máximo su capacidad de trabajo. He aquí por qué, el campesino diversifica tanto su producción.

Paralelamente, tratará de dedicar su trabajo a la producción para que pueda ser más rentable. En un momento dado, pasará si puede a explotaciones cada vez más rentables, en donde la relación trabajo-capital sea mayor y, además del aporte de su trabajo, que cada vez más será de tipo administrativo, empezará a emplear trabajo asalariado. Cuando este proceso se da, hablamos de la PER empresarial.

En la PER subfamiliar, la parcela por cualquier razón (tamaño, calidad y otros factores) no alcanza para la subsistencia de la familia, y por tanto ésta debe buscar otras alternativas de ingreso, empobrecer o emigrar a la ciudad. Estas alternativas son la venta del trabajo en las PER empresariales, en la agricultura empresarial o en otras labores no agropecuarias; o el tomar otra tierra en arriendo; o el trabajador como aparcerero en una PER empresarial, o para un terrateniente mediano o grande y que explota la tierra mediante este sistema. A veces el campesino complementa los ingresos con envíos de dinero que le hacen los familiares que trabajan en la ciudad.

1.8 El proceso de diferenciación de la PER

Así como se produce un desarrollo diferenciado en la economía en general, se produce también un proceso de desarrollo diferenciado entre la PER de una zona campesina. Algunas PER crecen económicamente, otras se mantienen estables y otras se descapitalizan. Llamaremos a las primeras PER empresariales (PERE), a las segundas PER familiares (PERF) y a las terceras PER subfamiliares (PERSF).

La posibilidad de crecimiento económico de la PER tiene que ver con factores internos y externos. Internos son el tamaño, la calidad de los recursos, la familia en cuanto a capacidad de trabajo y niveles de consumo. Externos son los precios, la posibilidad de mejores alternativas de trabajo, la cercanía a los mercados, el apoyo institucional, etc.

Existe diferenciación también entre las zonas campesinas. Existen zonas de mucho desarrollo tecnológico, relacionadas con la fertilidad del suelo y los mercados, y zonas de bajo desarrollo, de tierras estériles, lejanas del mercado. En las zonas más desarrolladas habrá un mejor nivel de vida, mayor producción para el mercado y mejores salarios.

En ambas zonas se dan procesos de diferenciación, más acelerados en la más desarrollada. En éstas aparecen formas más desarrolladas, como la aparcería.

En las zonas más desarrolladas el productor es más "empresario", por su vinculación con el crédito, el mercado, las instituciones.

Las distintas PER se relacionan de manera diferente con el mercado de trabajo. Las PERE contratan jornaleros o dan tierra en aparcería, las PERF se mantienen casi con el trabajo familiar, y ocasionalmente venden o compran trabajo. Las PERSF venden una parte importante del trabajo y trabajan en aparcería.

El mercado de trabajo se establece entre las PER y entre éstas y la agricultura empresarial cercana o lejana (cuando se dan las migraciones estacionales).

1.9 La comunidad

Cuando aquí hablemos de comunidad campesina nos referiremos a una población de pequeños productores, geográficamente continua, que tiene servicios comunes de escuelas, centro de salud, caminos, y que dispone de organizaciones comunitarias como la acción comunal y la junta de padres de familia. El punto general de referencia económica de estas comunidades es el pueblo. En la comunidad campesina predomina la PER y la actividad general gira alrededor de ella. En ella existen, como hemos visto, distintos tipos de PER.

Existen entonces intereses contradictorios e intereses comunes. Hay intereses comunes, por ejemplo, alrededor de la infraestructura física y social, caminos, escuelas, y alrededor de los servicios: educación, salud, deporte, etc. Los hay también en cuanto a los precios. En el mercado los productores están de acuerdo con un precio que retribuya el esfuerzo

productivo. Los productores, independientemente del tipo de PER a que pertenezcan, tienen interés en un buen precio. Pero también existen intereses contradictorios dentro de la comunidad. En cuestiones de salarios, por ejemplo, entre las PER empresariales y las subfamiliares, o entre el propietario y el aparcerero. También existen intereses contradictorios entre el intermediario y la comunidad en la discusión sobre el precio. O entre el prestamista y el prestatario. En general podemos decir que la comunidad es este grupo relacionado por intereses comunes y contradictorios.

1.10 La organización de la comunidad

Han existido formas de asociación de los campesinos para afrontar los procesos del consumo, la producción, el mercadeo, la industrialización. Han sido, por ejemplo, las tiendas comunales, las empresas comunitarias, las cooperativas de mercadeo, las empresas asociativas para la industrialización de algún producto. Las más caracterizadas han sido las empresas comunitarias, en general, producto de programas de reforma agraria y las cooperativas de mercadeo y crédito. En este trabajo las llamaremos empresas asociativas económicas de pequeños productores.

Las variantes en el interior de ellas son muchas, desde la plena asociación para todo el proceso productivo, hasta asociaciones parciales de todo tipo. La importancia económica y social de estas formas es todavía muy incipiente y la población campesina realmente vinculada a ellas es muy baja.

1.11 La posibilidad de crecimiento económico de la PER

La posibilidad de crecimiento económico dependerá de condiciones objetivas, subjetivas e institucionales. Las objetivas son aquellas dentro de las cuales se desarrolla la producción, internas y externas a la PER. Las subjetivas se refieren a la actitud de la población, de la comunidad, y la tercera al enfoque, actitud y medios institucionales que se dediquen al desarrollo de la PER.

Estos tres aspectos se conjugan para hacer viable o no el crecimiento económico de la PER y su capacidad para mejorar el bienestar de las familias y la capacidad para mejorar sus funciones económicas. Una de las cuestiones fundamentales radica en que la PER puede aumentar y retener el excedente económico que produce. El aumento de la productividad se puede lograr mediante la tecnificación y la retención de excedente que haga viable la inversión y el mejoramiento de la capacidad productiva, pero un aumento de la productividad debe ir acompañado de la posibilidad de vender, de realizar el producto y obtener un precio rentable, es decir, un precio que permita la reproducción del capital y el trabajo y deje un margen para reinversión y mejoramiento de la familia.

La cuestión subjetiva se refiere al productor. Una correcta comprensión de la economía campesina es requisito para una adecuada actitud y orientación hacia el mejoramiento. La capacitación aquí es crucial, en lo técnico, en lo empresarial y en lo organizativo. Es necesario mejorar la capacidad de gestión del pequeño productor para que administre mejor los recursos propios y los institucionales. La capacitación organizativa se orientará a la identificación y comprensión de los problemas comunes y hacia una actitud y comportamiento asociativo para afrontar su solución.

1.12 El crecimiento y las alternativas asociativas

La cooperación o asociación es un camino necesario que han de recorrer las PER en su proceso de modernización. En varios sentidos: como medio de retener excedente para lograr un crecimiento económico, generar nuevas fuentes de empleo e ingreso en el campo, lograr una organización social más avanzada, establecer una relación más adecuada con la ciudad. Las formas asociativas económicas se pueden establecer en las distintas fases del proceso productivo, consumo, producción y mercadeo, o pueden cubrir todo el proceso como en el caso de las cooperativas de múltiple servicio.

La asociación para el mercadeo es la asociación para vender el producto y obtener un buen precio, un precio rentable. Es crucial llegar a este tipo de asociación pues de lo contrario el campesino aislado se encuentra en desventaja. Su inferioridad proviene de varias causas. Por una parte, las distancias encarecen los fletes y no hay infraestructura para el acopio, almacenamiento y mercadeo; en general, los productos son perecibles y deben ser rápidamente vendidos. Por otra parte, el campesino durante el proceso de la producción se endeuda con quien le provee para el consumo familiar y productivo y ha de pagar inmediatamente después de la cosecha. Padece también la circunstancia de que su volumen de producción es reducido y el intermediario es fuerte.

Todos los factores apuntados determinan que la posición y la capacidad negociadora del campesino sea débil en el mercado. Sólo una asociación fuerte en lo económico y en lo organizativo permite al campesino afrontar el problema del mercadeo en mejores condiciones. Una asociación puede extender sus servicios al área del consumo y la producción; puede afrontar la agroindustrialización, el suministro de crédito, la vinculación directa con los consumidores en la ciudad, etc.

2. LA CAPACITACION Y LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO RURAL

2.1 La formación profesional y la pequeña producción

Desde hace varios años, en todo el mundo, la población vinculada a la PER ha sido objeto, en mayor o menor grado, de programas de capacitación para

el trabajo. Más recientemente, en América Latina, el reconocimiento de la importancia que tiene la PER para la economía, que en algunos casos alcanza a la mitad de la producción, ha hecho que se diseñen programas destinados a su desarrollo y dentro de los cuales aparecen con fuerza los orientados a mejorar la capacidad técnica, empresarial y de organización de los pequeños productores.

En este tipo de programas, dos categorías ocupacionales son objeto de la capacitación para el trabajo: el jefe de la pequeña empresa, o sea el trabajador por cuenta propia, y otros miembros de la familia, o sea los trabajadores familiares sin pago. Además de algunos trabajadores asalariados o asociados que aparecen cuando la pequeña producción entra en proceso de crecimiento.

2.2 La evolución de la capacitación

La capacitación ha variado en su enfoque, en sus contenidos y en sus metodologías. Puede hablarse de tres tipos de capacitación: la técnica, la empresarial y la organizativa.

En cuanto al método educativo se han utilizado desde los enfoques del curso a priori, sin consultar las necesidades, hasta la capacitación a partir de un diagnóstico hecho por una comunidad en colaboración con el capacitador y otras instituciones. El énfasis en el enfoque de la capacitación comenzó hace muchos años con la capacitación técnica; luego apareció la capacitación empresarial campesina y, más recientemente, se ha considerado que es necesario desarrollar formas asociativas para la PER y ha aparecido la capacitación para la organización, que aquí llamaremos capacitación organizativa.

Uno de los inconvenientes de la capacitación restringida al área técnica es que, en muchos casos, deriva en una acción paralela de asistencia técnica. Sin embargo, a medida que se desarrollan los programas de capacitación, la delimitación y complementación entre estos dos campos va siendo cada vez más clara. La investigación, la transferencia tecnológica y la asistencia técnica son necesarias y deben mantenerse por parte de las instituciones especializadas, pero la capacitación es fundamental porque habilita al productor para que pueda manejar y apropiarse de los conocimientos producidos por la investigación de manera consciente y pueda colaborar con el técnico para que los conocimientos que adquiere el campesino sean más permanentes y más autónomos para cuando la institución no esté presente.

2.3 La capacitación en los programas de desarrollo rural

En los programas de atención a la PER, tradicionalmente se ha concedido énfasis a los aspectos de crédito y asistencia técnica así como también a

los de infraestructura. El crédito está destinado a suplir la carencia de capital, sobre todo para financiar la adquisición de insumos y la asistencia técnica para garantizar que el productor emplee adecuadamente dichos recursos.

En la década de los 60 predominó en la región una política de reforma agraria orientada a modernizar el campo sobre la base de la redistribución de tierras y de la incorporación de bienes inexplorados o inadecuadamente explotados a la producción. Esta política se armonizaba con políticas de empleo y de impulso al sector industrial.

A partir de 1970 se retrae la política de reforma agraria y se concede mayor énfasis al incremento de la productividad como alternativa para el sector campesino. Aparecen entonces los programas de Desarrollo Rural Integrado (DRI), actualmente en ejecución en la mayoría de los países de América Latina.

En este enfoque, se parte de la base de que el campesino necesita, para lograr su desarrollo, un apoyo integral en todo lo que tiene que ver con su producción y sus condiciones de vida. Para ello las instituciones no deben llegar aisladamente sino que deben concertar e integrar sus acciones.

En general, en estos proyectos se contemplan tres componentes, a saber:

- a. El productivo, referido al crédito, investigación y transferencia de tecnología y mercadeo, conservación de recursos naturales y capacitación.
- b. La infraestructura, referido a dos aspectos:
 - i. infraestructura física, como adecuación de tierras, caminos, redes eléctricas, almacenes, etc.;
 - ii infraestructura social referida a hospitales, centros de salud, escuelas, centros deportivos y culturales, etc.
- c. El social, que se refiere al mejoramiento de la salud, la educación, la nutrición, el deporte, etc.

2.4 La participación del campesino en el desarrollo rural

En general, los campesinos no participan en la definición y en la planeación de los programas y proyectos de desarrollo rural. Estos son definidos por las instituciones. En cuanto a su participación en la ejecución, ésta es apenas instrumental: se les llama para que ayuden a poner en práctica lo previamente decidido sin su concurso.

A nivel de planeación local y ejecución, se han hecho algunos avances en ciertos DRI, en donde se han institucionalizado formas de organización para la participación del campesino. No obstante, esa participación y la fortaleza de las organizaciones campesinas deja mucho que desear y las evaluaciones que en este sentido se han hecho de los DRI muestran que no se ha logrado mejorar de manera sustancial la autonomía de los campesinos para decidir sobre lo técnico, sobre el manejo de crédito, sobre la planificación de sus fincas y sobre los procesos de investigación tecnológica.

Es bajo e insuficiente el porcentaje de campesinos efectivamente vinculados a la cooperación para el consumo, el mercadeo y la agroindustrialización.

En cuanto a la capacitación, hasta hace poco se le ha incluido en algunos DRI como un componente financiado. Sin embargo, su participación en la estructura presupuestal es muy baja, pues no pasa del 1% del total del gasto.

Subsiste el problema de un enfoque tradicional de la capacitación centrada en lo técnico y como simple complemento de la asistencia técnica mediante cursos regulares preestablecidos. Además, en muchos casos se ha impartido la capacitación por parte de distintas instituciones como una extensión de sus servicios, pero sin que a esa función se le dé una estructura adecuada. Al técnico se le da el cometido de capacitar pero no se le capacita como docente, ni se le dota de medios pedagógicos adecuados, de manera que al final se hace más un trabajo de extensión e información que de capacitación.

La deficiencia en el enfoque, instrumentación e impacto del proceso de capacitación del campesino en los programas de desarrollo rural es actualmente uno de los principales problemas para desarrollar su capacidad de participación y mejorar sus niveles de organización para la participación y para su autodesarrollo.



III. hacia una nueva concepción de la capacitación para el desarrollo rural

1. CONCEPCION Y OBJETIVOS

1.1 La capacitación, instrumento de desarrollo económico y social

La finalidad de la capacitación es contribuir a mejorar las condiciones económicas y sociales de la población campesina y de la sociedad en general. En nuestro caso, esto se canaliza a través del proceso productivo. Se trata de aumentar la productividad y rentabilidad de la PER y de promover formas asociativas que permitan retener el excedente generado en la producción, como un medio de generar empleo e ingresos para la comunidad en general.

1.2 Hacer de la capacitación el motor del desarrollo rural

Las condiciones objetivas que rigen el desarrollo de la PER determinan que el cambio deba basarse principalmente en la capacidad de la población. El mejoramiento de las condiciones de vida implica que la población sea capaz de cambiar sus condiciones de vida y esté dispuesta a trabajar para lograrlo. En este sentido cobra especial importancia el trabajo sobre lo subjetivo, sobre la forma de ver el mundo y sobre las actitudes y comportamiento. Las condiciones de vida del campesino, su producción individual y su bajo nivel educativo, han contribuido a crear en él un comportamiento individualista y una concepción fatalista del mundo.

Para cambiar las condiciones objetivas, es necesario comenzar por lo subjetivo y aquí cobra esencial importancia la capacitación, orientada a la comprensión de lo técnico y de lo económico, al manejo de la unidad de producción y la organización, como medio de mejoramiento económico y social. Este camino conducirá a una mayor participación del campesino en el proceso de desarrollo rural.

Un campesino más capacitado y organizado puede relacionarse de mejor manera con las instituciones y aprovechar sus servicios; puede contribuir en gran medida a la coordinación interinstitucional, al convertirse él en un punto de referencia común para las instituciones y al realizar un trabajo conjunto con ellas. Las evaluaciones que se han hecho de los programas de desarrollo rural y más recientemente de los programas DRI indican que su principal falla radica en no haber logrado una incorporación efectiva del campesino a los programas, al no haber adquirido un mayor nivel de autonomía en el manejo de los mismos. Esto ha impedido, por ejemplo, una fuerte organización para el mercadeo, que garantice que el excedente producido sea retenido por los pequeños productores y no por el intermediario.

De acuerdo con la concepción y metodología aquí propuestas, la capacitación se constituye en el componente principal que, junto con otros, garantiza que se den procesos más efectivos y eficaces de mejoramiento de la función de la PER en lo económico, lo técnico y lo social.

1.3 Desarrollar la capacidad de participación del campesino

La capacitación ha tenido tradicionalmente un objetivo instrumental en los programas de desarrollo rural. Primero las instituciones definen los programas de desarrollo rural y luego se programa la capacitación en función de sus propósitos: la capacitación técnica para complementar la transferencia tecnológica; la capacitación financiera y contable para el manejo de crédito; la capacitación para la administración cooperativa, para una cooperativa que ha sido decidida y montada institucionalmente.

En el presente documento, la capacitación tiene el cometido de habilitar al campesino para el análisis y el cambio. Analicemos este enfoque para cada una de las áreas de capacitación.

En lo técnico

Engeneral, y dadas las condiciones de bajo nivel educativo del campesino (un promedio de tres años de primaria o menos), se ha considerado que el desempeño del pequeño productor debe mantenerse al nivel de su práctica

empírica y que como tal debe adiestrarse, más que capacitarse, en el manejo de las nuevas tecnologías. Además, como la nueva tecnología es producida sin su participación, es necesario entregársela como una receta, una vez que está lista. Dicho de otra manera, como el conocimiento científico y la investigación la tienen los técnicos y el campesino hace el trabajo físico, se monta el esquema de funcionamiento institucional correspondiente. El técnico hace el trabajo intelectual y el campesino el trabajo físico. El campesino debe seguir las recomendaciones del técnico y aplicarlas. Es decir, existe una brecha entre el conocimiento teórico y práctico que, al contrario de lo que se piensa, se ahonda en la medida en que se logra el desarrollo tecnológico, dado que los procesos son cada vez más complejos y el campesino se mantiene restringido a su trabajo físico. En la medida en que hay un mayor desarrollo tecnológico, el campesino, en vez de ser más autónomo, se torna más dependiente del técnico. Por ello, la capacitación debe empeñarse en cerrar la brecha entre el conocimiento de ambos.

Debe introducirse al campesino en el conocimiento teórico y vincularlo conscientemente a los procesos de investigación. Debe proporcionarse una capacitación teórica referida a la práctica cotidiana.

No basta con decirle al campesino: "Use tal abono, 100 gramos por planta"; es preciso, además, capacitarlo acerca de qué son los abonos, el nitrógeno, el fósforo, el potasio, cuáles son sus funciones específicas en las plantas. De esta manera el campesino puede empezar a participar, con el técnico, en la interpretación de las etiquetas y folletos de los productos y empezará entonces a tener mayor capacidad de uso de los mismos y podrá cambiar sus prácticas actuales por tecnologías más desarrolladas.

En este contexto se inscribe la capacitación. Se trata de habilitar al campesino para que aprenda el porqué de las prácticas que él realiza o que le son propuestas por las instituciones.

En la gestión de su empresa

Luego de la aparición de la capacitación técnica y, fundamentalmente, a raíz del surgimiento de los programas de desarrollo rural integrado, se ha comenzado a dar importancia al problema de la gestión de la PER. Se entiende hoy que no basta el intento de aumentar la producción de los campesinos mediante el desarrollo tecnológico, sino que es también fundamental actuar sobre el problema de la gestión, de la rentabilidad.

El simple aumento de la producción no garantiza de por sí el aumento de la rentabilidad de la PER y por ende del ingreso del campesino. Si se desea un crecimiento sostenido de la producción, es necesario garantizar que el aumento de la producción sea rentable. La rentabilidad permitiría recu-

perar el capital invertido y abre la posibilidad de un proceso de inversión, de mejoramiento de las condiciones de producción. Se hace necesario pues capacitar al pequeño productor para que mejore la administración de los recursos propios y de los que le son suministrados a través del crédito. A tal fin se han diseñado programas especiales. Sus áreas de actuación son: administración rural, planificación de fincas, crédito, registros, análisis técnico-económico, economía de la producción, etc.

El método con que se ha realizado este tipo de capacitación varía según las instituciones. Ahora se trata de obtener una participación activa y consciente del campesino, de modo que él intervenga con el técnico en la planificación de la finca y del crédito, y realice los cálculos de rentabilidad, de selección de alternativas, y pueda manejar los instrumentos que se usan en la planificación.

En lo organizativo

Hoy se comprende la importancia de que el campesino asuma, de manera organizada, muchos de los problemas económicos y de otro tipo que afronta en el proceso de producción. Estos se ubican en las áreas del consumo, la producción, el mercado, la transformación, etc. La posibilidad de que el campesino construya formas económicas asociativas tiene que ver con la posibilidad de lograr un desarrollo socioeconómico. Gran parte de las dificultades que enfrenta la PER para aumentar su productividad y su rentabilidad y para retener el excedente generado, se relacionan con el hecho de que el productor no tienen control ni participación en los procesos de mercado ni de transformación del producto. La capacitación organizativa se orienta a promover y capacitar al campesino para que identifique problemas comunes y alternativas de desarrollo económico que implican la asociación y, al mismo tiempo, capacitarlo para que pueda asumir los nuevos roles que esas organizaciones demanden.

1.4 Democratizar la capacitación

Son muy bajos los porcentajes de la población campesina beneficiados por la capacitación, los que además reciben pocas horas de capacitación. Para analizar la variable cobertura, usaremos el concepto de campesino y no el del alumno en formación; la intensidad se medirá por horas de formación efectiva. La calidad de la capacitación está referida al conocimiento en sí y a los efectos de cambio que logre ese conocimiento.

Por esto, la metodología une el contenido y la acción como algo inseparable. La cobertura y la calidad están ligados a la concepción, la metodología, los medios y los instrumentos capacitadores que se utilicen. La contradicción cobertura-calidad sólo existe cuando se quiere aumentar una de las dos

sin cambiar la estrategia, las metodologías y los medios de formación. La posibilidad de mejorar la cobertura está ligada a que se logre una participación de la comunidad en proceso, a que se trabaje sobre lo integral y lo principal, y a que se usen medios pedagógicos y estratégicos adecuados, incluyendo la formación a distancia.

2. EL METODO PEDAGOGICO

El método pedagógico es un proceso que comienza con la investigación, continúa con la aplicación de los nuevos conocimientos al análisis de la realidad, identifica y formula luego proyectos de mejoramiento para ejecutarlos, evaluarlos y generar a partir de ellos nuevos conocimientos. Es, pues, una pedagogía de la teoría y de la práctica.

Este proceso lo cumplen tanto el funcionario como el campesino y por tanto se convierte en un aprendizaje conjunto. El funcionario lleva conceptos, métodos y prácticas nuevos que son transmitidos y aprehendidos en un proceso de investigación y cambio de la realidad en la cual vive el campesino. El campesino aporta sus conocimientos y utiliza las nuevas herramientas conceptuales para un análisis nuevo de su práctica. El objeto de conocimientos es el proceso productivo, en sus aspectos y connotaciones técnicas, económicas y sociales en las fases del consumo, la producción, el mercadeo y la transformación.

3. BASES ESTRATEGICAS

3.1 La capacitación debe planificarse en función de su rentabilidad económica y social

La capacitación no debe realizarse de manera circunstancial, sino plantearse para alcanzar la máxima cobertura y el mayor impacto con los recursos disponibles y avanzando progresivamente de acuerdo con los criterios de prioridad que se han fijado. En vistas de la magnitud de las necesidades de capacitación de la población campesina, la acción capacitadora se concentrará sobre lo general e importante y, por ende, común a la mayoría de los campesinos.

La planificación debe hacerse a mediano y corto plazo. Por mediano entendemos los cuatro años, lapso en que se planea en función de los objetivos más generales, de desarrollo. La planificación anual se establece al finalizar el año inmediatamente anterior. Debe tratar de concertarse con las demás instituciones o programas cuando se trata de proyecto DRI.

Por las características especiales de esta metodología, será necesario establecer una planificación inicial sin participación de la comunidad,

pues el trabajo del primer año se orienta a montar las bases y los mecanismos para que esa participación se logre y sea creciente. A medida que se capacite al campesino y se practique el trabajo conjunto de diagnóstico y elaboración de proyectos entre capacitador y campesino, mayor será la participación que este último tenga en la planificación. En el transcurso del primer año se irán haciendo ajustes a la programación inicial y para la planificación del segundo año, la participación de la comunidad será mayor sobre decisiones cada vez más importantes.

Cuando se comienza este proceso, generalmente la comunidad no ha participado con la profundidad y el conocimiento que queremos en la definición de los planes y programas que se están realizando en la zona, pero nuestro objetivo es que poco a poco esa participación se vaya dando y mejore cualitativamente el grado de participación.

3.2 La capacitación debe apoyarse en la comunidad

Debe ser abierta y con perspectivas regionales y nacionales. Uno de los propósitos básicos es capacitar a la comunidad para que aprenda a aprender; es decir, que desarrolle mecanismos y actitudes que generen un proceso autosostenido de capacitación en función de proyectos de desarrollo. Además, la democratización de la capacitación, al incorporar masas de campesinos al desarrollo, implica que nos apoyemos en la comunidad, que pidamos su concurso para dinamizar todas las acciones. Vamos a crear un grupo de personas, representantes de la comunidad, encargados de promover y colaborar en la capacitación. Tradicionalmente el instructor enfrenta solo a una comunidad que no está organizada para la capacitación. En esta metodología se trata de que antes de llegar a la comunidad, tengamos interlocutores autorizados que nos faciliten el ingreso a ella. Este grupo será una especie de comité de capacitación. Contando con esta organización podremos extender el número de beneficiarios.

Los líderes de capacitación han de ser capacitados como promotores del desarrollo y como docentes. Estarán encargados de promover y preparar a la comunidad para que reciba la capacitación y se organice. Todo debe orientarse de modo que un instructor pueda contar con el apoyo de muchos agentes multiplicadores. Estos pueden colaborar muy eficazmente porque viven en la aldea o comunidad, conocen a la gente y su cultura, son los más capaces y además han sido elegidos por los vecinos.

3.3 La capacitación será abierta

La capacitación, en principio, abarcará a todos por igual, tanto a jóvenes como adultos, a hombres como a mujeres, sepan o no leer y escribir, los

que tendrán representación en el comité de capacitación. Alfabetizar será incluso uno de los cometidos del grupo.

Pero el objetivo principal de la capacitación consistirá en crear organización alrededor de problemas comunes. Ciertos problemas no están restringidos a una sola comunidad, sino que son comunes a varias comunidades de una región e incluso de un país. El objetivo es crear organizaciones de pequeños productores a nivel de zona, región y país, con el fin de que afronten, por línea de producción, y gremialmente, el diagnóstico y solución de problemas generales como el del mercadeo de sus productores, el suministro de insumos, el crédito, la infraestructura, etc. Es decir la metodología apunta a desarrollar canales de integración y de participación de los campesinos a nivel nacional.

3.4 Intencionalidad de definir los contenidos

El campesino debe conocer y comprender su papel en el proceso de desarrollo del país, y tener conciencia de su capacidad para participar en un proceso que mejore sus condiciones de vida y las de la sociedad en general. Debe también conocer el porqué de las cosas, de su práctica, el porqué de lo técnico, de lo empresarial, de lo organizativo. En este sentido no basta la capacitación práctica, sino que es primordial una capacitación teórica que lo habilite para entender su práctica y, de esta manera, lo habilite para cambiarla y mejorarla, y para mejorarla en situaciones nuevas y distintas.

En cuanto a la secuencia con que los contenidos deben ser dictados, se comienza por el área de desarrollo rural y participación comunitaria, pues, al principio, se trata de que el campesino se ubique de manera general y se organice para colaborar en la capacitación y el desarrollo. Este nivel es el de desarrollo de la comunidad como un todo. Después de este tema se pasa al estudio de la gestión de la PER, para que el productor maneje lo más eficientemente los recursos. Aquí la tecnología se integra a un análisis técnico-económico. El objetivo de la explotación de la PER es obtener ingresos, lo cual sólo se logrará si ella es rentable. Es pues prioritario, desde el punto de vista económico y social, una capacitación en esta área de manejo y gestión administrativa y financiera. Por último, el área de la tecnología debe estudiarse para garantizar la máxima productividad.

Las tres áreas temáticas se dictarán de acuerdo con el siguiente orden: la organizativa, la de gestión empresarial y la técnica. Lo comunitario incluye a la PER y en la PER se da lo técnico. Naturalmente que esto tiene sus particularidades, en las que se profundizará cuando se explique la metodología.

3.5 Instrumentos pedagógicos idóneos, flexibles y múltiples

Los instrumentos son los contenidos, los medios, los equipos, las modalidades, los eventos, las periodicidades.

Los contenidos deben adecuarse a las necesidades más importantes de desarrollo. Asimismo los medios que deberán tener en cuenta las características culturales de la población. No obstante, en este proceso de adecuación no se debe perder el rigor conceptual y si existen palabras nuevas, creadas por la ciencia, se realizarán todos los esfuerzos para que el campesino las aprenda. Los medios que se utilicen deben ser consecuentes con los conceptos de capacitación abierta; por esto, deben tener la mayor cobertura posible. Así, por ejemplo, un sonorama tiene la ventaja de que sirve para alfabetos y analfabetos, y que las filminas pueden irse cambiando en correspondencia con las imágenes de la comunidad; lo mismo los casetes, que pueden ser usados por los analfabetos. Los materiales más costosos deben dedicarse a áreas temáticas del mayor cubrimiento e importancia. En la medida en que los temas se particularizan, los medios deben ser más baratos y sencillos. Los equipos deben ser de fácil transporte y resistentes al movimiento. En cuanto a las modalidades nos referimos principalmente a los programas que van hasta la comunidad, a los que se dan en centros fijos y a los de formación a distancia. Deben ser utilizados en cada caso y combinados de una manera racional y flexible, en función de la naturaleza de la capacitación que se quiera impartir.

Los eventos de capacitación pueden consistir en cursos normales, seminarios, reuniones, visitas a fincas, giras educativas, sesiones de clase. Serán dictados de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de la comunidad y dentro de una programación concertada y no aleatoria.

3.6 Se debe capacitar a los funcionarios y a los campesinos

La capacitación en esta metodología debe abarcar a los campesinos y a los funcionarios. Respecto de estos últimos, hay dos situaciones: la capacitación de funcionarios que actuarán como docentes y los funcionarios que aunque no serán docentes estarán participando en los programas. Respecto de los docentes puede plantearse dos alternativas: que sean docentes capacitados como tales o que sean técnicos a los que se les ha asignado la función de docencia de manera permanente u ocasional. En el primer caso se trata sobre todo de formación para un nuevo concepto de capacitación. En el segundo caso, además, es necesaria una capacitación adicional como docentes para garantizar que realicen adecuadamente esa labor. En cuanto a la capacitación de campesinos, es importante que la comunidad entienda cabalmente la naturaleza de este tipo de programas.

por lo cual desde su incorporación al mismo debe explicársele y dejarle un material escrito para su estudio. Además se capacitará a funcionarios y campesinos en áreas necesarias de una manera permanente y concertada.

3.7 Complementación funcionario-campesino en el conocimiento

El funcionario sabe unas cosas, el campesino sabe otras. No se trata de quién sabe más, sino de lo que puede aportar cada uno. El funcionario tendrá conceptos y conocimientos adquiridos fuera de la comunidad y ésta tendrá conocimientos específicos relacionados con la particularidad de su vida y su producción. Los dos conocimientos deben ser aportados para el análisis congruente de la realidad y para definir estrategias y proyectos de mejoramiento.

3.8 Lo productivo, objetivo principal de la organización, con énfasis en el mercadeo

La vida del campesino se desarrolla alrededor de su proceso productivo. En función de éste se define su trabajo y sus condiciones de vida y es, a la vez, el interés común más permanente sobre el cual se puede estructurar una organización sólida. El proceso productivo comprende el consumo, la producción y la comercialización. El campesino no está habitualmente organizado para afrontar el proceso productivo. Lo hace de manera individual. Se trata ahora de llevarlo a la organización para el consumo y el mercadeo, y de promover formas asociativas para la agroindustrialización. El principal propósito de organización girará alrededor del mercado porque allí radica el problema más sentido e importante. Poco obtiene el campesino al aumentar la producción si no la puede vender a precios remuneradores. Por otro lado, es necesario que parte de los procesos de transformación se realicen en el campo como medio de retener excedente y generar empleo. El objetivo final consiste en tener una organización económica de la comunidad que asuma el control sobre todo el proceso productivo, desde el consumo y centrándose en el mercado y la agroindustrialización.

Lo anterior no quiere decir que se deje de lado la organización para lo social (educación, salud, etc.), o lo cultural, sino que se construya una base más sólida para desarrollar estos aspectos de la vida del productor.

3.9 Se debe inscribir en un trabajo interinstitucional y hacerse por proyectos

El valor de la capacitación aquí propuesta radica en que habilitará al campesino para que éste genere su propio desarrollo. Sin embargo, la comunidad debe ser ayudada por las instituciones en cuanto al suministro de infraestructura, servicios sociales, crédito, tecnología, etc. La capacita-

ción se orienta a lograr un compromiso del funcionario y de las instituciones con el proceso de cambio y desarrollo del campesino. Se orienta, pues, a ejecutar un trabajo interinstitucional, alrededor del conjunto de problemas que afectan al campesinado.

La capacitación debe plantearse y ejecutarse dentro de la concepción de proyecto. Es decir, habrá unos objetivos de desarrollo, un diagnóstico de la población y del conocimiento, y se programará la asignación de recursos en función de su rentabilidad social y económica.

3.10 Evaluación permanente

Tradicionalmente, las acciones de desarrollo rural no se evalúan. Se las supone buenas de por sí. A lo sumo se evalúa si se cumplieron o no las metas, pero la evaluación de impacto en general no se considera. En la metodología propuesta se institucionaliza la evaluación como un medio de mejorar las acciones y de lograr nuevos conocimientos. La principal garantía de evaluación será la participación creciente de la población en el proceso del desarrollo. Los participantes podrán decir si los programas los están beneficiando o no, para lo cual se forjan elementos de juicio e instrumentos de medición.

El trabajo por proyectos permite establecer puntos de referencia al comienzo, y metas y objetivos que luego se pueden confrontar con la práctica. La evaluación se referirá a las metas de acción y a las metas de impacto. Se hará apelando a lo objetivo (mediciones específicas) y a lo subjetivo (opiniones de los campesinos y funcionarios), y a una confrontación crítica de ambos.

3.11 Deben establecerse instancias de generación de nuevos conocimientos

El método propuesto garantiza la generación de nuevos conocimientos ya que es un proceso en el cual el conocimiento se lleva a la práctica y luego se evalúan los resultados en función de objetivos de desarrollo previamente definidos. En cada una de las etapas del proceso (planeación, investigación, diagnóstico, proyectos, ejecución, evaluación), se está aprendiendo y confrontando.

De todas maneras es necesario fomentar la elaboración teórica, es decir ir sistematizando conceptos y explicaciones sobre la base del análisis de la realidad concreta. Es por eso que deben establecer temas específicos sobre los cuales hay que reflexionar y escribir documentos, con períodos de tiempo definidos y responsabilidades. Es muy útil para este proceso organizar

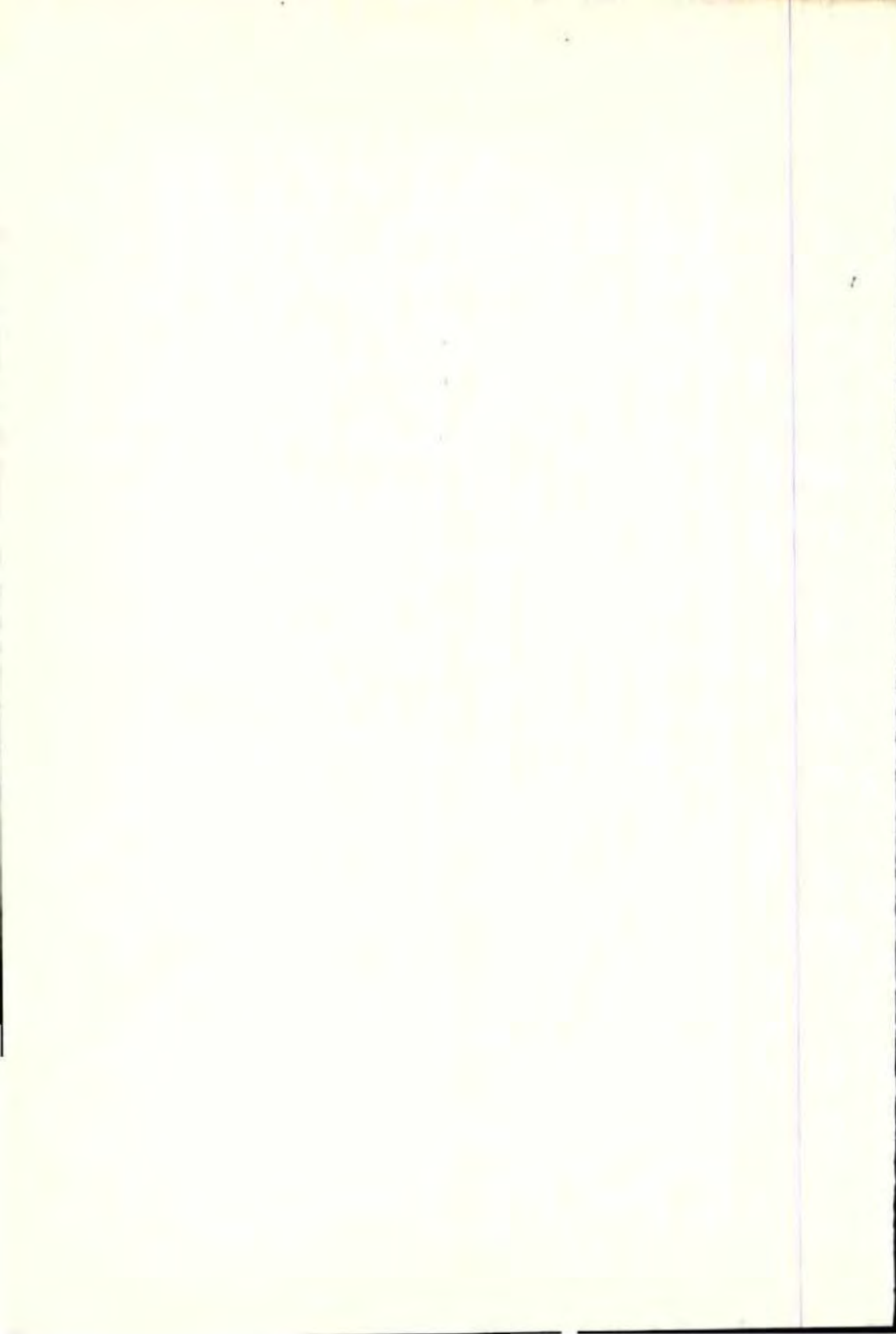
seminarios (trimestrales, semestrales, anuales) de funcionarios y campesinos para analizar esos temas específicos y producir conceptualizaciones y recomendaciones para la acción. Estos nuevos conocimientos deben vertirse a material divulgatorio o pedagógico y difundirse sucesivamente.

3.12 Se debe garantizar una adecuada organización administrativa que apoye eficientemente el proceso

Una adecuada administración y apoyo a este proceso capacitador es requisito para su buen funcionamiento. El hecho de que falle el suministro oportuno de medios didácticos de transporte, de equipos, de viáticos, etc., puede representar una desorganización o incumplimiento de metas y objetivos. Asimismo debe existir un sistema de información y de evaluación del capacitador y de las acciones acorde con las características de esta metodología.

Aunque la metodología aparece multifacética y flexible en su acción, ello no implica que sea anárquica y que no se deba controlar el uso del tiempo de los funcionarios.

La estructura de organización de las instituciones debe estar en función de la participación de la comunidad y de las características de la metodología.



IV. metodología de la formación para el desarrollo de la pequeña empresa rural (PER)

Sobre la base de los fundamentos, objetivos y estrategias de la acción planteada para el desarrollo de la PER, presentados en los capítulos anteriores, se propone una metodología de la formación que se ajusta de una manera clara a los principios definidos y constituye una respuesta en la que se encuentran ordenados, de una manera secuencial y sistemática, todos los pasos necesarios para el logro de las finalidades propuestas.

Desde el punto de vista pedagógico, la metodología que se describe a continuación es una secuencia de acciones de capacitación que se insertan a lo largo de todo un proceso de desarrollo que incluye actividades de *planificación* → *diagnóstico* → *formulación de proyectos* → *ejecución de proyectos* → *evaluación*.

Se inicia con la capacitación del campesino. Durante esta fase, los campesinos quedan habilitados para investigar su realidad hasta llegar a un diagnóstico de la misma; luego van surgiendo de la comunidad los proyectos de desarrollo, priorizados y diseñados hasta llegar a una concertación, para su puesta en práctica, con las instituciones que trabajan para el desarrollo rural. Se emprende luego la ejecución de los proyectos, la que va acompañada de nuevas acciones de capacitación en función de la naturaleza de aquéllos.

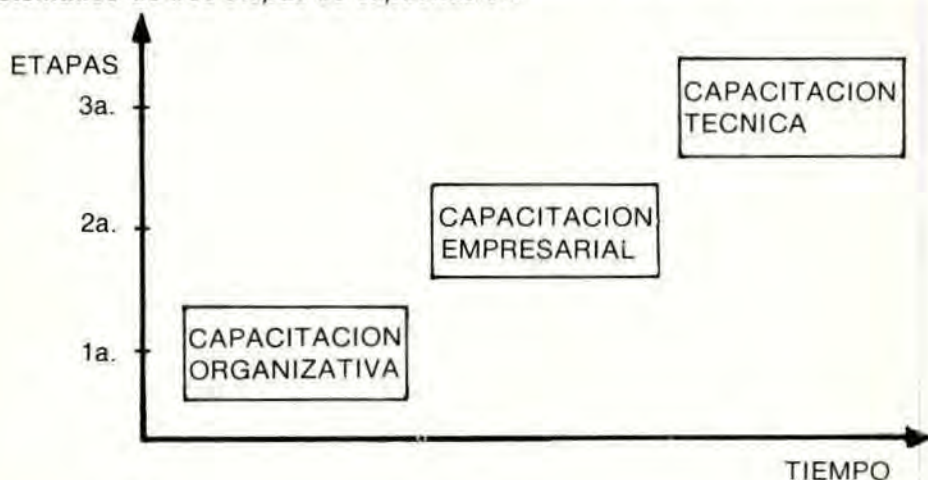
Durante la ejecución de los proyectos surgen nuevas necesidades de capacitación, las cuales dan lugar a nuevas acciones de capacitación que, a su vez, generan nuevos proyectos de desarrollo; y así sucesivamente.

Como puede deducirse de lo anterior, la capacitación ha sido concebida aquí como una herramienta de desarrollo, como un instrumento de cambio para mejorar las condiciones de producción y de vida.

1. EL PROCESO DE CAPACITACION

1.1 Las etapas del proceso

La metodología que se propone a continuación se basa en el desarrollo sistemático de *tres etapas de capacitación*:



Estas tres etapas, como se verá más adelante, se interrelacionan entre sí y constituyen un todo coherente capaz de dar una respuesta integral a la problemática del desarrollo campesino, sobre una base participativa y autosustentada.

La comunidad incluye a las unidades de producción (a las familias) y éstas, a su vez, a las líneas de producción. Por este motivo, la secuencia de capacitación propuesta en esta guía contempla, en primer lugar, el estudio de la *problemática de la comunidad y su desarrollo* (capacitación organizativa); en segundo lugar, el estudio de las unidades de producción (capacitación empresarial); y, en tercer lugar, el estudio de las *líneas principales de producción* (capacitación técnica).

En la práctica, los contenidos de las tres etapas de capacitación se encuentran muy ligados entre sí, aunque corresponden a momentos distintos en el desarrollo de la formación.

EJEMPLOS:

- Cuando se estudia el tema "Desarrollo rural" (que corresponde a la etapa de capacitación organizativa), se plantea el problema de los costos de producción en relación con los cultivos principales de la comunidad (dichos cultivos serán abordados en forma específica en la etapa de capacitación técnica).
- Cuando se estudia el problema económico de la comunidad (capacitación organizativa) y se plantea el tema de "los precios", este tema se presenta también en el interior de las unidades de producción (capacitación empresarial) y tiene que ver con el estudio de un cultivo o línea de producción (capacitación técnica).

En otras palabras, el contenido de los tres objetos de estudio (de las tres etapas de capacitación) presenta una gran relación temática. Sin embargo, en la capacitación organizativa el énfasis está puesto en el *mercadeo*; en la capacitación empresarial, recae en la *rentabilidad de la unidad de producción* (aspectos técnico-económicos), y en la capacitación técnica se pone en el desarrollo de aspectos tecnológicos tales como la *nutrición, manejo y enfermedades*, tanto a nivel de los cultivos como de la cría de ganado.

1.2 La etapa de capacitación organizativa

1.2.1 Objetivo

La capacitación organizativa tiene por finalidad promover y capacitar al campesino para que identifique problemas comunes y alternativas de desarrollo económico que implican asociación y, al mismo tiempo, para que pueda asumir los nuevos roles que esa organización demanda. Se trata de dar al campesino una visión optimista sobre su potencialidad como agente de cambio y sobre la importancia de la capacitación y de la organización para desempeñar ese papel.

1.2.2 Contenido

Desde el punto de vista temático, la capacitación organizativa presenta un gran número de alternativas entre las cuales se destacan las siguientes:

- desarrollo rural y participación comunitaria,
- la empresa cooperativa y otras formas asociativas,
- organización gremial, y
- organización comunitaria.

Estas alternativas serán seleccionadas por la comunidad en función de sus problemas e intereses y de los proyectos específicos de desarrollo en que se encuentre involucrada. Sin embargo, la presente metodología propone iniciar la capacitación con la materia "desarrollo rural y participación comunitaria", cuyo contenido temático sería el siguiente:

- a. crecimiento y desarrollo,
- b. el desarrollo y el campesino,
- c. historia de la comunidad,
- d. inventario socioeconómico de la comunidad,
- e. costos y precio justo
- f. precio de mercado, ganancia, rentabilidad,
- g. el proceso de mercadeo,
- h. organización para la participación
- i. concertación con las instituciones, y
- j. programación de la capacitación de la comunidad.

La secuencia descrita permitirá analizar las características del desarrollo rural en general y de la comunidad en particular, dándole especial énfasis a lo productivo, lo social y lo cultural. Dentro del análisis del proceso productivo, que comprende el consumo, la producción y el mercadeo, se dará especial relevancia al problema del mercadeo y se identificarán sus posibles soluciones organizativas.

1.2.3 *Desarrollo*

La etapa de capacitación organizativa se desarrolla a través de cuatro fases:*

- a. *Motivación de la comunidad.* Consiste en tomar contacto con la comunidad, a través de sus líderes y organizaciones, y motivarlas para un abordaje conjunto (campesinos-instituciones) de proyectos de desarrollo, así como

* Estas cuatro fases se presentan (con contenidos diferentes) en las otras dos etapas de capacitación

de las acciones de capacitación ligadas a estos proyectos; esta fase de motivación debe culminar con una reunión general de la comunidad en la que se presentarán a ésta las bases estratégicas y metodológicas de la acción y en la que la comunidad designará los líderes de capacitación que integrarán un comité de capacitación.

b. *Capacitación de líderes.* Los líderes designados por la comunidad reciben una capacitación intensiva (seminario de líderes, una semana), de acuerdo con la temática presentada en el punto 1.2.2 y con el fin de habilitarlos para actuar como agentes de capacitación de la comunidad.

c. *Capacitación de la comunidad.* Se efectúa la capacitación directa de la comunidad, utilizando los mismos temas del seminario de líderes y con el concurso de los líderes de capacitación y de un instructor de la institución de formación.

d. *Formulación de proyectos.* La comunidad identifica, durante el proceso de capacitación (letra c, anterior), los proyectos específicos de desarrollo (en las áreas organizativa, empresarial o técnica); ellos podrán ser nuevos o consistir en un mejoramiento de los ya existentes en la comunidad, pero serán priorizados y estudiados desde el punto de vista de la factibilidad social y económica; finalmente, en el marco del proceso de capacitación, la comunidad concertará con las instituciones la ejecución de los proyectos prioritarios, cuya factibilidad será analizada ahora desde un punto de vista técnico, financiero e institucional.

Con base en la naturaleza de los proyectos emprendidos por la comunidad, se decidirán las acciones futuras de capacitación en las áreas empresarial o técnica, e incluso en la propia área organizativa.

Cada una de estas cuatro fases es explicada con detalle en el apartado 2. Véanse los puntos: 2.3 (motivación de la comunidad), 2.4 (capacitación de líderes), 2.5 (capacitación de la comunidad) y 2.6 (formulación de proyectos).

1.3 La etapa de capacitación empresarial

1.3.1 Objetivo

La finalidad de la capacitación empresarial consiste en preparar al pequeño productor campesino para que mejore la capacidad de planificación y administración de sus propios recursos, así como de aquellos que le son suministrados a través del crédito.

Por medio de esta etapa de capacitación el campesino quedará habilitado para participar, de una manera consciente, en la planificación de su producción, para administrarla, y para efectuar cálculos de rentabilidad y seleccionar las alternativas rentables de producción y de utilización de sus recursos.

1.3.2 *Contenido*

Desde el punto de vista temático, la capacitación empresarial podría incluir las siguientes materias:

- análisis técnico-económico comparativo,
- planificación de la unidad de producción,
- crédito,
- administración rural,
- registros técnico-económicos,
- contabilidad agropecuaria, y
- economía de la producción.

Las etapas de capacitación empresarial podrán enfocarse en función de cualesquiera de los temas anteriores, de acuerdo con las necesidades e intereses de la comunidad y, en particular, de acuerdo con la naturaleza de los proyectos específicos de desarrollo identificados y priorizados por la comunidad (en una etapa anterior de capacitación organizativa o empresarial) y elaborados y puestos en marcha conjuntamente con las instituciones que trabajan para el desarrollo rural.

1.3.3 *Desarrollo*

Las etapas de capacitación empresarial se desarrollarán a través de las mismas fases descritas en el punto 1.2.3 para la capacitación organizativa y que son presentadas con mayor detalle en el apartado 2 (puntos 2.3, 2.4, 2.5 y 2.6).

Al finalizar la capacitación empresarial en cualquiera de las materias presentadas en el punto 1.3.2, la comunidad habrá identificado, priorizado y elaborado, conjuntamente con los técnicos de las instituciones, proyectos específicos de desarrollo (en las áreas organizativa, empresarial o técnica). Con base en la naturaleza de estos proyectos, se decidirán las acciones futuras de capacitación.

1.4 La etapa de capacitación técnica

1.4.1 Objetivo

La capacitación técnica tiene por finalidad elevar la productividad de las diferentes líneas de producción, dándoles los conocimientos técnicos inmediatos y las destrezas relacionadas con la producción, además de los conocimientos teóricos suficientes para comprender el porqué de las prácticas que realizan y de aquellas que les son propuestas por las instituciones.

Se trata aquí de reducir la brecha que existe entre los conocimientos que poseen las instituciones (los técnicos) y los que poseen los campesinos, con el fin de lograr una mayor participación de éstos en lo técnico.

1.4.2 Contenido

Se incluyen en la capacitación técnica todas aquellas materias que se relacionan con la formación tecnológica del campesino, agrupadas fundamentalmente en tres grandes áreas:

a. Agricultura, que incluye:

- uso y manejo de insumos (abonos, semillas, plaguicidas, etc.),
- uso y manejo de suelos y agua,
- cultivos (cada cultivo se tratará como una materia independiente).

b. Ganadería, que incluye el estudio de especies mayores (bovinos, equinos) y menores (ovinos, porcinos, etc.) y, en cada una de ellas, las siguientes materias:

- nutrición animal,
- enfermedades,
- manejo,
- instalaciones.

c. Agroindustria, que incluye el estudio de técnicas de elaboración y procesamiento de materias primas agropecuarias (chacinería, productos lácteos, conservación de frutas y hortalizas, etc.).

1.4.3 Desarrollo

Las etapas de capacitación técnica se irán desarrollando, en función de las necesidades, por medio de la aplicación de las mismas fases descritas en el punto 1.2.3 para la capacitación organizativa. Estas fases son presentadas con mayor detalle en el apartado 2 (puntos 2.3, 2.4, 2.5 y 2.6).

Al finalizar una etapa de capacitación técnica en cualesquiera de las materias señaladas en el punto 1.4.2, la comunidad habrá identificado, priorizado, conjuntamente con los técnicos de las instituciones, proyectos específicos de desarrollo (organizativos, empresariales o técnicos), sobre la base de cuya naturaleza se decidirán las acciones o etapas futuras de capacitación.

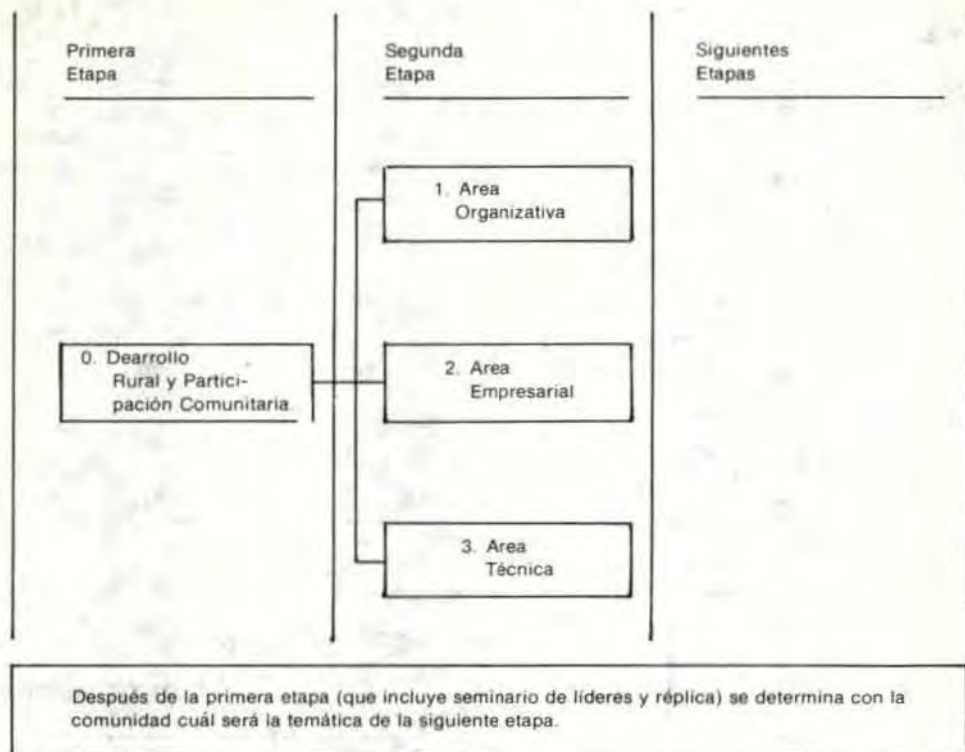
2. LAS FASES DEL PROCESO METODOLOGICO

2.1 Cuadro general del proceso metodológico

El Cuadro 1 presenta una visión de conjunto del proceso metodológico que se propone en la presente guía. Observando este cuadro podremos distinguir las siguientes características fundamentales del proceso:

- a. La realización de una *fase previa* de "Preparación institucional y diagnóstico preliminar" (*fase 1*) en la que se realiza una *planeación global* de la acción, una *coordinación interinstitucional* (entre las instituciones que trabajan para el desarrollo rural), una *preparación de los recursos técnico-pedagógicos* y un *diagnóstico preliminar* de las comunidades comprendidas en las zonas de acción prioritarias.
- b. La ejecución de *tres etapas de capacitación* (A. Organizativa, B. Empresarial y C. Técnica) con sus correspondientes fases:
 - Motivación de la comunidad (*fase 2*)
 - Capacitación de líderes (*fase 3*)
 - Capacitación de la comunidad (*fase 4*)
 - Formulación de proyectos (*fase 5*)
- c. La posibilidad de que, al término de cada una de las etapas de capacitación, se produzcan *nuevas actividades de capacitación* organizativa, empresarial o técnica, dependiendo de la naturaleza de los proyectos de desarrollo generados por la comunidad y concertados con instituciones.

PROCESO DE LA CAPACA



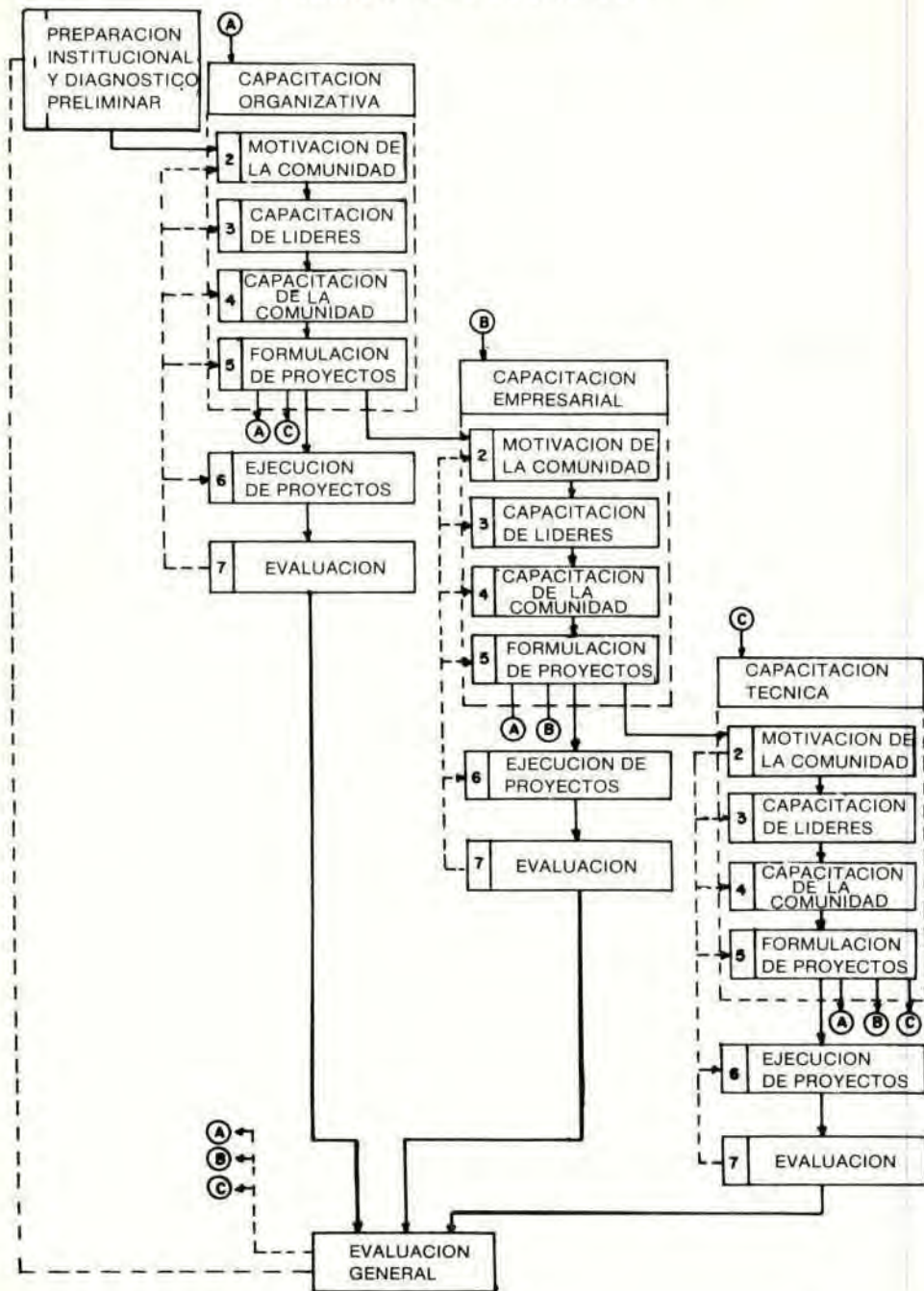
- d. Una fase de *ejecución* de los proyectos de desarrollo (*fase 6*).
- e. La realización de una fase de *evaluación* (*fase 7*) que sigue a la ejecución de los proyectos y que *retroalimenta* a cada una de las fases anteriores (de capacitación y ejecución de proyectos) y permite introducir cambios y mejorar los métodos, técnicas y procedimientos utilizados en ellas.
- f. Una *evaluación general* del proceso, sobre la base de cuyos resultados se *tomarán decisiones* que permitirán corregir el enfoque, la metodología y las estrategias adoptados, de manera que éstos se ajusten a los objetivos de la acción.

2.2 Preparación institucional y diagnóstico preliminar (*fase 1*)

Esta etapa, previa al contacto de las instituciones con las comunidades campesinas, tiene por finalidades:

Cuadro 1

PROCESO METODOLOGICO



- a. la ejecución de una *planificación global* que permita una asignación de recursos congruentes con los objetivos, estrategias y métodos de la acción a emprender;
- b. lograr una *coordinación entre las instituciones* que trabajan para el desarrollo rural, en torno a los objetivos, estrategias y métodos de la acción a emprender;
- c. preparar los *recursos técnico-pedagógicos* de las instituciones para el desarrollo de las acciones de capacitación (formación de instructores, elaboración de programas y de materiales didácticos), y
- d. realizar un *diagnóstico preliminar* de las comunidades en las que se van a desarrollar las acciones.

2.2.1 Planificación global

La planificación global comprende una cuantificación y ubicación geográfica de la población sujeto, una priorización por regiones de las acciones a emprender, una elección de las zonas (comprendidas dentro de las regiones) en las que se va a actuar y una asignación general de recursos humanos, físicos y financieros.

A. Cuantificación y ubicación geográfica de la población sujeto

Se trata aquí de identificar:

- cuál es la población campesina del país y cómo se distribuye ésta en términos geográficos (a nivel de municipios o comunas);
- cuál es el número de pequeñas empresas rurales* que existe en los diferentes municipios o comunas del país.

* Convendrá definir previamente qué se entiende por pequeña empresa rural. Al hacerlo será necesario tener en cuenta la existencia de información secundaria disponibles de manera que sea posible, con base en esa información, cuantificar las pequeñas empresas rurales y su distribución geográfica.

Una forma aproximada de definir el concepto de PER consiste en fijar un límite de superficie de los predios agropecuarios, de manera que toda empresa que se sitúe por debajo de él sea considerada PER. Este límite variará según los países, las regiones y, fundamentalmente, en función del tipo de explotación (si se trata de explotaciones ganaderas o agrícolas, de cultivos extensivos o intensivos, si existe o no riego, etc.).

Cualquiera que sea el límite de superficie que utilicemos para definir la PER, siempre existirán empresas rurales que, situándose por debajo, superen nuestro concepto de PER en términos de producción, tecnología, gestión, etc., y, por otra parte, habrá empresas rurales que, aun superando el límite definido, seguirán siendo PER desde el punto de vista de su producción mediante trabajo familiar no remunerado.

Sin embargo, siempre será posible afirmar, en general, que aquellas zonas en las cuales predomina cierto tamaño de predios agropecuarios (por ejemplo, inferiores a las 20 Hás.) corresponden a zonas de economía campesina).

Estos datos podrán obtenerse de fuentes secundarias como, por ejemplo, los más recientes censos agropecuarios y de población realizados en el país.

B. Priorización por regiones y zonas

Cuatro criterios podrán ser utilizados para priorizar las regiones y zonas en las cuales se emprenderán las acciones de capacitación:

- la concentración de población campesina,
- el número de PER,
- el potencial productivo, y
- la posibilidad de realizar un trabajo interinstitucional.

La concentración de población campesina y el número de PER son criterios de priorización que se relacionan con el objetivo de lograr una elevada cobertura poblacional en las acciones de capacitación. El potencial productivo* de una región o zona se relaciona con las posibilidades de desarrollo de las PER y sus consecuencias en materia de generación de empleo productivo y de incremento en la producción de alimentos, aspectos éstos que son preferentes para el desarrollo económico de un país. Dentro de esos criterios de prioridad, la posibilidad de realizar un trabajo institucional, está estrechamente relacionado con la de encarar una acción integral para el desarrollo de la PER, característica para el logro de los objetivos de la acción.

Con base en estos cuatro criterios, y teniendo en cuenta las limitaciones de recursos de las instituciones, serán seleccionadas las regiones en las que se emprenderán las acciones de capacitación.

Sin embargo, no todas las regiones seleccionadas serán homogéneas desde el punto de vista de los criterios anteriores, por lo que será necesario proceder a su zonificación.

Aplicando los mismos cuatro criterios, pero ahora en el interior de una región seleccionada, se definirán las *zonas prioritarias* de acción. Estas zonas consistirán en áreas campesinas con continuidad geográfica en las que predomina cierto tipo de producción. La delimitación de zonas se hará con el concurso de los funcionarios de las instituciones que trabajan en la región.

* El potencial productivo de una región o zona se establecerá, básicamente, en función de su producción destinada al mercadeo; cuanto mayor sea la proporción de sus productos que una zona o región vende, mayor será su retención de excedentes y mayores sus posibilidades de generar desarrollo.

Una vez delimitadas esas zonas, se identificarán en éstas las comunidades existentes y se establecerá el número aproximado de familias que viven en ellas.

C. Asignación general de recursos

El proceso de planificación global se completa con una asignación general, por parte de la institución, de los recursos humanos, físicos y financieros que se destinarán a las acciones de capacitación para el desarrollo de la PER. Estos podrán ser propios o de otras instituciones con las que se logren acuerdos operativos.

Los *recursos humanos* se refieren, principalmente, a los instructores que serán los responsables directos de las acciones de capacitación, como también a los supervisores técnicos, diseñadores de programas y medios didácticos y el personal de apoyo técnico y administrativo necesario.

Los *recursos físicos* se refieren al equipamiento necesario (incluyendo equipos audiovisuales), material didáctico (medios audiovisuales y material impreso), materiales para los cursos, vehículos, etc.

Los *recursos financieros* se refieren al presupuesto necesario para cubrir los gastos de operación: viáticos y otros gastos de viaje del personal involucrado, compra de materiales y otros recursos físicos necesarios, contratación de ciertos recursos humanos que no se disponen en la institución, etc.).

Cuanto mayor sea el volumen de las acciones programadas, mayores serán los recursos de todo tipo que deberán asignarse a éstas. Sin embargo, puesto que los recursos de las instituciones son limitados, lo importante en esta asignación consistirá en racionalizar la utilización, es decir, optimizar su empleo. Con este propósito, deberán considerarse, dentro de la asignación de recursos, los siguientes factores:

- a. los resultados de la priorización de las acciones por regiones y zonas, lo cual asegurará que la asignación sea destinada a acciones que permitan una mayor cobertura poblacional, una máxima posibilidad de desarrollo de la PER, y condiciones óptimas para lograr una adecuada coordinación interinstitucional;
- b. la naturaleza de las acciones de capacitación a emprender, cuya metodología compromete la utilización de determinados tipos de recursos a la vez que garantiza el logro de los objetivos de la acción; y
- c. las disponibilidades propias de las instituciones de formación profesional así como aquellas de las otras instituciones con las cuales se logren acuerdos para una acción conjunta.

2.2.2 Coordinación interinstitucional

Durante la fase de preparación institucional deberá lograrse un amplio acuerdo entre la institución de formación profesional y las que trabajan para el desarrollo rural, en torno a los objetivos, las estrategias y la metodología a emplear. Todas ellas deberán *comprender el proceso en su totalidad* y prever su participación en el desarrollo del mismo utilizando criterios comunes para la priorización de la acción y la asignación de los recursos.

En lo que respecta a la coordinación del trabajo de las instituciones en la comunidad, cabe recordar que la metodología de la acción prevé momentos específicos de coordinación interinstitucional y de concertación con la comunidad.

2.2.3 Preparación de recursos técnico-pedagógicos

Aunque se trata de una actividad permanente en una institución de formación de los recursos técnico-pedagógicos deberá siempre preceder a la acción capacitadora. Esta deberá programarse, por lo tanto, en función de la utilización de los recursos técnico-pedagógicos en los programas de capacitación en las áreas organizativa, empresarial y técnica. Considerando que la metodología propone una secuencia de acciones que parte del área organizativa para luego seguir con la empresarial y luego la técnica, la preparación de recursos técnico-pedagógicos debería desarrollarse de acuerdo con esa secuencia. Se partirá así de los temas más generales y comunes y, a medida que se formulen los proyectos por la comunidad y se identifiquen las necesidades de capacitación correspondientes, se irá abriendo un espectro más amplio y con contenidos temáticos más específicos.

La preparación de recursos técnico-pedagógicos comprende tres tipos de acciones principales:

- elaboración de programas,
- elaboración de material didáctico, y
- formación de instructores.

La *elaboración de programas* supone la aplicación, por parte de especialistas (diseñadores de currículo y especialistas en contenido), de las técnicas de diseño de instrucción, comenzando por la definición de objetivos pedagógicos acordes con las finalidades de las acciones de capacitación, seleccionando las estrategias instruccionales (métodos, medios y actividades de enseñanza-aprendizaje) que mejor responden a los objetivos definidos

y a las características de la población sujeto, y formulando los criterios e instrumentos de evaluación de la formación. Los programas de capacitación deberán incluir también la formulación de criterios para su validación, los que serán utilizados, después de cada aplicación, con el fin de medir la calidad de los programas como instrumentos para lograr los objetivos pedagógicos, y las finalidades que dieron origen a éstos, e introducir en ellos las modificaciones necesarias.

La *elaboración de material didáctico* requiere también el concurso de especialistas, los cuales, por medio de la utilización de técnicas generales de análisis y estructuración de contenidos y de técnicas específicas de elaboración de los distintos tipos de medios (materiales impresos y audiovisuales de diferentes clases), producirán los medios didácticos identificados para cada programa durante su proceso de elaboración.

La utilización de medios didácticos ya existentes (producidos por la propia institución o por otras), deberá decidirse previo análisis de estos medios en función, no sólo de su calidad técnica, sino que, principalmente, de la coherencia existente entre los objetivos pedagógicos específicos del medio analizado y aquellos del programa de capacitación al que se pretende aplicar. Deberá tenerse en cuenta muy especialmente la aplicabilidad del medio analizado en función de las características socioculturales de la población campesina a la que va dirigido el programa.

La *formación de instructores* responsables de los programas de capacitación para el desarrollo de la PER deberá ajustarse a los siguientes objetivos generales:

- a. dar a los instructores una visión de conjunto de las acciones de capacitación para el desarrollo de la PER (sus fundamentos, sus estrategias, sus finalidades, metas y objetivos, sus métodos, técnicas y procedimientos);
- b. asegurar el dominio por parte de los instructores de las materias y temas sobre los cuales versará la capacitación;
- c. formarlos para el dominio de los métodos pedagógicos y medios didácticos a utilizar en la capacitación; y
- d. formarlos para el diálogo con la comunidad y para ser animadores y colaboradores en el proceso formativo y no meramente transmisores de conocimientos.

2.2.4 Diagnóstico preliminar

Una vez elegidas las comunidades en que se va a actuar, asignados los recursos institucionales para dicha acción y preparados los recursos técnico-pedagógicos suficientes como para poner en marcha las actividades de capacitación, se procede a la realización de un primer diagnóstico de las comunidades.

Este diagnóstico preliminar tiene por finalidad realizar un relevamiento rápido de información relativa a la comunidad, con el objeto de lograr una caracterización de la misma detectando sus rasgos generales en cuanto a ubicación, número de familias, tenencia de la tierra, condiciones agronómicas, etc., y cuál es su situación en cuanto a producción, trabajo, infraestructura, comercialización, nivel de organización (económica, gremial, comunitaria, social, cultural) y en cuanto a presencia institucional.

Con base en este diagnóstico, la institución podrá identificar los aspectos más importantes que servirán de base para la aproximación a la comunidad, procurando facilitar la ejecución de las actividades posteriores.

En anexo se incluye un formulario que puede ser útil para la caracterización de la comunidad en la fase de diagnóstico preliminar.

2.3 Motivación de la comunidad (fase 2)

Esta fase corresponde a la primera actividad que las instituciones, en el marco de una determinada etapa de capacitación (organizativa, empresarial o técnica), realizan en la comunidad. Los objetivos de este primer contacto consisten en motivar a la comunidad para un abordaje conjunto de los proyectos de desarrollo en el área correspondiente y de las acciones de capacitación ligadas a estos proyectos.

Cuando la fase de motivación se realiza por primera vez, deberá explicarse a los campesinos el enfoque y los objetivos de la acción de capacitación para el desarrollo de la PER: la participación, la capacitación, la acción interinstitucional, la metodología en general. En cambio, cuando se trata de una motivación en el marco de alguna de las etapas específicas de capacitación, el interés se centrará en sensibilizar a la comunidad en cuanto a su participación en las acciones a realizar, las cuales habrán sido abordadas previamente con la comunidad.

El desarrollo de esta fase consiste en una toma de contacto de las instituciones con los líderes y organizaciones de la comunidad y con las organizaciones campesinas regionales. En estos contactos serán

presentados y discutidos el enfoque, los objetivos y la metodología de las acciones de capacitación y se acordará con los líderes y organizaciones cuál va a ser su participación.

Una vez realizados estos primeros contactos, se organizará una reunión general de la comunidad. En esta reunión, que será convocada por líderes, las organizaciones, la escuela u otros medios conocidos en la comunidad, se presentarán las bases estratégicas y metodológicas de la acción, así como el programa que se pretende desarrollar y los compromisos que implica este programa para la comunidad. Durante la reunión se explicará, además, a los campesinos, en qué forma se pretende llevar a cabo la capacitación: primero estará dirigida a los líderes y después la acción habrá de orientarse hacia la comunidad, donde los líderes formados intervendrán como capacitadores conjuntamente con el instructor.

Antes de finalizar la reunión general, se solicitará a la comunidad que, con el fin de poner en práctica la modalidad propuesta de capacitación, designe a sus representantes al evento de capacitación de líderes, que podrán ser designados en la propia reunión general, o en una posterior, y han de constituir el *comité de capacitación* de la comunidad.*

Para el desarrollo de la reunión general con la comunidad es necesario que la institución y el instructor cuenten con una preparación adecuada. Sería conveniente, por ejemplo, la utilización de un audiovisual (serie de diapositivas sonorizada o película de 16 mm) que explique el enfoque, la estrategia y el método de capacitación a utilizar, así como las características del programa que se pretende desarrollar. También sería útil contar con un material impreso breve que pueda ser repartido a la comunidad y con una cartilla más extensa que contenga el enfoque y las bases metodológicas y estratégicas para entregar a los líderes de capacitación designados por los campesinos.

2.4 Capacitación de líderes (fase 3)

La capacitación de líderes debe ser rápida, intensiva, promotora de la organización, del compromiso y de la acción interinstitucional. Debe habilitar al líder como colaborador en la capacitación de su comunidad.

* En cuanto al número de líderes a designar, se sugiere que sean tres: un pequeño productor campesino, una mujer y un joven, todos miembros de la comunidad y que tengan condiciones e interés en asumir la función capacitadora que implica su participación en el programa.

Se trata de reunir en un seminario-taller a líderes pertenecientes a diferentes comunidades de una misma zona.* Se considera que la duración óptima debiera ser una semana (de lunes a viernes), dividida en diez sesiones (una por la mañana y una por la tarde).

El desarrollo del seminario-taller será dirigido por los propios líderes, en una vivencia organizativa. Con este propósito, en las primeras sesiones se explicarán los objetivos del evento y se harán ejercicios de integración grupal durante los cuales se designará, entre los líderes, un presidente del seminario y un comité coordinador, y se decidirá la forma en que se va a manejar el seminario y los horarios de trabajo que serán utilizados.

Cada una de las diez sesiones en que se divide el seminario deberá tener, aproximadamente, el siguiente *proceso pedagógico*:

- a. El instructor explica al grupo la naturaleza del tema y los objetivos de aprendizaje.
- b. Se proyecta un audiovisual sobre el tema.
- c. Se analiza el audiovisual y se organiza un trabajo de grupos en el que se realizan ejercicios sobre el tema tomados de la realidad o de la experiencia de los participantes.
- d. Se hace una mesa redonda en la que cada grupo, a través de un relator, explica el ejercicio realizado y luego se hace un análisis general; el instructor hace aquí una apreciación evaluativa sobre la comprensión del tema estudiado.
- e. El instructor hace una síntesis y relaciona el tema estudiado con el tema siguiente.

En cuanto al *contenido temático* del seminario de líderes, éste dependerá del área de capacitación dentro de la cual se realice el seminario, así como de las materias elegidas en función de las necesidades de las comunidades participantes y de la naturaleza de los proyectos específicos de desarrollo en que éstas se encuentren involucradas.

* La idea de que los líderes pertenezcan a una misma zona tiene que ver con razones, no sólo de organización, sino también pedagógicas. Es importante que los líderes puedan discutir problemas comunes (de organización, producción, mercadeo, etc.) y que esto se pueda hacer utilizando un lenguaje y una ejemplificación comunes.

En cuanto al número de líderes asistentes al seminario, éste no debería ser mayor de 24. Es decir, si consideramos la participación de tres líderes por comunidad (véase apartado 2.3) serían ocho las comunidades representadas en el seminario.

A modo de ejemplo se presenta, en la página siguiente, lo que podría ser el contenido de la capacitación de líderes correspondiente al tema "desarrollo rural y participación comunitaria", materia ésta que por su importancia y por representar una necesidad común a la mayor parte de las comunidades campesinas, se sugiere como punto de partida del proceso capacitador que se propone en la presente guía metodológica (véase punto 1.2.2).

Durante el último día del seminario, en las sesiones 9 y 10, se realizan *prácticas de concertación* en torno a los temas tratados.

En primer lugar, en la sesión 9 (viernes por la mañana) se organiza una mesa redonda con los representantes de las instituciones vinculadas al desarrollo rural que trabajan en la zona. En esta reunión se analizan, a la luz de los temas estudiados en el seminario, las posibilidades que tienen las instituciones de realizar acciones coordinadas* en el marco de proyectos de desarrollo y de las acciones de capacitación y asistencia técnica que se requiera para su puesta en práctica.

Durante la sesión 10 (viernes por la tarde) se realiza con los líderes un primer trabajo de *concertación de la capacitación dirigida a la comunidad*. Se trata, en la práctica, de programar la utilización del tiempo del instructor y de los líderes, de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de la comunidad y con las posibilidades de utilización de los medios didácticos. Esta primera programación será analizada posteriormente con las comunidades antes de decidir su puesta en práctica.

En resumen, la fase de capacitación de líderes presenta las siguientes características que la hacen consecuente con los fundamentos, estrategias y objetivos planteados en relación con las acciones de capacitación para el desarrollo de la PER:

- a. Se trata de un evento *organizativo*, puesto que se inicia motivando a la comunidad para que elija a sus representantes, futuros capacitadores y promotores de la organización y el desarrollo comunitarios.
- b. El proceso organizativo continúa en el seminario mismo, al conocerse y convivir los líderes de las *diferentes comunidades* en torno a una práctica de organización (autogestión del seminario) y al *análisis de problemas comunes*, que serán orientados hacia *soluciones comunes*, es decir organizativas.

* La coordinación debe entenderse aquí tanto entre las instituciones y la comunidad como de las instituciones entre sí.

EJEMPLO: TEMARIO COMENTADO DEL SEMINARIO DE CAPACITACION DE LIDERES
SOBRE "DESARROLLO RURAL Y PARTICIPACION COMUNITARIA"

El seminario está estructurado de manera que sea posible lograr en los líderes:

- a. una motivación hacia la capacitación;
- b. un compromiso de colaboración en la capacitación de las comunidades a que pertenecen; y
- c. una adquisición de las herramientas conceptuales y metodológicas que les permitan analizar el problema del desarrollo rural con sus comunidades.

TEMARIO:

1. Crecimiento y desarrollo
2. El desarrollo y el campesino
3. Historia de la comunidad
4. Inventario socioeconómico de la comunidad.
5. Costos y precio justo
6. Precio de mercado, ganancia y rentabilidad
7. El proceso de mercadeo
8. Organización para la participación
9. Concertación con las instituciones.
10. Programación de la capacitación de la comunidad.

Los temas 1 y 2 explican las diferencias que existen entre crecimiento y desarrollo; cómo participa la economía campesina en el desarrollo; cuál es el papel que cumple y puede cumplir el campesino.

Los temas 3 y 4 se refieren a un análisis histórico y actual sobre el estado de desarrollo de la comunidad y sobre cuál ha sido y es el grado de participación de la comunidad en este proceso. Este análisis permitirá enriquecer el diagnóstico de la comunidad.

Los temas 5 y 6 proporcionan elementos para el cálculo económico, para conocer cómo se forman los precios y para establecer qué se entiende por precio justo (aquel que garantiza la reproducción del capital y el sustento de la familia y deja un margen de ganancia para un proceso de desarrollo económico).

El tema 7 se refiere a uno de los problemas más importantes y comunes de los pequeños productores: cómo hacer para vender la producción y cómo hacerlo a un buen precio; se trata de identificar este problema como algo común y de descubrir soluciones organizativas al mismo.

El tema 8 se refiere a la organización como medio necesario para hacer frente a los problemas comunes.

El tema 9 es un ejercicio de concertación con las instituciones que trabajan en la zona con el propósito de lograr una coordinación comunidad-instituciones que permita abordar el desarrollo de manera conjunta.

El tema 10 consiste en programar el proceso de capacitación de la comunidad a través del concurso de los líderes.

- c. De *coordinación institucional*, fomentado por la participación de representantes de las instituciones y el análisis de problemas concretos de desarrollo.
- d. *Investigativo*, ya que los conceptos son utilizados para elevar los conocimientos sobre una realidad específica.
- e. Proporcionan elementos a las instituciones para *programar* su trabajo.
- f. De capacitación *teórico-práctica*, en el que se adquieren conceptos que luego son utilizados para el análisis de la realidad.
- g. *Generación*, puesto que de él salen respuestas concretas de trabajo futuro.
- h. Es, por todas las razones anteriores, un evento de *capacitación integral* para la capacitación campesina.

2.5 Capacitación de la comunidad (fase 4)

Esta fase se realiza a través de dos actividades principales:

- la concertación de la capacitación con la comunidad, y
- la capacitación de la comunidad por parte del instructor y de los líderes.

2.5.1 Concertación de la capacitación con la comunidad

Una vez finalizado el seminario de líderes, éstos regresan a la comunidad y analizan con los campesinos la programación inicial realizada en el seminario. Se toman acuerdos en relación con la modalidad de trabajo, las fechas, los horarios y los lugares en que se va a efectuar la capacitación.

Cuando los comités de capacitación de las distintas comunidades que estuvieron representadas en el seminario de líderes han llegado a un acuerdo con sus respectivas comunidades en torno a un programa definitivo de capacitación, se realiza una reunión con la participación de un líder de cada una de las comunidades, en la que se acuerdan, conjuntamente con el instructor, los programas definitivos de capacitación para la zona.

Una manera de programar las acciones con la comunidad (a nivel de una zona) teniendo en cuenta que el campesino difícilmente dispondrá de un período de tiempo continuo para la capacitación, podrá asistir, por ejemplo, en la realización de una sesión semanal de capacitación con cada comunidad. Estas sesiones serían dirigidas por los líderes con la ayuda del instructor. El

instructor, que deberá atender varias comunidades (ocho, de acuerdo con lo sugerido en el apartado 2.4), se irá desplazando de una comunidad a la otra, llevando consigo los equipos (audiovisuales) y los materiales (audiovisuales y material impreso) necesarios, hasta completar el primer tema en todas las comunidades. Una vez completado el ciclo de primeras sesiones de capacitación en todas las comunidades, se iniciará el estudio del segundo tema empezando por la primera comunidad atendida en el tema 1, y así sucesivamente hasta completar todos los temas previstos en la etapa de capacitación. Durante el periodo de tiempo comprendido entre las sesiones de capacitación (una semana, aproximadamente), los campesinos profundizarán en los temas estudiados y realizarán ejercicios prácticos en los que aplicarán las técnicas aprendidas a la búsqueda de soluciones comunes para sus problemas comunes.

El tipo de programación descrita en los párrafos anteriores se ilustra en el Cuadro 2. En este cuadro se indica el nombre de las comunidades, el nombre de los líderes pertenecientes a cada comunidad, los horarios de trabajo posibles y las fechas. Para llenar el cuadro con la programación, cada tema deberá ubicarse con respecto a la comunidad, la fecha y la hora en que se realizará la capacitación. Una vez acordada la programación se elaborará un cuadro semejante al de la ilustración y se distribuirá entre los líderes y las comunidades. Los cambios que se introduzcan en la programación deberán ser convenidos con anterioridad y comunicados con la debida anticipación.

2.5.2 *Capacitación de la comunidad por parte del instructor y de los líderes*

La capacitación de la comunidad (hombres y mujeres, adultos y jóvenes) no se restringe a los campesinos sino que es deseable que en ella participen también funcionarios de las instituciones de la comunidad (maestro, promotores de salud, agentes de acción comunal, etc.), ya sea durante todo el proceso o en momentos especiales de éste.

Aunque inicialmente es poco probable que el líder pueda desempeñar una función formal de capacitador, el simple hecho de poseer nuevos conocimientos lo convierte en un capacitador potencial.

Los líderes se irán incorporando paulatinamente a su tarea de capacitadores, asumiendo en un comienzo funciones de motivación de la comunidad hacia la capacitación y de organización de ésta para que pueda recibir la misma capacitación que él recibió en el seminario de líderes.

Revisemos brevemente cuáles serían las funciones de los líderes de capacitación:

- a. En el momento de su designación, el líder asume el compromiso de colaborar en el proceso de capacitación de la comunidad y de "devolver a ésta los conocimientos adquiridos en el seminario de líderes para que sean convertidos por la comunidad en instrumento de cambio.
- b. Los líderes designados por la comunidad pasan a integrar el comité de capacitación, lo cual los convierte en los interlocutores permanentes y directos del instructor durante todas las fases del proceso de capacitación.
- c. Cuando los líderes retornan a la comunidad después del seminario, asumen la tarea de programar y de concertar con la comunidad las acciones de capacitación.
- d. Durante el período de tiempo comprendido entre las sesiones de capacitación en la comunidad, el líder desempeña el papel de monitor, organizando a ésta y apoyándola en la profundización de los temas y la ejecución de los ejercicios prácticos.
- e. Durante el desarrollo de las acciones de capacitación, los líderes irán asumiendo un papel más activo como capacitadores directos de la comunidad.

En cuanto al desarrollo de las sesiones de capacitación en la comunidad, éstas seguirán básicamente la misma estructura pedagógica de las sesiones del seminario de líderes (descrita en el apartado 2.4). En éstas serán utilizados los mismos audiovisuales y materiales impresos que en el seminario.

La presencia simultánea del instructor en varias comunidades de una misma zona, durante el desarrollo de esta fase, le permitirá jugar un papel de comunicador entre éstas, incorporando en unas las experiencias que se logren en otras. Para cumplir con esta tarea el instructor requerirá de un medio permanente de transporte.* El instructor se encargará de transportar entre las comunidades los equipos audiovisuales y materiales necesarios, siendo ideal el que cada instructor pueda contar con un juego completo de medios audiovisuales.

Aunque el uso de audiovisuales no es una condición necesaria para que se pueda desarrollar la capacitación en la comunidad, debiendo evitarse que ésta quede supeditada a la disponibilidad o posibilidad de proyección de los audiovisuales, es sin embargo, deseable el uso de éstos, no solamente por lo que implica el uso del medio en sí mismo (eficiencia del mensaje), sino que también por el atractivo que éste representa para la comu-

* Considerando el costo de los vehículos y las condiciones reales imperantes en las zonas rurales se estima que uno de los medios más funcionales es la moto.

PROGRAMACION DE LA CAPACITACION EN LAS COM DISTRIBUCION DE LOS TEMAS

PROYECTO: _____ SEMINARIO: _____

COMUNIDADES	LIDERES	HORA	PRIMER MES												S		
			1a. SEMANA			2a. SEMANA			3a. SEMANA			4a. SEMANA				1a. SEM.	
			L	M	J	L	M	J	L	M	J	L	M	J		L	M
1.	1. 2. 3.	8-10 10-12 12-2 2-4 4-6 6-8						2 2						3 3			
2.	1. 2. 3.	8-10 10-12 12-2 2-4 4-6 6-8						2 2						3 3			
3.	1. 2. 3.	8-10 10-12 12-2 2-4 4-6 6-8						2 2						3 3			
4.	1. 2. 3.	8-10 10-12 12-2 2-4 4-6 6-8						2 2						3 3			
5.	1. 2. 3.	8-10 10-12 12-2 2-4 4-6 6-8						2 2						3 3			
6.	1. 2. 3.	8-10 10-12 12-2 2-4 4-6 6-8						2 2						3 3			
7.	1. 2. 3.	8-10 10-12 12-2 2-4 4-6 6-8						2 2						3 3			
8.	1. 2. 3.	8-10 10-12 12-2 2-4 4-6 6-8						2 2						3 3			

**S POR PARTE DEL INSTRUCTOR Y EL LIDER
ERO) POR DIAS Y POR HORAS**

Cuadro 2

TRUCTOR: _____

D O M E S			T E R C E R M E S				
ANA	3a. SEMANA	4a. SEMANA	1a. SEMANA	2a. SEMANA	3a. SEMANA	4a. SEMANA	
J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J
	5 5		6 6	7 7		8 8	
	5 5		6 6	7 7		8 8	
	5 5		6 6		7 7	8 8	
		5 5	6 6		7 7	8 8	
4 4		5 5	6 6		7 7		8 8
4 4		5 5		6 6	7 7		8 8
4 4		5 5		6 6	7 7		8 8
4 4		5 5		6 6	7 7		8 8
	4 4	5 5		6 6		7 7	8 8

nidad. De todas formas, cuando, por alguna razón, no sea posible proyectar un audiovisual (falla del proyector, falta de energía eléctrica, etc.), la capacitación deberá ser igualmente impartida y la proyección podrá ser ofrecida en un momento posterior, una vez que los obstáculos hayan sido superados.

Una fase completa de capacitación de la comunidad en cualesquiera de las áreas (organizativa, empresarial o técnica) se compondrá, aproximadamente, de diez sesiones (diez temas) y podrá cumplirse a razón de una sesión semanal, en un periodo de unas diez semanas.

2.6 Formulación de proyectos (Fase 5)

La estructura temática y la metodología de capacitación de las fases 3 y 4 (capacitación de líderes y capacitación de la comunidad) configuran una secuencia de actividades de a) investigación, b) diagnóstico y c) identificación, priorización y formulación de proyectos de desarrollo.

Desde que comienza la capacitación, se inicia un proceso de creación de organización, base del desarrollo económico y social, y se van aportando herramientas conceptuales que son utilizadas inmediatamente en el diagnóstico y la identificación de proyectos de cambio. Se trata, por lo tanto, de un proceso de aprendizaje teórico-práctico al servicio de un proceso de cambio.

La capacitación, a través de las fases que han sido descritas en los apartados anteriores, va generando proyectos de desarrollo y éstos, a su vez, generando nuevas necesidades de capacitación. La satisfacción de estas necesidades mediante nuevas acciones de capacitación no sólo contribuye al éxito de los proyectos de desarrollo que determinaron sino que genera nuevos proyectos más específicos que los anteriores. Este proceso puede continuar en forma indefinida ya que, cualquiera sea el grado de desarrollo alcanzado por una comunidad, siempre será posible identificar nuevos proyectos y nuevas necesidades de capacitación en función de ellos. Se trata, en realidad, del proceso mismo de desarrollo socioeconómico, ilimitado por naturaleza, en el cual se inserta la capacitación como agente desencadenante y estimulante, y como instrumento para asegurar la superación progresiva de los estudios de desarrollo de la comunidad.

La naturaleza de los proyectos que son identificados por la comunidad durante el proceso de capacitación dependerá de los problemas que se identifiquen en la comunidad, fundamentalmente en torno a los objetivos de la etapa de capacitación correspondiente. Inicialmente se tratará de proyectos generales de desarrollo que se orientarán hacia la solución común de

problemas comunes, los que requerirán de acciones de capacitación que abarquen a una gran parte de la población de la comunidad. A medida que se avance en el proceso de desarrollo, los proyectos se irán haciendo más específicos y se orientarán hacia la solución de problemas que afectan sólo a una parte de la población.

2.6.1 Identificación de proyectos

En cada una de las etapas de capacitación (organizativas, empresariales o técnicas) se estudian los temas, se investiga la realidad, se hace un diagnóstico de la situación en el que se identifican los problemas existentes y se proponen proyectos de solución a esos problemas.

EJEMPLO DE IDENTIFICACION DE PROYECTOS

Etapas de capacitación organizativa:

- a. Dentro de esta etapa se estudia el tema "mercadeo"
- b. Durante el estudio del tema se investiga la realidad de la comunidad en relación con la comercialización de sus productos principales.
- c. Se hace un diagnóstico en el que se identifican los problemas existentes, i.e.: los productores carecen de capacidad de almacenamiento de algunos de sus productos principales, razón por la que se ven en la necesidad de vender en malas condiciones (urgidos por el tiempo) a los intermediarios, y a bajos precios.
- d. Se proponen proyectos de desarrollo, i.e.: crear un centro de acopio y almacenamiento; comprar un camión para colocar los productos directamente en el mercado evitándose el intermediario, etc.

2.6.2 Priorización de proyectos

Los proyectos identificados son priorizados por la comunidad mediante la aplicación de los siguientes criterios:

- a. la importancia y la urgencia que, a juicio de la comunidad, tienen los problemas hacia cuya solución apuntan los proyectos.
- b. el efecto que los proyectos identificados puedan tener sobre la solución indirecta de otros problemas; y
- c. el número de personas afectadas por los problemas hacia cuya solución se orientan los proyectos.

Otro criterio importante de priorización consiste en la posibilidad que plantean los proyectos identificados de alcanzar resultados visibles en el corto plazo. En criterio se relaciona con la motivación de la comunidad, que es fundamental sobre todo en las primeras etapas del desarrollo de la acción PER.

Los proyectos que sean identificados como prioritarios serán estudiados por la comunidad con el concurso de los líderes y del instructor desde el punto de vista de su *factibilidad social y económica*. La factibilidad social de un proyecto tiene que ver con la disposición de la comunidad para participar en su desarrollo; la factibilidad económica, en cambio, se relaciona con la rentabilidad aparente de la solución propuesta.

2.6.3 *Formulación de proyectos definitivos y concertación de la comunidad con las instituciones*

Una vez identificados los proyectos prioritarios, la comunidad tomará contacto con las instituciones que trabajan para el desarrollo rural. Este contacto se efectuará por intermedio del instructor y/o de los líderes de capacitación, y las instituciones presentes en la zona serán invitadas a participar en una reunión con la comunidad.

Las instituciones invitadas, que serán aquellas que de acuerdo con sus objetivos se relacionan con la naturaleza de los proyectos de desarrollo priorizados (incluidas las instituciones financieras), discutirán con la comunidad los proyectos propuestos por ésta y, posteriormente, se abocarán con la comunidad a la realización de estudios de factibilidad social, económica, técnica, financiera e institucional, que permitirán tomar una decisión definitiva sobre la ejecución de los proyectos y sobre la naturaleza exacta de éstos. Se procederá entonces a la formulación definitiva de los proyectos de desarrollo y a la concertación de acuerdos entre la comunidad y las instituciones para la ejecución de éstos.

2.6.4 *Identificación de nuevas acciones de capacitación*

Supongamos, a modo de ejemplo, la identificación y priorización por parte de una comunidad de un proyecto de desarrollo consistente en el montaje y puesta en servicio de una fábrica de harina de yuca. El proyecto es analizado por las instituciones técnicas y financieras y se llega a la identificación de las siguientes etapas de capacitación para su puesta en práctica:

- a. En primer lugar, el proyecto propone crear una organización, una empresa asociativa de campesinos, con el fin de hacer frente al proceso de desarrollo industrial y la participación de la comunidad en el proyecto.

Si la alternativa que se escoge con este propósito es una cooperativa, deberá capacitarse a la comunidad para que pueda llevarla a la práctica. Habrá pues una primera acción de capacitación organizativa de tipo general (con la participación de toda la comunidad), en el marco del desarrollo del proyecto, orientada específicamente hacia la constitución y funcionamiento de una cooperativa de producción.

b. En una etapa más avanzada del proyecto, una vez constituida la cooperativa y tomadas las decisiones en relación con el tamaño de la planta procesadora, la tecnología a emplear (equipamiento necesario), el número de personas que deberá trabajar en la planta una vez que ésta se encuentre en funcionamiento, etc., y el proyecto haya sido aprobado por la institución financiera y se haya otorgado el préstamo correspondiente a la cooperativa, será necesario capacitar a las personas que se encargarán del funcionamiento de la planta industrial y de su administración. Habrá entonces dos acciones específicas de capacitación: una en el área empresarial sobre "gestión de cooperativas de producción" y otra en el área técnica sobre la "operación de una planta procesadora de harina de yuca". La comunidad deberá decidir a qué personas deberá ir destinada la capacitación (aquellas que luego se harán cargo de las funciones administrativa y técnica). El resto de la comunidad podrá orientarse hacia otras acciones de capacitación, en el marco del proyecto o bien en relación con otros proyectos de desarrollo.

c. Una vez construida y puesta en marcha la planta, podrán identificarse nuevas necesidades de capacitación como, por ejemplo, las relaciones con la necesidad de combatir una plaga que afecta a las plantaciones de yuca. Podrá en este caso organizarse una acción de capacitación técnica que versará sobre las formas de combatir dicha enfermedad.

Como puede verse, la generación y ejecución de proyectos se encuentra estrechamente vinculada a las acciones de capacitación, las cuales van surgiendo como necesidades en el marco del desarrollo de los proyectos. Los proyectos, a su vez, podrán plantearse a nivel de una comunidad, de una zona e, inclusive, a nivel de una región. En la comunidad se tratará siempre de proyectos específicos orientados hacia la solución de problemas de la comunidad, pero en la medida en que se detecten, a través de las acciones de capacitación, problemas que afectan a la totalidad de las comunidades de una zona o región, podrán plantearse proyectos de nivel zonal o regional.

2.7 Ejecución de proyectos (fase 6)

Una vez formulado un proyecto de desarrollo y concertada su puesta en práctica entre la comunidad y las instituciones, es necesario planear y programar su ejecución.

Deberá, en esta fase, definirse la secuencia de actividades que conducirá a los objetivos del proyecto y cuál será la participación de la comunidad y de las distintas instituciones en cada una de estas actividades. Habrán de preverse las acciones de apoyo y asistencia técnica, así como las instancias de coordinación, control y evaluación.

También en esta fase, deberán prever y ejecutar las acciones de capacitación necesarias para asegurar el éxito del proyecto, realizando la programación en el tiempo en concordancia con las fases de ejecución del mismo.

En cuanto a la ejecución misma de los proyectos, no se profundizará en la presente guía sobre este aspecto, ya que las instituciones, en general, definirán su participación de acuerdo con sus propias modalidades operativas y con sus estructuras administrativas y técnicas.

Las diferencias que plantea la metodología de acción que aquí se propone, con respecto a la práctica habitual de las instituciones que trabajan para el desarrollo rural, radican en la creciente capacidad de la comunidad para participar en el proceso, como consecuencia de la acción capacitadora.

2.8 Evaluación (fase 7)

Al finalizar la ejecución de cada proyecto se plantea una fase de evaluación que tiene por finalidad medir los resultados de la acción en función del desarrollo alcanzado y retroalimentar las fases de capacitación (fases 2, 3, 4 y 5) y de ejecución del proyecto (fase 6), con el propósito de introducir cambios y mejorar los métodos, técnicas y procedimientos utilizados en ellas.

2.8.1 Evaluación de la eficacia

Un primer nivel de evaluación consiste en comparar los resultados alcanzados en relación con los objetivos de la acción (resultados esperados) tanto en lo que se refiere al proyecto de desarrollo como a las acciones de capacitación que le dieron origen a éste. Se trata aquí de evaluar la *eficacia* de las acciones de capacitación y del proyecto de desarrollo preguntándose si los objetivos de éstos fueron logrados de una manera clara e inequívoca.

A nivel de las acciones de capacitación, deben plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Se logró una elevación del nivel de participación de la comunidad, en lo organizativo, en la gestión o en lo técnico, dependiendo de las áreas de capacitación?

- ¿Se generaron nuevas formas de organización o se fortalecieron las existentes?
- ¿Responden los proyectos de desarrollo identificados por la comunidad a la solución de los problemas principales o más urgentes de la comunidad?

En relación con la ejecución del proyecto de desarrollo, la pregunta a formularse será:

- ¿Se resolvieron o, por lo menos, se avanzó en la solución de los problemas hacia los cuales apuntaba el proyecto?

2.8.2 *Evaluación de la eficiencia*

En función de las respuestas dadas a las preguntas anteriores, pueden formularse otras preguntas cuya finalidad consistirá en medir la eficiencia de cada una de las fases del proceso en un afán por encontrar posibles fallas o aspectos técnicos o metodológicos que podrían mejorarse en futuras aplicaciones. Las preguntas serían:

a. En relación con la fase de motivación y organización para la capacitación:

- ¿Fue adecuado el procedimiento de acercamiento a la comunidad a través de sus líderes y organizaciones? ¿Fue bien ejecutado por el instructor? ¿Se lograron las finalidades de la reunión general con la comunidad? ¿Fue bien planteada esta reunión? ¿Fue adecuada la forma de explicar los objetivos y los métodos de la acción? ¿Se logró un compromiso de la comunidad? ¿Se dio lugar a que la comunidad expresara sus puntos de vista? ¿Fueron escuchados éstos? ¿Fueron designados por la comunidad los líderes de capacitación? ¿Las personas elegidas son representativas de la comunidad? Etcétera.

b. En relación con la fase de capacitación de líderes:

¿Se lograron los objetivos de la capacitación (organizativa, empresarial o técnica)? ¿Se logró capacitar y comprometer a los líderes para actuar como capacitadores de sus comunidades? ¿Se logró un buen nivel de participación y de autogestión del seminario? ¿Concurrieron las instituciones que actúan en la zona a la sesión de concertación? ¿Fueron positivos los resultados de la concertación? ¿Se realizó un primer intento de programación de las acciones de capacitación de la comunidad? ¿Fueron adecuados los métodos, medios (audiovisuales y material impreso) y actividades de enseñanza-aprendizaje utilizados en el desarrollo de las sesiones del seminario? ¿Los temas abordados suscitaron el interés de la actividad de los participantes y contribuyeron al logro de los objetivos específicos

del seminario? ¿Fue adecuada la distribución de tiempos y la secuencia de los temas? Etcétera.

c. En relación con la fase de capacitación de la comunidad:

¿Los líderes concertaron con su comunidad la programación de las acciones de capacitación? ¿Se efectuó una reunión para decidir los programas definitivos de capacitación de la zona? ¿Estuvieron representadas en esta reunión todas las comunidades de la zona? ¿Cómo fue programada la capacitación de la comunidad (al fijar el número y calendario de sesiones semanales, se tomó en cuenta la disponibilidad de los medios didácticos, horarios, lugares de reunión)? ¿Resultó adecuada esta programación? ¿Asistieron regularmente los campesinos a las sesiones de capacitación? ¿Cómo fue el desempeño de los líderes de capacitación durante el desarrollo de las sesiones, durante los períodos entre sesiones, en las actividades de motivación y de programación? ¿Los métodos, medios y actividades utilizados en la capacitación fueron adecuados? ¿Hubo problemas en la proyección de los audiovisuales? ¿Se logró una disponibilidad adecuada del instructor en las comunidades atendidas? ¿Hubo problemas con su movilidad y con la disponibilidad de equipos, materiales y recursos financieros necesarios? Etcétera.

d. En relación con la fase de identificación, priorización y preparación de proyectos:

¿Durante el desarrollo de la capacitación a la comunidad, los participantes investigaron la realidad de su comunidad aplicando los temas estudiados? ¿Lo anterior permitió identificar los principales problemas de la comunidad en el área estudiada? ¿Los proyectos formulados por la comunidad fueron enfocados hacia la solución de esos problemas? ¿Cuáles fueron los criterios utilizados por la comunidad para priorizar los proyectos de desarrollo? ¿Esos criterios permitieron priorizar los proyectos de desarrollo? ¿Esos criterios permitieron priorizar los proyectos más importantes y/o urgentes para la comunidad? ¿La dinámica de la participación permitió superar los intereses contrapuestos o conflictivos entre los miembros de la comunidad? ¿Fue analizada la factibilidad social y económica de los proyectos priorizados? ¿Las instituciones concurrieron al llamado de la comunidad para concertar con ésta su participación en los proyectos prioritarios de desarrollo? ¿La comunidad se mostró dispuesta a colaborar en su ejecución? ¿Las instituciones, conjuntamente con la comunidad, estudiaron la factibilidad de los proyectos y formularon éstos de una manera definitiva? Etcétera.

e. En relación con la fase de ejecución de proyectos:

¿Fue programada la ejecución del proyecto de desarrollo? ¿En esta programación se definió la participación de la comunidad y de las

instituciones en las diferentes etapas de la ejecución del proyecto? ¿Fueron previstas las instancias de coordinación, control y evaluación en el desarrollo del proyecto? ¿Se identificaron y planearon las acciones de capacitación generadas por el proyecto? ¿Fueron ejecutadas estas acciones de capacitación en forma oportuna y coordinada con las fases del proyecto? Etcétera.

3. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROCESO

Sobre la base de los objetivos de la acción PER se procederá a una evaluación general del proceso. Los resultados de esta evaluación, que se efectuará periódicamente dependiendo del estado de avance de las acciones, permitirán tomar decisiones en relación con el enfoque, la metodología y las estrategias adoptados y ajustar éstos de manera que respondan a los objetivos de la acción PER.

La evaluación general se planteará a dos niveles: evaluación de las metas y evaluación del impacto.

3.1 Evaluación de las metas

Serán evaluadas las acciones concretas que fueron previstas en relación con el trabajo de capacitación: cobertura poblacional y geográfica, número de eventos de capacitación y de coordinación realizados, actividades de apoyo (diseño instruccional, producción de medios, suministro y utilización de programas y medios, apoyo administrativo, transporte, ejecución presupuestal, etc.).

Se incluirán aquí tanto a las instituciones de formación profesional como a aquellas que trabajan para el desarrollo rural y asumen la función capacitadora en el marco de la acción PER.

3.2 Evaluación de impacto

Esta evaluación se refiere a los efectos logrados por la capacitación sobre el desarrollo técnico, económico, social y cultural de la población vinculada. Se refiere también a los efectos de la acción sobre las instituciones encargadas de su ejecución.

A. La evaluación del impacto sobre la población se orientaría hacia: a) los campesinos (jefes de las explotaciones y sus familiares); b) las pequeñas unidades de producción; c) las organizaciones asociativas de tipo económico (en las áreas de consumo, producción, mercadeo) y d) las organizaciones comunitarias orientadas hacia aspectos de infraestructura física y social y hacia los servicios sociales (educación, salud, deporte y cultura).

Los campesinos serán evaluados en lo que respecta a la formación recibida, a los conocimientos y destrezas adquiridos y a los cambios de comportamiento provocados por estos nuevos conocimientos y destrezas en relación con el manejo de sus pequeñas unidades de producción y con respecto a sus relaciones en el seno de la comunidad.

Las pequeñas unidades de producción serán evaluadas en relación con los cambios técnicos, económicos y sociales que se produzcan en su interior.

Las organizaciones asociativas de tipo económico serán evaluadas en relación con los cambios técnicos, económicos y sociales que las hayan afectado o que ellas hayan contribuido a generar.

Las organizaciones comunitarias serán evaluadas en función de su capacidad para solucionar problemas comunitarios de infraestructura física y social y para estimular los servicios sociales de la comunidad.

B. En cuanto a la evaluación del impacto sobre las instituciones, es necesario distinguir: a) la evaluación del desempeño de los docentes y b) la evaluación del desempeño general de las instituciones (tanto las de formación como los restantes tipos de instituciones que trabajan para el desarrollo rural).

Se considerarán en la evaluación de los docentes, los resultados logrados a nivel de la comunidad (conocimientos y destrezas adquiridos por los campesinos), su comportamiento capacitador y organizador frente a la comunidad y su capacidad para coordinarse con los funcionarios de otras instituciones.

Las instituciones por su parte, serán evaluadas en lo que se refiere al efecto provocado por la participación de la comunidad sobre sus conocimientos y comportamiento en las funciones que les son propias: capacitación, crédito, investigación, asistencia técnica, recursos naturales, mercadeo, agroindustria, infraestructura, salud, educación, deporte, etc. Se evaluarán aquí la forma en que han cambiado las relaciones de la institución con la comunidad en las funciones de investigación, diagnóstico, formulación de proyectos, etc., así como las relaciones interinstitucionales.

En cuanto a la forma concreta de efectuar esta evaluación general de la acción del proyecto que nos ocupa será elaborada una guía de evaluación basada en una combinación de técnicas objetivas y subjetivas y en el uso de indicadores para la medición de cada uno de los aspectos mencionados en los párrafos anteriores. En la mencionada guía se prevé la aplicación de los citados indicadores en el punto de partida de las acciones así como

en distintos momentos del desarrollo de las mismas, con el objeto de poder disponer de una base válida de comparación que permita una evaluación en función de los resultados alcanzados. Los indicadores mencionados podrán ser utilizados también en la fase de evaluación de las acciones específicas de capacitación y desarrollo de proyectos descritos en el apartado 2.8 (fase 7).

4. APOYO TECNICO Y ADMINISTRATIVO

Esta es una función muy importante para garantizar el éxito de la metodología, si no hay una comprensión clara de la metodología por todos los estamentos de la institución formadora y si no existen los apoyos pedagógicos, didácticos, operativos, de información y control, la metodología propuesta puede funcionar defectuosamente y en un momento dado no alcanzar los objetivos propuestos.

4.1 La estructura operativa

La estructura administrativa y operativa a nivel de campo estará adecuada a la operación de la metodología. Es necesario que el director del programa de capacitación encargado de todo el manejo administrativo, de personal y de presupuesto conozca cabalmente la concepción y la metodología capacitadora. Es deseable que su profesión esté relacionada con su trabajo. A un nivel intermedio entre él y los instructores estará el supervisor, o nivel de supervisión encargado de orientar pedagógica y técnicamente a los instructores. Participará con ellos en la elaboración de los diagnósticos comunitarios y acompañará a los instructores durante todo el proceso dándole el apoyo logístico necesario. Además tendrá la función de ejercer el control del desempeño del instructor y del cumplimiento de las metas previstas.

El instructor desempeñará las funciones definidas en el método, desde la capacitación hasta la identificación, elaboración y puesta en marcha de los proyectos. Siempre como "capacitador para", evitará convertirse en un ejecutor de otro tipo de funciones. Uno de los instructores deberá asumir las funciones de coordinador técnico, responsable del proyecto de capacitación para una zona, o para un proyecto específico.

Además de estos tres recursos será necesario un profesional asesor, que maneje a un nivel técnico mayor todos los aspectos relacionados con la metodología, en lo técnico, económico y social; que pueda hacer diagnósticos generales, planeación y evaluación investigativa de las acciones que se realicen; se relacione con las otras instituciones al más alto nivel técnico; que sea un interlocutor técnico eficiente con los niveles de dirección de la

institución. En términos generales es deseable que el jefe del programa en una zona tenga este perfil, aunque dedique la mayor parte de su tiempo a labores administrativas.

El programa además deberá contar con una persona dedicada a la producción de medios didácticos. Esa persona estará encargada de coordinar y apoyar a los instructores en la producción de esos medios y en el uso y manejo de equipos didácticos. Es deseable que esté provisto de un vehículo adaptado para tal fin.

Los instructores deberán estar provistos de diapositivas, de una planta eléctrica liviana portátil y de una grabadora, así como de los implementos didácticos comunes como papel, marcadores, etc.

Como la operación se da a nivel de comunidad, de zona, de región, y los proyectos generalmente involucrarán comunidades de una misma zona y habrá también proyectos de zonas de economía similar, el instructor actuará mayormente a nivel de comunidad y zona, el supervisor a nivel de zonas y el jefe del programa y profesional asesor a nivel de toda el área objeto del programa.

4.2 La capacitación y la coordinación interinstitucional

Cuando la capacitación se hace en coordinación interinstitucional, es necesario tener una visión integral del desarrollo rural, que es la que orienta esta metodología. Es necesario además conocer qué problemas afectan el desarrollo rural y cómo son manejados por cada una de las instituciones. A su vez, las instituciones deben conocer la concepción y metodología del proceso capacitador. De esta manera se podrán hacer programaciones conjuntas en donde la capacitación se complementa con las demás instituciones. La coordinación debe contemplar los niveles de dirección, de supervisión y de ejecución. Y en particular debe tener en cuenta las nuevas circunstancias de coordinación interinstitucional que implica la creciente participación del campesino.

4.3 Organización de los campesinos

El proceso de capacitación va creando una nueva organización de los campesinos destinada a la función específica de capacitación. Como vimos anteriormente, se crea un primer comité a nivel de cada comunidad que estará integrado como mínimo por tres personas representativas preferentemente de los productores, de la mujer y de la juventud, principales estratos de la comunidad.

Cuando se hace el primer seminario de líderes de varias comunidades, al final del mismo ha de crearse una organización que vincule a dichas comunidades. Los veinticuatro líderes que asisten al curso indicarán la conveniencia de establecer un comité integrado por un representante de cada comunidad. Este comité zonal, pues comprende a las comunidades de una zona, estará encargado de coordinar la capacitación de las instituciones y de resolver problemas que en este sentido o en otros, afectará de manera similar a las comunidades involucradas. Podrá reunirse de acuerdo con un plan previo y con una periodicidad más o menos establecida.

Este comité tendrá que ver naturalmente con la identificación, elaboración y ejecución de los proyectos comunes entre las comunidades como serán seguramente, los de mercadeo y agroindustria.

A nivel regional, departamental o provincial, existirá un comité de capacitación que representará las diferentes zonas y conjuntos zonales de la región o provincia. Este comité deberá poco a poco participar en el diagnóstico y planeación de la capacitación a nivel del programa regional.

El esquema de la página siguiente ilustra la interacción de la estructura operativa y de las instancias de participación.

El objeto final de la capacitación es crear capacidad y estructuras idóneas que permitan una permanente y real participación del campesino en su desarrollo y en el desarrollo social y económico del país.

4.4. La capacitación de los capacitadores

Los funcionarios encargados de la formación profesional deben ser especialmente capacitados en esta metodología y su capacitación debe recaer en la puesta en marcha de la metodología y debe ser teórico-práctica.

Es conveniente contar con capacitadores formados realmente como tales; esto es, como docentes y no sólo como técnicos en la materia de formación.

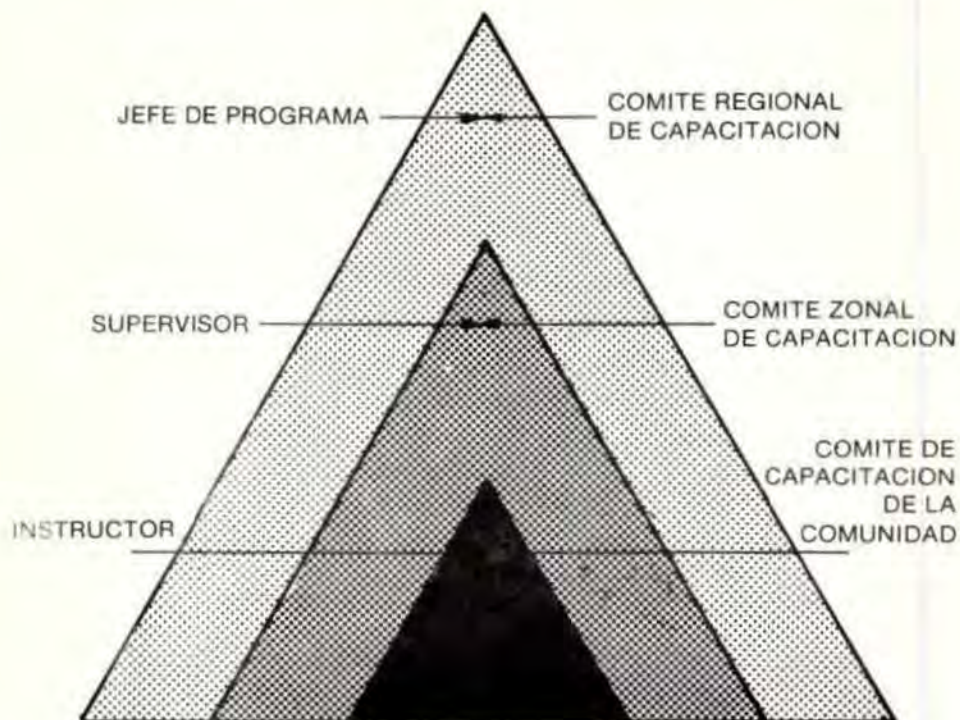
En esta metodología, la profundidad de la capacitación tendrá varios niveles. Para los jefes de programa, el profesional asesor y los supervisores deberá organizárseles un cursillo intensivo de por lo menos una semana.

Los instructores deben tener un proceso de capacitación mínima de duración equivalente a la primera etapa completa de la metodología, durante la cual han de cumplirse objetivos de aprendizaje previamente establecidos, que estarán en función de prepararlos para el manejo de todos los aspectos metodológicos y operativos que hemos estudiado hasta ahora. La dirección de la capacitación deberá ser encargada a un formador de formadores, especialista en el tema y que haya tenido la experiencia práctica correspondiente.

ESQUEMA ORGANIZATIVO DEL PROGRAMA

FUNCION CAPACITADORA

INSTANCIAS DE PARTICIPACION



REGION



ZONA



COMUNIDAD

