



DESARROLLO Y PROCESOS DE CAPACITACION EN ORGANIZACIONES  
PRODUCTIVAS DE GUERRERO

## **Directorio**

Consejo Editorial de la Universidad Autónoma de Guerrero

*Dr. Javier Saldaña Almazan*  
Presidente

*Dr. Angel Ascencio Romero*  
Presidente del subconsejo académico-científico y vocal representante del  
área de Ciencias Sociales y Humanidades

*Dr. Gil Arturo Ferrer Vicario*  
Vocal representante del área de Nivel Medio Superior

*Dra. Alma Villaseñor Franco*  
Vocal representante del área de Ingeniería y Tecnología

*Dr. Eduardo Castañeda Saucedo*  
Vocal representante del área de Ciencias de la Salud

*Dr. Jorge Sanchez Ortiz*  
Vocal representante del área de Ciencias Naturales y Exactas

*Dra. Dulce María Quintero Romero*  
Vocal representante del área de Educación y Humanidades

*Dr. Javier Jiménez Hernández*  
Vocal representante del área de Ciencias Agropecuarias

*Dra. Cristina Gabriela Barroso Calderon*  
Vocal representante del área de multidisciplinaria

# **Desarrollo y procesos de capacitación en organizaciones productivas de Guerrero**

**Dulce María Quintero Romero  
Ramiro Morales Hernández  
Artemio López Ríos  
Justino Rodríguez Tolentino  
(coordinadores)**



09/03/2015 01:23:44 p.m.

Primera edición: abril 2015

D.R. © Dulce María Quintero Romero, Ramiro Morales Hernández Artemio  
López Ríos y Justino Rodríguez Tolentino

© Plaza y Valdés S. A. de C. V.  
Manuel María Contreras núm. 73, Colonia San Rafael  
México, D. F. 06470. Teléfono: 50 97 20 70  
editorial@plazayvaldes.com www.plazayvaldes.com

Plaza y Valdés, S. L.  
Calle Murcia, 2. Colonia de los Ángeles  
Pozuelo de Alarcón 28223, Madrid, España  
Teléfono: 91 862 52 89  
madrid@plazayvaldes.com  
www.plazayvaldes.es

Formación tipográfica: Ray Arturo Arriaga Ibares

ISBN: (Pendiente)

Impreso en México / *Printed in Mexico*

El trabajo de edición de esta obra fue realizado en el Taller de Edición de Plaza y Valdés ubicado en el Reclusorio Preventivo Varonil Norte. Lo anterior es posible gracias al apoyo, confianza y colaboración de todas las autoridades del Sistema Penitenciario del Gobierno del Distrito Federal, en especial de la Dirección Ejecutiva de Trabajo Penitenciario

09/03/2015 01:23:44 p.m.

## Contenido

**Introducción** . . . . . 11

### **Parte I**

#### **Temas de discusión en el desarrollo**

#### **rural en Guerrero**

I Planteamientos teóricos del Desarrollo Rural Sustentable y su viabilidad	
<i>Marco Eymard Cortés Gaspar y Ramiro Morales Hernández</i> . . . . .	17
II Debate sobre la propuesta de un Desarrollo Rural Sustentable.	
<i>Violeta Bautista Alvarado y Dulce María Quintero Romero</i> . . . . .	29
III El prestador de servicios profesionales frente al campo	
<i>Justino Rodríguez Tolentino</i> . . . . .	39
IV Los Procesos de Innovación y Estrategias	
de Cambio en el agro Guerrerense	
<i>Artemio López Ríos.</i> . . . . .	45

**Parte II**  
**Evaluación de los proyectos implementados**  
**por el programa integral de capacitación en**  
**Guerrero 2012**

*Ramiro Morales Hernández, Artemio López Ríos y*  
*Justino Rodríguez Tolentino*

1 “Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomente la Agricultura Sustentable con destino” Organización ejecutora: Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A.C . . . . .	61
2 Proyecto Integral de Capacitación: “Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz”. Organización ejecutora: Confederación Nacional de Productores Agrícolas de Maíz de México, CNPAMM . . . . .	69
3 Proyectos: “Implementación del modelo de producción eficiente de leche” y “Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero”. Organización Ejecutora: Coordinadora Nacional Plan de Ayala, CNPA . . . . .	79
4 Proyecto: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne: Corredor Pacífico Sur Guerrero”. Organización ejecutora: Organización para los Pueblos Indígenas y Campesinos, A. C . . . . .	95
5 Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema Producto Mango para la aplicación de BUMA y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción. Organización responsable del proyecto: Comité Nacional Sistema Producto Mango, Asociación Civil . . . . .	109
6 Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de <i>red cafes</i> . Proyecto implementado por la Red Nacional de Organizaciones Cafetaleras Sustentables, A. C . . . . . . . . . . 119	
7 Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica” implementado por la organización rural Miel Solidaria y Campesina A.C. . . . .	127

**Parte III**  
**Evaluación del programa integral de capacitación  
en Guerrero**

*Dulce María Quintero Romero*

1 Necesidades de capacitación de los prestadores de servicios profesionales (PSP) a partir de la observación y análisis de su desempeño . . . . .	137
2 Pertinencia y viabilidad de los Proyectos Integrales de Capacitación como modelo conceptual para el desarrollo de capacidades en el sector rural . . . . .	139
3 Aportaciones al fortalecimiento de la organización y el nivel de apropiación del modelo por ellas, a partir del cumplimiento de lo comprometido . . . . .	141
4 Desempeño de los prestadores de servicios profesionales con un enfoque de formación, capacitación, acreditación y, en su caso, certificación, a fin de asegurar la calidad de los servicios . . . . .	143
5 Problemática encontrada . . . . .	145
6 Aportaciones para el siguiente ejercicio . . . . .	147

## **Parte IV**

### **Evaluación a través de composiciones**

#### **cartografías**

*Armando De La Colina*

Composiciones cartografías. . . . .	151
<b>Índice de gráficos.</b> . . . . .	159
<b>Índice de cuadros</b> . . . . .	163

## Introducción

El presente trabajo tiene como propósito discutir la experiencia del seguimiento que el Cuerpo Académico Consolidado “Procesos Poblacionales y Organizacionales en el Desarrollo Regional” CA-111 de la Universidad Autónoma de Guerrero llevó a cabo en las actividades del Proyecto Integral de Capacitación de productores, jóvenes, mujeres y familias rurales, para el desarrollo de capacidades que el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural A.C. (Inca Rural) ejecutó en Guerrero en el ejercicio fiscal 2012.

Esto en el marco del convenio suscrito con la Universidad Autónoma de Guerrero y el Inca Rural el 15 de octubre del 2012, de acuerdo a lo cual la institución apoya las acciones de capacitación en beneficio de siete organizaciones de productores de maíz, bovinos, miel, café y mango de la entidad, atendiendo a unos mil 725 beneficiarios.

En este sentido el Inca Rural tiene es una institución pública que funciona por una parte como asociación civil y por otro lado como paraestatal sustentado en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable asumiendo la secretaría del Sistema Nacional de Capacitación, Asistencia Técnica Rural Integral (Sinacatri), y se constituye como el Servicio Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural Integral (Senacatri) que tiene como visión Desarrollar Capacidades de la población rural, de profesionales e instituciones públicas y privadas.

En tanto los investigadores de la Universidad Autónoma de Guerrero participaron a través de la aplicación, y en algunos casos el diseño de herramientas para identificar las necesidades de capacitación de los prestadores de servicios profesionales (PSP) a partir de la observación y análisis de su desempeño; valorar la pertinencia y viabilidad de los Proyectos Integrales de Capacitación como modelo conceptual para el desarrollo de capacidades en el sector rural; buscaron identificar las aportaciones al fortalecimiento de la organización y el nivel de apropiación del modelo por

ellas, dando seguimiento al cumplimiento de los compromisos, además de evaluar el desempeño de los prestadores de servicios profesionales con un enfoque de formación de cuadros técnicos al interior de las organizaciones, a fin de asegurar la calidad de los servicios prestados a los productores rurales de Guerrero.

Entre las organizaciones analizadas pues participaron en el Programa Integral de Capacitación del Inca Rural 2012 se encontraron:

La Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo (ANEC) la cual nace de la organización campesina de pequeños y medianos productores rurales que defienden su patrimonio, y el de sus familias, promoviendo una forma de producción basada en la organización, la sustentabilidad y el mejoramiento de los servicios que propicien un ambiente indicado para el desarrollo rural. En este programa presentó el “Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomente la Agricultura Sustentable con destino” en el que registró 52 beneficiarios.

La Confederación Nacional de Productores Agrícolas de Maíz de México (CNPAMM) que tiene como objetivos afiliar a productores de maíz de todo el país en Programas de Conservación, Mejoramiento y Aprovechamiento del suelo, así como en la correcta utilización de agua para riego y en los planes de investigación agrícola que permitan a los productores aumentar los rendimientos, mejorar la calidad del maíz y sobre todo reducir los costos unitarios de producción. Promueve además la industrialización de la producción agropecuaria, con el fin de colocar el maíz en la competencia del mercado internacional. En el Programa Integral de Capacitación desarrolló el proyecto “Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de Maíz” que en Guerrero sumó 300 productores beneficiados.

La Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA) ampliamente vinculada a la defensa de los derechos de los pueblos rurales y que enarbola los principios de la lucha agraria. En este programa incorporó dos proyectos: “Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero” con 200 productores beneficiados e “Implementación de un modelo de producción eficiente de leche” con beneficiarios para 36 productores de bovinos en Guerrero.

La Organización para los Pueblos Indígenas y Campesinos (OPIC), que se define como una organización modelo de emprendedores sociales, sostenible financieramente y con una red de proyectos territoriales en México y Centro América. Se encuentra presente en 8 estados de la República Mexicana: Estado de México, Querétaro, Guerrero, Chiapas, Veracruz, Tabasco, Puebla y San Luis Potosí. Contando con más de 5 855 emprendedores sociales que están participando en sus iniciativas y

740 Sociedades de Producción. En el Programa Integral de Capacitación incorporó

## INTRODUCCIÓN

el proyecto “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne: Corredor Pacífico Sur Guerrero” con beneficio a 710 productores de bovinos en Guerrero.

El Comité Nacional Sistema Producto Mango (Conaspromango) que tiene como propósito fomentar la productividad del mango mexicano a la par de promocionar su comercialización a nivel internacional buscando siempre mejorar y apoyar la producción por medio de las relaciones internacionales y nacionales. Su principio es operar como una organización sustentable capaz de elevar la competitividad de la cadena productiva mango en sus diferentes eslabones (productores, empaques, industrializadores, comercializadores e investigadores) a través de proyectos que generen productos y servicios de calidad y valor agregado posicionados en mercados estratégicos. En el PIC del 2012 desarrolló el “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción” que en Guerrero incorporó a un listado de 120 beneficiados

Miel Solidaria Campesina A.C (Misoca) que es una asociación civil integrada por expertos y profesionales dedicada a el apoyo del desarrollo apícola enfocado principalmente a comunidades campesinas, al considerar que es en este sector donde han existido desigualdades y una escasez de oportunidades, por lo que apoya a estas comunidades fortaleciendo su desarrollo, capacitando a las comunidades que deseen avanzar en este campo. Entre sus propósitos están el crear, apoyar y promover la participación organizada de la población para beneficio de ellos y de sus familias a fin de tener un sustento económico basado en la actividad apícola, y haciendo uso de sus conocimientos para generar calidad en el producto. En el PIC de 2012 ejecutó el proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica” que incorporó a 50 productores de Guerrero.

La Organización Red Nacional de Organizaciones Cafetaleras Sustentables (Red Cafés A, C) asociación civil interesada principalmente en la producción del grano aromático, con presencia en regiones cafetaleras como Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz. Esta nace del descontento en la baja de ingresos en las familias con producción cafetalera, y después de unos ocho años de trabajo ha logrado tener avances considerables. En el PIC 2012 operó el “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de Redcafes, A.C.”, con 197 productores beneficiados en la entidad.

A fin de contextualizar la realidad social en la que se desarrollaron los proyectos para contar con una visión más completa de su operación y resultados, en el presente libro la primera parte se ocupa del debate de algunos temas centrales vinculados al desarrollo rural en Guerrero por lo que Marco Eymard Cortés Gaspar y Ramiro Morales Hernández abordan los planteamientos teóricos del Desarrollo Rural y

su vinculación a la sustentabilidad, pero sobre todo su viabilidad en un modelo de desarrollo altamente depredador con la naturaleza. Sus reflexiones son retomadas por Violeta Bautista Alvarado y Dulce María Quintero Romero quienes abordan la propuesta del “buen vivir” como una concepción más ligada a la dinámica de las comunidades rurales, la cual se presenta como una alternativa a través de la cual puede existir una vía para un desarrollo rural sustentable en donde la territorialidad juega un papel fundamental.

Por su parte Justino Rodríguez Tolentino aborda la problemática de la formación profesional de los prestadores de servicios para la atención al campo, lo complejo que resulta la integración de este capital humano y los problemas que presentan en su incorporación a este programa, pero sobre manera puntual reflexiona sobre importancia del desempeño que los PSP tienen en el fortalecimiento de capacidades en el medio rural.

El primer apartado concluye con el trabajo de Artemio López Ríos, quien analiza en forma detallada los procesos de innovación y estrategias de cambios en el campo guerrerense.

En la segunda parte Ramiro Morales Hernández y Artemio López Ríos presentan los resultados del análisis sobre la pertinencia de los proyectos ejecutado por cada una de estas organizaciones, en su contexto social y particular, para lo cual se utilizó como instrumento una escala de medición sumada, lo que permitió valorar desde la perspectiva cuantitativa, las respuestas y observaciones obtenidas en la evaluación. Las subcategorías consideradas fueron *a)* Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios con el proyecto; *b)* Integralidad de acciones formativas; *c)* Impactos alcanzados.

En la parte final del texto se presentan los resultados de la evaluación del Programa Integral de capacitación 2012 desde su desarrollo hasta su conclusión donde se puntualiza la problemática encontrada y las recomendaciones para el siguiente ejercicio y se cierra con una serie de mapas temáticos que permiten ejemplificar el impacto regional del programa y el accionar de las organizaciones de productores que participaron en el Programa Integral de Capacitación 2012.

LOS AUTORES

# Parte I

## Temas de discusión en el desarrollo rural de Guerrero

### I. Planteamientos teóricos del desarrollo rural sustentable y su viabilidad

*Marco Eymard Cortés Gaspar<sup>1</sup>*

*Ramiro Morales Hernández<sup>2</sup>*

#### Introducción

La construcción de escenarios teóricos representa lo ideal, la utopía y la ilusión de planteamientos que rayan entre la realidad y la ficción, sustentados en posibilidades de aplicación en un espacio determinado; los planteamientos teóricos del desarrollo rural sustentable están basados en proyectos aislados, ya que el neoliberalismo que se practica en casi todo el mundo no permite que se muestre en el bienestar rural, este mundo capitalista y globalizado necesita de los recursos naturales existentes para sobrevivir, aun a costa de la depredación, luego entonces, la teorización y la aplicación de prácticas de desarrollo sustentable son antinaturales para este sistema, aun así, se deben hacer planteamientos que vinculen la teoría con la práctica para alcanzar un estado de bienestar común, retomando a la gestión ambiental territorial y regional estableciendo criterios para alcanzar el tan soñado desarrollo sustentable.

---

<sup>1</sup> Profesor de la Universidad Autónoma de Guerrero. Alumno del Programa de Doctorado en Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Guerrero.

<sup>2</sup> Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero. Coordinador del Cuerpo Académico: UAG\_111 “procesos Poblacionales y Organizacionales en el Desarrollo Regional” Correo electrónico: mohera18@hotmail.com

## Conceptualización

Diversos criterios han sido adoptados por los países para definir lo rural y lo urbano: demográfico (tamaño de localidad), político-administrativo, económico, geográfico y de infraestructura y equipamiento. En México rige el criterio de que son rurales las localidades de menos de 2 500 habitantes, categoría que no responde a la realidad debido a la presencia de núcleos poblacionales donde por su tipo de actividad, servicios y relaciones comerciales aun cuando superan esas cifras de población, presentan características de rurales, por lo que el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), institución responsable de generar la información estadística y geográfica del país, para dar una visión más completa de lo rural, considera el rango de 2 500 a 4 999 habitantes como población rural ampliada, y como no rural a la población restante. De acuerdo con esta definición basada en el tamaño de las localidades, en México 98% de las mismas son rurales (INEGI, 2010).

En México como en la mayoría de los países latinoamericanos, el mayor nivel de dispersión de la población se asocia a zonas de alta y muy alta marginación y a los sectores con altos índices de pobreza, caracterizados por menores servicios de educación, salud, infraestructura y crédito, bajo nivel de escolaridad, mayor presencia de grupos indígenas y menor empleo en los sectores secundario y terciario.

En la actualidad se acepta que “lo rural” es una construcción social más amplia que lo agropecuario y define un espacio multidimensional y multifuncional. En México, El INEGI sostiene que “lo rural trasciende lo agropecuario y mantiene fuertes nexos de intercambio con lo urbano, en la provisión no sólo de alimentos sino también de gran cantidad de bienes y servicios, entre los que vale la pena destacar la oferta y cuidado de los recursos naturales, las áreas para descanso y los aportes al mantenimiento y desarrollo de la cultura”

Para reconocer y validar el espacio rural como ente jurídico, en México, el 7 de diciembre de 2001, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable en donde se establece en el artículo 1o.- La presente Ley es reglamentaria de la Fracción XX del Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y es de observancia general en toda la República. Planteando además que sus disposiciones son de orden público y están dirigidas a: promover el desarrollo rural sustentable del país, propiciar un medio ambiente adecuado, en los términos del párrafo 4o. del artículo 4o.; y garantizar la rectoría del Estado y su papel en la promoción de la equidad, en los términos del artículo 25 de la Constitución Política Mexicana.

En la mencionada Ley se considera de interés público el desarrollo rural sustentable que incluye la planeación y organización de la producción agropecuaria, su

industrialización y comercialización, y de los demás bienes y servicios, y todas aquellas acciones tendientes a la elevación de la calidad de vida de la población rural, según lo previsto en el artículo 26 de la Constitución, para lo que el Estado tendrá la participación que determina el presente ordenamiento, llevando a cabo su regulación y fomento en el marco de las libertades ciudadanas y obligaciones gubernamentales que establece la Constitución.

En el Artículo 2o.- menciona que: Son sujetos de esta Ley los ejidos, comunidades y las organizaciones o asociaciones de carácter nacional, estatal, regional, distrital, municipal o comunitario de productores del medio rural, que se constituyan o estén constituidas de conformidad con las leyes vigentes y, en general, toda persona física o moral que, de manera individual o colectiva, realice preponderantemente actividades en el medio rural.

La creación de la ley de desarrollo rural sustentable fomenta criterios de acciones, regulación y especificación de actividades en el medio rural, que ayudarán a promover y favorecer el bienestar social y económico de los productores, de sus comunidades, de los trabajadores del campo y, en general, de los agentes de la sociedad rural con la participación de organizaciones o asociaciones, especialmente la de aquellas que estén integradas por sujetos que formen parte de los grupos vulnerables referidos en el artículo 154 de la Ley, mediante la diversificación y la generación de empleo, incluyendo el no agropecuario en el medio rural, así como el incremento del ingreso; esto ayudará a corregir disparidades de desarrollo regional a través de la atención diferenciada a las regiones de mayor rezago, mediante una acción integral del Estado que impulse su transformación y la reconversión productiva y económica, con un enfoque productivo de desarrollo rural sustentable para contribuir a la soberanía y seguridad alimentaria de la nación mediante el impulso de la producción agropecuaria del país; además de, fomentar la conservación de la biodiversidad y el mejoramiento de la calidad de los recursos naturales, mediante su aprovechamiento sustentable; y valorar las diversas funciones económicas, ambientales, sociales y culturales de las diferentes manifestaciones de la agricultura nacional.

Partiendo de estas ideas podemos empezar a referir algunos planteamientos teóricos en donde se vislumbrará la relación desarrollo, la ruralidad y la sustentabilidad, por ejemplo, Francisco Herrera Tapia(2012) hace una importante aportación al declarar que se ha tratado a lo urbano y lo rural como sociedades en dos mundos geográficos de asentamientos urbanos en el cual construye un marco histórico y conceptual del desarrollo rural además hace un análisis de la discusión hombre naturaleza del desarrollo rural sostenible con un enfoque territorial desde la estructura del programa europeo LEADER, por sus siglas en francés, *Liaisons entre*

*activités de développement de l'économie rural*, en donde sobresalen, el enfoque territorial, la

19

competitividad y, en especial, la colaboración interinstitucional entre gobierno e iniciativa privada, así como con las organizaciones de la sociedad civil.

Guimarães (1998), al establecer a la sustentabilidad como un nuevo paradigma del desarrollo al implantar que los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo implica abogar por un nuevo estilo de desarrollo que sea ambientalmente sustentable en el acceso y uso de los recursos naturales y en la preservación de la biodiversidad; que sea socialmente sustentable en la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales y que promueva la justicia y la equidad; que sea culturalmente sustentable en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad que, pese a su evolución y reactualización permanente, determinan la integración nacional a través de los tiempos; y que sea políticamente sustentable al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones públicas.

Este nuevo estilo de desarrollo tiene como norte una nueva ética del desarrollo, una ética en la cual los objetivos económicos del progreso estén subordinados a las leyes de funcionamiento de los sistemas naturales y a los criterios de respeto a la dignidad humana y de mejoría de la calidad de vida de las personas.

Aunque Guimarães establece criterios importantes para reconocer un desarrollo sustentable, lo ubica como una utopía al reconocer la entropía desde la perspectiva de la pobreza y la opulencia y que la protección de todos los recursos de la ecodiversidad y sociodiversidad lo resolverá la educación y la ética, además, se plantea importantes interrogantes sobre cómo incorporar la lógica de la sustentabilidad en las políticas públicas o, mejor dicho, sobre cómo, a partir de la lógica misma de las políticas sectoriales, tornarlas más sustentables; también para los países periféricos el planteamiento de la sustentabilidad o el paradigma del desarrollo sustentable sólo se transformará en una propuesta alternativa de política pública en la medida en que sea posible distinguir sus componentes reales, es decir, sus contenidos sectoriales, económicos, ambientales y sociales.

Barkin (1998) hace un análisis planteando el desarrollo rural desde la percepción de pobres y ricos, plantea que la percepción de pobreza rural no es la causante de problemas ambientales y que la percibimos de manera equivocada y que los ricos y poderosos defienden el control de los recursos desde aspectos meramente económicos; estos planteamientos establecen criterios de evaluación de las estrategias gubernamentales desde una postura dicotómica para la sustentabilidad en

relación a las zonas rurales y como han tratado de resolver la problemática que afecta a estos espacios que son susceptibles del desarrollo rural sustentable.

Sepúlveda *et al*, (2003) proponen desde el planteamiento histórico una revisión detallada de lo que ha sido el desarrollo en sus distintos planteamientos económicos

y sociales pasando por el enfoque territorial para la práctica del desarrollo rural sustentable, iniciando con la dicotomía de lo urbano y lo rural, de la equidad de género y principalmente el papel de la mujer y los jóvenes en el desarrollo, pasando por la conceptualización de territorio y de desarrollo, además presenta una propuesta del enfoque territorial para el desarrollo rural. Estos planteamientos aparecen plasmados en el consenso de Washington aunque, con claras orientaciones economicistas; también plantean la operabilidad del programa europeo LEADER pero la adaptabilidad en diversos contextos regionales es compleja ya que se requiere una adecuación en los tejidos sociales, culturales y antropocéntricos específicos de cada región, en especial si se adapta a las regiones del sur de nuestro país, porque estos espacios concentran una gran cantidad de grupos indígenas con una cosmovisión muy particular de lo que le rodea y la forma de relacionarse y trabajar tienen especificidades particulares, que deben ser atendidas desde un planteamiento de políticas de abajo hacia arriba.

Torres Salcido (2013) hace un análisis de la pobreza alimentaria y que ésta se encuentra ligada a la pobreza en las zonas rurales y que los análisis solo han considerado aspectos meramente cuantitativos desde intentos de programas federales para atacar el problema, además pretende demostrar que la consolidación de redes sociales a escala local son vitales para la aplicación de políticas de desarrollo.

Aunque los Indicadores de Desarrollo Sustentable en México (IDSM) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y el Instituto Nacional de Ecología (INE), nos presentan ciertos criterios para conocer la problemática de la sustentabilidad para el diseño de estrategias y políticas en materia sustentable, pero solo hacen análisis estadísticos de cuestiones cuantitativas dejando a un lado como siempre a los aspectos cualitativos dando paso a errores en la aplicación de políticas públicas y por las cuales siempre se ha criticado a los estudios gubernamentales.

Durand Alcántara (2009) hace un análisis diferenciado de lo que es el desarrollo y el desarrollo rural reconociendo la inviabilidad del último en la era capitalista y plantea un nuevo paradigma democrático que anteponga el desarrollo social equilibrado a los intereses utilitaristas del gran capital, reconociendo que el mundo en que vivimos se encuentra en grave crisis ecológica, ambiental y de supervivencia humana; también se hace un análisis de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y plantea que se encuentra encerrada en sus propias contradicciones al reconocer la inevitable convivencia entre el desarrollo rural sustentable y el neoliberalismo que lo perfilan totalmente disímiles al desarrollo.

Barkin y Lemus (2011) hacen una propuesta para lograr asegurar las necesidades básicas de todos los miembros de la sociedad y de infraestructura, logrando la resolución de algunos problemas de los grupos sociales más vulnerables

bajo la propuesta de una economía solidaria, partiendo de la construcción de la solidaridad

21

social desde una economía solidaria y ecológica y planteando al final que nuevos espacios se están construyendo en el mundo y que en México se está abonando para la construcción de nuevos espacios de desarrollo rural sustentable.

Para reconocer criterios de análisis debemos examinar que, el campo mexicano se caracteriza por contar con insuficientes servicios, los empleos son escasos y de baja remuneración y por tener altos índices de pobreza y marginación. Aunado a esto, las actividades productivas que realizan la mayoría de los campesinos en el país enfrentan dificultades para aprovechar la apertura comercial y se han presentado fuertes cambios demográficos asociados a la emigración y sus efectos en la feminización y envejecimiento de la población rural. Morales (2006) asegura que en comunidades donde la pobreza y la marginación son una constante, la población basa sus expectativas de mejorar sus condiciones de vida en la posibilidad de salir de su comunidad en busca del sustento que allí no encuentra debido a la falta de oportunidades de empleo, a que no tiene tierras para cultivar y carece de recursos para cubrir sus necesidades de alimento y vestido.

El desarrollo rural es un tema de debate progresivo en el mundo. Por ejemplo en América Latina existen movimientos sociales que impulsan propuestas de desarrollo regional aunque con las limitantes del neoliberalismo. Para los proyectos de acción en el medio rural o para fijar prioridades de investigación agropecuaria y forestal, es necesario disponer previamente de datos fiables y reales del sitio de interés. Durante las últimas décadas, en el ámbito mundial y en el campo del desarrollo agrario, se han diseñado varios métodos para la recopilación de datos, llamados diagnósticos. No obstante la aplicación del desarrollo rural sustentable, en la práctica su implementación resulta difícil dado que muchas veces engloban diferentes sectores y actores que deben colaborar y coordinar esfuerzos de manera eficaz para obtener buenos resultados. Existen ciertos estudios realizados por la firma consultora danesa *COWI Engineers and Planners AS*, que analiza proyectos de desarrollo rural de autogestión comunitaria en México y Centroamérica apoyados por diferentes agencias donantes.

Estas enseñanzas han permitido reconocer varias limitaciones que nos estimulan a continuar trabajando en el tema. Primero, la “participación” en la práctica aún tiende a ser muy rudimentaria debido a las restricciones imperantes en la educación, capacidad técnica, recursos económicos y las relaciones de poder tradicionales en ámbitos rurales. A pesar de ello, el grado de participación se ha incrementado con el tiempo. Segundo, los proyectos de autogestión comunitaria generan beneficios y

contribuyen significativamente al desarrollo institucional; por lo tanto, este tipo de proyectos al ser evaluados, por lo general recibe una alta calificación en la categoría de satisfacción. Tercero, la sostenibilidad financiera de los proyectos puede ser poco sólida y se necesita trabajar más intensamente en pro de la descentralización para

22

asegurar que tanto el gobierno local como el municipal reciban fondos presupuestarios adecuados y/o tengan la facultad de recaudar ingresos.

Para alcanzar la sostenibilidad se requiere de un papel esencial de éxito de los proyectos a desarrollar y la constancia de la participación comunitaria, para lo cual se requiere según *Dahl-Østergaard et al*, (2003) de cuatro aspectos:

- 1) Una estrategia de provisión de bienes y servicios solicitados por la comunidad.
- 2) Una movilización social efectiva
- 3) Viabilidad financiera y
- 4) Adecuación social y medioambiental.

Por tanto, se requiere que los proyectos a implementar deberán ser concebidos desde la comunidad misma y no de un planificador externo; como también se debe movilizar a la sociedad o comunidad en defensa de sus intereses pero sin llegar a confundir las razones del proyecto que estará encaminado al desarrollo; Por otro lado, es conocido que el “talón de Aquiles” de la mayoría de los proyectos es su viabilidad financiera, puesto que en la mayoría de los casos los productores de la comunidad no dispone de recursos económicos; por último, se tiene que considera la adecuación social y medioambiental, lo cual es fundamental para conseguir una sostenibilidad a largo plazo, por ejemplo, el uso del bosque, del agua y de toda la biodiversidad con que puede desarrollar el proyecto de desarrollo.

Lo anterior expuesto, lleva a una posible clasificación de desarrollo rural comunitario en tres categorías:

- 1) Subproyectos de infraestructuras a pequeña escala,
- 2) Subproyectos productivos y de gestión de recursos naturales y 3) Iniciativas para el fomento de la gestión municipal.

Uno de los principales desafíos de los proyectos de autogestión comunitarios es lograr su sostenibilidad y viabilidad económica. Su principal punto débil es que una buena parte de los bienes y servicios suministrados en dichos proyectos son de

carácter público y que las instancias oficiales, en particular las municipales, son incapaces de financiarlos a largo plazo.

Para que se de esta instancia se necesita de la tendencia natural de los intervencionistas para recurrir a cualquier estructura o institución local que haya disponible. En las sociedades tribales, ello correspondería a controlar al cabecilla. En las sociedades rurales, equivaldría a hacer uso de los jefes y los consejos de las aldeas. En las sociedades occidentalizadas en desarrollo, se puede recurrir a la utilización de los representantes

23

electos locales o de los comités de gobierno de la comunidad o, en su ausencia, al control de las asociaciones de campesinos, las asociaciones de desarrollo comunitario o de los miembros notables de la comunidad (maestros, párrocos, prósperos hombres de negocios), explotando en estos últimos su influencia por delegación.

Para que esta integración se manifieste en éxito, se requiere por parte de las Administraciones una eficaz protección dinámica de los recursos naturales, dinamizando las actividades económicas que sean compatibles con la calidad medioambiental, manteniendo las infraestructuras territoriales y de asentamientos, conservando los recursos histórico-culturales, con una correcta promoción, con imaginación en el campo de la gestión y basándose en la educación y la investigación en estos temas. Este hecho implica la necesidad de recomponer o elaborar una visión que permita por fin esclarecer que lo rural no es exclusivamente lo agrícola, ni lo atrasado, ni la sola expresión de la producción primaria, sino, como una entidad socioeconómica en un espacio geográfico con cuatro componentes básicos:

- a) Un territorio que funciona como fuente de recursos naturales y materias primas, receptor de residuos y soporte de actividades económicas.
- b) Una población que, con base en un cierto modelo cultural, practica actividades muy diversas de producción, consumo y relación social, formando un entramado socioeconómico complejo.
- c) Un conjunto de asentamientos que se relacionan entre sí y con el exterior mediante el intercambio de personas, mercancías e información, a través de canales de relación.
- d) Un conjunto de instituciones públicas y privadas que vertebran y articulan el funcionamiento del sistema, operando dentro de un marco jurídico determinado.

Al plantearnos estas características podemos verter cierta viabilidad, es decir, pasar de lo teórico a lo práctico, de las posturas discursivas a los hechos, esto lo podemos observar en hechos reales tales como lo muestra uno de los pioneros en desarrollo rural sustentable.

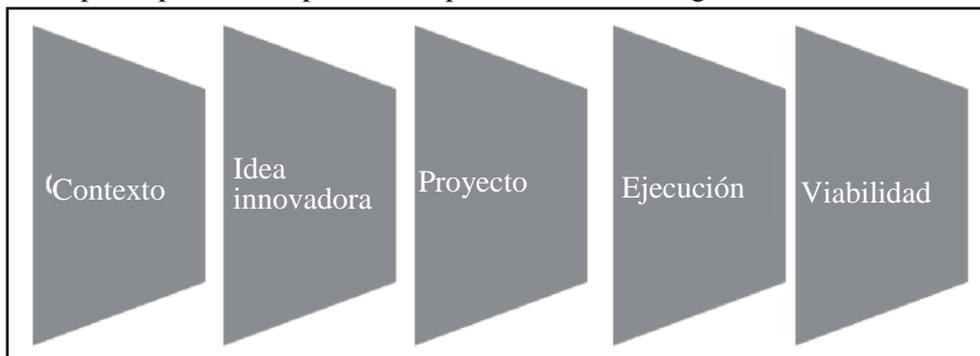
Es relevante señalar que son distintos los factores que inciden favorable o desfavorablemente en la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos. Por un lado están aquellos que tienen que ver con el propio entorno de los proyectos. Lo anterior en virtud de que los planes de desarrollo que se traducen en programas y acciones, pasan por perspectiva económico-sociales de protección ambiental e inclusive de apoyo político, de los distintos niveles de gobierno encargados de la promoción del desarrollo. Lo que ocasiona riesgos para la viabilidad de los proyectos.

Un factor más es la participación de la población beneficiada, donde aspectos de equidad, educación y cultura, deben ser considerados a fin de que todo ello incida en el manejo adecuado del proyecto. Entre otros, equidad desde la perspectiva de la participación de la mujer y de la propia distribución de responsabilidades dentro del proyecto; educación bajo la visión de sostenibilidad de recursos naturales financieros de los proyectos; cultural que prevenga y mantenga los lazos culturales de los actores, respetando sus usos y costumbres ancestrales.

En Europa, uno de los proyectos más sobresalientes del desarrollo rural que se manejan es el programa “*Liaisons entre activités de Développement de L’Economie Rural*” (LEADER), que es nombre con el que se conoce las sucesivas iniciativas comunitarias de desarrollo rural de la Unión Europea. Cuya meta es respaldar operaciones innovadoras, demostrativas y transferibles que ilustren los nuevos caminos que puede seguir el desarrollo rural, por consiguiente, cada territorio se enfrenta a problemas específicos del mismo, frente a los que se dan en el contexto global. La innovación aparece entonces como una iniciativa de los agentes locales, que aporta una respuesta nueva a los problemas específicos del territorio, por ello, el análisis minucioso y sistemático de la propia práctica de los agentes locales facilita en gran medida la comprensión de la naturaleza de la innovación en los territorios rurales.

La innovación se caracteriza al mismo tiempo por su proceso evolutivo y por sus resultados, toda innovación corresponde a un proceso temporal, que se puede asimilar a un ciclo de proyecto compuesto por varias fases sucesivas, durante las que se crean diferentes vínculos sociales: la acción se concibe una vez que queda claro el contexto, éste favorece que a una o varias personas se les ocurra una idea innovadora, dicha idea se transforma progresivamente en proyecto, el proyecto entra seguidamente en una fase de ejecución, finalmente, se consolida la innovación y se hace viable.

Se puede presentar el proceso temporal de la manera siguiente:



Este tipo de proyecto se puede reproducir en países latinoamericanos, nuestro país y los otros ejemplos se pueden consultar en Innovación y desarrollo rural, bajo estrategias de desarrollo local por zonas, donde la participación de los distintos sectores productivos y el propio gobierno tengan participación, otorgándole a los actores poder decisorio sobre la elaboración y aplicación de la estrategia de desarrollo local, con ejecución de proyectos de cooperación y de enlaces en las cadenas de producción, donde la innovación sea considerada como estrategia para el desarrollo bajo condiciones de sustentabilidad ambiental, entendida como:

“La administración eficiente y racional de los bienes y servicios ambientales, de manera que sea posible el bienestar de la población actual, garantizando el acceso a éstos por los sectores más vulnerables, y evitando comprometer la satisfacción de las necesidades básicas y la calidad de vida de las generaciones futuras”.

Concepto que lleva a la necesidad de impulsar en el contexto de los planes de desarrollo, una nueva cultura que permita una relación amigable entre la población y su medio ambiente. Por lo que en proyectos de desarrollo en el sector rural se requiere de la construcción de nuevas alternativas culturales que conlleven al manejo y uso de los recursos naturales bajo la premisa de la debilidad ambiental.

## Conclusiones

La realidad del desarrollo rural sustentable está inscrito en una dicotomía de lo urbano y lo rural, en el del capitalismo galopante y la sustentabilidad, entre el desarrollo y el crecimiento económico y por ultimo entre una postura teórica y la practicidad, es decir, de la viabilidad del desarrollo rural sustentable en un contexto determinado, con sus pros y sus contras y al que se intenta darle un marco legislativo como una respuesta concreta la desarrollo a través de las herramientas de planificación, nacional, estatal, regional y local.

A partir de las posturas teóricas, uno esperaría ver en el terreno rural, en los próximos dos o tres años, un número importante de proyectos diseñados con estos enfoques, lo que pondría a prueba las conceptualizaciones y, de esa forma, adecuarlas, verificarlas y perfeccionarlas; de lo contrario, se corre el peligro de que el nuevo paradigma del desarrollo rural sustentable se banalice, existe una serie de tópicos que requieren de una mayor investigación para establecer sus verdaderos alcances en lo que respecta a su rol en el diseño e implementación de proyectos rurales en donde se plasmen las ventajas y desventajas de los proyectos para facilitar la construcción y

adecuación de políticas y estrategias adecuadas a cada sector, espacio geográfico u organización dependiendo de su orientación o necesidad.

La participación social se debe considerar como eje rector para establecer identidades con los proyectos concertados en el interior de los territorios rurales, así mismo, para la construcción de asociaciones o redes sociales e intermunicipales, del mismo modo lograr la vinculación entre organismos públicos y privados de alcance supramunicipal, y mejorar las condiciones para alcanzar el desarrollo deseado, estableciendo las divisiones político-administrativas de los Estados con las identidades de los proyectos en cada territorio; por otra parte se necesita de vínculos urbanorurales como dinamizadores del territorio rural y los instrumentos de política pública eficaces para materializar sus potencialidades.

Es conveniente hacer un esfuerzo por sistematizar y analizar comparativamente cada uno de los proyectos realizados y realizables para verificar y respaldar los beneficios además para que los conocimientos forjados sean transferibles a otros espacios nacionales, estatales, regionales y locales para que se dé la conversión de la teoría a la praxis del desarrollo rural sustentable.

## Referencias

- Barkin, David. (1998) *Riqueza, pobreza y desarrollo sustentable*. México: Editorial Jus y Centro de Ecología y Desarrollo. ISBN: 9687671041; versión electrónica.
- Barkin David, Lemus Blanca (2011) la Economía ecológica y solidaria: una propuesta frente a nuestra crisis, Revista sustentabilidades núm. 5.
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios (2001) Ley de Desarrollo Rural Sustentable, texto vigente, Última reforma publicada DOF 12-01-2012. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/235.pdf> (consulta el 20 agosto 2013)
- Dahl-Østergaard Tom, *et al*, (2003) Desarrollo rural de autogestión comunitaria ¿Qué hemos aprendido?, Unidad de Desarrollo Rural, Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Durand Alcantara Carlos H. (2009) Desarrollo rural sustentable “enclave de la estrategia neoliberal”, sección de artículos de investigación.
- Farrell Gilda *et al* (1997) Innovación y desarrollo rural, grupo de trabajo sobre innovación, Serie Informes del Observatorio Europeo LEADER, N°2.
- Guimarães Roberto P. (1998) La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo revista Ambiente & Sociedad, N° 2 (Campinas, Brasil) primer semestre, 5-24.



- Herrera Tapia Francisco (2012) Enfoques y políticas de desarrollo rural en México, Una revisión de su construcción institucional.
- INEGI, INE (2010) Indicadores de Desarrollo Sustentable en México (IDSM) [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) junio 2013.
- Morales Ramiro (2006), Las remesas internacionales, ¿factor de sobrevivencia o de desarrollo de la población del Pacífico Sur de México? Estudios Demográficos y Urbanos, vol. 21, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 731-748, El Colegio de México.
- Roura Horacio, Cepeda Horacio (1999) Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, CEPAL, ECLAC.
- Sepúlveda Sergio, Rodríguez Adrián, Echeverri Rafael, y Portilla Melania (2003) El enfoque territorial del desarrollo rural, Dirección de Desarrollo Rural Sostenible, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Torres Lima Pablo, *et al* (2004) Evaluación del desarrollo Regional, el Marco de la Agricultura, El Colegio de Sonora, Vol. 16, núm. 29.
- Torres Salcido Gerardo (2013) Intensidad de la pobreza alimentaria en las zonas rurales. Localización y nuevas perspectivas para el desarrollo rural, Revista Estudios Agrarios.

## II Debate sobre la propuesta de un desarrollo rural sustentable

*Violeta Bautista Alvarado<sup>1</sup>  
Dulce María Quintero Romero<sup>2</sup>*

La palabra rural viene del latín ruralis, de rus (campo), y el término está asociado a la rusticidad convirtiéndose así el campo en el objeto de estudio del desarrollo (Herrera 2013).

La tendencia clásica de desarrollo propone un desarrollo económico traducido a un incremento de dinero con acumulación de capital a través de la modernización, de la implementación de las tecnologías, de la industrialización y también del crecimiento de las ciudades, el cual se considera siempre va de la mano de procesos de urbanización.

Desde esta perspectiva lo rural, el campo mexicano, se ha visto como sinónimo de atraso que no permite el desarrollo pleno del país y que por lo tanto hay relegarlo y si acaso atenderlo con acciones remediales que permitan su supervivencia. Esto tiene que ver con la visión de desarrollo que impera en una sociedad en donde gobiernos, como el caso de México y en la mayoría de los países periféricos, suelen adoptar conceptos que se originan en los países desarrollados, es decir se aplican las mismas recetas que les funcionan a países desarrollados a fin de lograr el mismo desarrollo económico alcanzado sin tomar en cuenta las características distintas de los países subdesarrollados o en desarrollo.

En contraparte hay otras expresiones provenientes de los pueblos indígenas que generan su propia idea de desarrollo, muy alejada de la visión imperante, y son ellos quienes han emprendido el debate no sólo sobre lo que representa el desarrollo sino la forma y los alcances que éste debe tener.

Estas propuestas, que en muchos casos van de la mano con planteamientos ligados a procesos de autonomía, se basan en una cosmovisión distinta, y que aunque no tienen su punto de partida el campo teórico, sus características los acercan a los

---

<sup>1</sup> Estudiante del Programa Integrado de Maestría y Doctorado en Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Guerrero.

<sup>2</sup> Profesora. Investigadora de la Unidad de Ciencias de Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Guerrero

planteamientos de los nuevos paradigmas de desarrollo como es el caso del paradigma de la sustentabilidad.

Y es que su fortaleza esta precisamente en sus prácticas, las cuales y debido a las nuevas discusiones a partir del reconocimiento de los derechos indígenas desde el levantamiento del EZLN en 1994, es que representan buenos ejemplos en la generación de propuestas propias de desarrollo y bienestar del país. Si nos acercamos a la teoría se enmarcan en las propuestas de desarrollo local que si se fortalecieran serían una base sólida para el desarrollo del país.

Un ejemplo de ello lo podemos encontrar en América Latina en donde el *sumakkawsay* o el buen vivir de los pueblos kechwas ha sido adoptado en las constituciones de Bolivia y Ecuador, siendo un concepto como un nuevo referente al desarrollo y al crecimiento económico, es una de las propuestas alternativas más importantes y novedosas ante la globalización neoliberal.

El buen vivir es una concepción de la vida alejada de los parámetros más caros de la modernidad y el crecimiento económico: el individualismo, la búsqueda del lucro, la relación costo-beneficio como axiomática social, la utilización de la naturaleza, la relación estratégica entre seres humanos, la mercantilización total de todas las esferas de la vida humana, la violencia inherente al egoísmo del consumidor, etc.

La práctica de “el buen vivir” expresa una relación diferente entre los seres humanos y con su entorno social y natural, incorpora una dimensión más humana, ética y holística al relacionamiento de los seres humanos tanto con su propia historia cuanto con su naturaleza (Pablo Dávalos, 2008), es la construcción de acciones de bienestar colectiva en donde el referente somos todos.

Pero también representa una realidad que permite revisar lo que puede llegar a ser un desarrollo rural distinto y los elementos centrales para su construcción, la posibilidad de mirar a través de él las características de la ruralidad en México y sus posibilidades, sin perder de vista la problemática que vive el agro nacional debido al modelo económico neoliberal, en donde la pobreza y sobre todo la alimentaria se liga a la incapacidad de garantizar medios de subsistencia para gran parte de la población, situación que se acrecenta a pesar de los programas emprendidos por los gobiernos en los últimos años

## Hacia una definición de desarrollo rural

Pero entonces, ¿qué es el desarrollo rural? y ¿qué es la ruralidad? Se ha dicho que lo rural es lo que no es urbano; por ejemplo Weitz (1979:14) dice que “el término “rural” se refiere a todas aquellas secciones de un país en vías de desarrollo que no son eminentemente urbanas o metropolitanas”. Se tenía la visión de que son dos mundos completamente diferentes en cuanto a las relaciones sociales y de éstas con la naturaleza, en donde en el primero se va perdiendo cada vez más y en el segundo es lo que lo caracteriza; siendo además geográficamente apartados.

Encontramos entonces mucha relación con la distinción que entre ambas concepciones se tiene con respecto a las actividades, dedicándose lo urbano a la oferta de servicios y a la industria y lo rural exclusivamente a la agricultura.

Otra de las formas de diferenciar lo rural de lo urbano es dependiendo de su desarrollo, siendo así que lo urbano se consideraba como espacios desarrollados, de modernidad, de continua renovación y sobre todo de riqueza siendo lo rural todo lo contrario sin desarrollo, primitivo, con resistencia a lo moderno y por lo tanto en el atraso y perpetuo estancamiento teniendo como resultado la pobreza.

En este sentido es que en el campo teórico se ha dado este debate surgiendo entonces la Nueva Ruralidad dejando atrás la visión de que lo rural y lo urbano son dos lugares concretos e independientes. Blanca Ramírez reconoce una realidad rural contemporánea, en la medida de las formas de vinculación que establece con la ciudad, como ente central en la dinámica actual del espacio rural, y dice que las transformaciones urbano-rurales no constituyen un fenómeno nuevo, sino una forma diferente de expresión de procesos que han estado presentes desde siempre, ahora magnificados por el crecimiento físico y de los fenómenos urbanos.

A su vez se reconoce la existencia de zonas periurbanas resultado del intenso crecimiento urbano sobre las áreas rurales generado nuevas y diversas periferias en las ciudades, siendo heterogéneos, fragmentados, y donde los actores sociales desarrollan roles y funciones diversas, resultado de nuevos procesos interrelacionados entre lo rural y lo urbano (Ávila 2003).

Aquí entonces se podría insertar la definición de desarrollo rural como la condición deseable de bienestar para los habitantes de un territorio considerado -según ciertos parámetros y calificaciones- como rural (Herrera 2013:132).

Diferentes son los enfoques para la aplicación del desarrollo rural y es importante saber que son de origen occidental, es decir que provienen de las experiencias de los países desarrollados, lo cual es ya en sí criticable por las diferencias abismales con los países periféricos.

Herrera menciona que gran parte de las concepciones del desarrollo rural han estado subordinadas a proyectos de desarrollo económico y social de carácter global y que los estudios de desarrollo rural han estado dominados por mucho tiempo por la economía y las ciencias agropecuarias, dejando de lado muchas otras disciplinas y enfoques metodológicos que harían pertinentes aportaciones.

Uno de los procesos que más se ligó al desarrollo rural, al considerarlo un detonante de procesos de modernización e incremento acelerado de la producción fue la “Revolución verde” que es un paquete tecnológico para la agricultura de los países subdesarrollados con el objetivo de combatir el hambre y tuvo su origen en México en 1943. Consistía de semillas mejoradas provenientes de centros de investigación creados exclusivamente para ello -por ejemplo en México se creó el CIMMYT-, fertilizante en abundancia y pesticidas. Con esto se aseguraba el aumento en el rendimiento de los cultivos sin la necesidad de aumentar el área cultivada sólo y sí se aplicaba el paquete completo, además de una excelente irrigación, lo que generó exclusión de muchos ya que no podían obtenerlo en su totalidad o bien las condiciones de los predios no eran adecuadas así como la disposición de agua por lo cual las desigualdades se hicieron más marcadas.

Fueron las corporaciones transnacionales las que al final se beneficiaron de esta política de desarrollo rural ya que eran ellas las que suministraban, es decir vendían los insumos completos. A decir de Susan George la revolución verde es un complejo sistema de poder de la agroindustria extranjera sobre cómo, dónde y qué va a producir la agricultura del tercer mundo y a qué costo (George 1973), es decir, se propició una nueva forma de dependencia de los agricultores, para quienes la solución a sus problemas está en el uso de los químicos.

Esta autora hace un resumen de todo lo que implicó la revolución verde, de los costos sociales que tuvieron los países subdesarrollados y del gran negocio de las corporaciones transnacionales.

Sin embargo uno de los grandes costos negativos que la revolución verde ha tenido y está fuera de toda discusión ha sido la contaminación ambiental por la aplicación intensiva de productos químicos, así como la desertificación de los suelos a largo plazo.

Y es que por mucho tiempo el problema del campo parecía sólo ligado los procesos de producción por lo cual los estudios de Desarrollo Rural eran dominados por la economía y las ciencias agropecuarias, dejando de lado muchas otras disciplinas y enfoques metodológicos.

Es hasta la discusión de un Desarrollo Rural Integral cuando se plantea la necesidad de considerar el aporte de los estudios de otras disciplinas para una visión menos parcial de la realidad, tomando en cuenta entonces las diferentes variables

que intervienen en el medio rural (Herrera 2013). *Weitz* además refiere que este enfoque “pone un gran énfasis en la erradicación de la pobreza mediante la satisfacción de las necesidades básicas de la población total de las áreas rurales, por medio del incremento de la productividad y de ser necesario, de la redistribución de los medios de producción”. Una vez más se menciona que la aplicación será en los países en desarrollo.

El proyecto Rejovot discutido por Raanan Weitz (1979) es un ejemplo de desarrollo rural integral. Es un enfoque en donde se toma en consideración la situación política, organizacional, social y económica, pero con una visión de que el desarrollo rural sólo se podrá lograr si está basado en el crecimiento económico; y tratando de aportar soluciones prácticas a algunos de los problemas fundamentales de la población rural.

La propuesta se basa en tres premisas fundamentales: 1) el crecimiento del sector agrícola es la clave del desarrollo rural, 2) el desarrollo de la agricultura exige un desarrollo concomitante del sector secundario y el terciario y 3) las fuerzas sociales cumplen un papel importante en el desarrollo agrícola. Como podemos ver esta proposición está dirigida básicamente a las actividades agrícolas, lo cual veremos más adelante lo rural no sólo es la agricultura; además de que está basada en la visión clásica del desarrollo, es decir buscar el crecimiento económico.

El desarrollo rural territorial es una modalidad del desarrollo que surge desde la comunidad de la Unión Europea, sin embargo se han hecho propuestas para adaptarse al contexto de América Latina. La innovación del enfoque territorial supone la presencia de actividades que van más allá del enfoque sectorial ya sea primario, secundario o terciario. Rescata algunos puntos de la experiencia europea: *a)* la descentralización política, *b)* el desarrollo institucional de las zonas rurales, *c)* el reconocimiento de la diversidad y heterogeneidad cultural y regional, *d)* el impulso de la competitividad y productividad económica, *e)* las relaciones entre actividades del medio urbano y rural, ya no como antagónicos sino como codependientes, *f)* el fomento a la democracia, la participación ciudadana y el involucramiento de los actores sociales locales en la toma de decisiones públicas, *g)* la planificación incluyente y participativa y *h)* la visión integral (holística) del fenómeno de desarrollo (Herrera, 2013).

Un ejemplo de este enfoque es el propuesto por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) con sede en Costa Rica en donde se busca la integración de tres elementos fundamentales: *a)* promover el desarrollo sostenible de la agricultura, *b)* promover la seguridad alimentaria, y *c)* la prosperidad rural. Además de promover la igualdad de género, la diversidad cultural, el fomento de

capacidades y la protección de los pueblos indígenas y las generaciones jóvenes, es decir es una propuesta multidimensional (Sepúlveda *et al*, 2003).

33

El Desarrollo Rural Sustentable es el nuevo paradigma de desarrollo que surge a consecuencia de la crisis tanto económica como ambiental debido a las formas de producción, planteándose que supone la búsqueda de un equilibrio entre hombre-naturaleza, definiendo como el desarrollo que satisface las necesidades de una generación sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades.

Tiene como marco de referencia la Conferencia de Río en 1992 que se elabora la Agenda 21 para normar el proceso de desarrollo con base en los principios de sostenibilidad, buscando disolver las contradicciones entre ambiente y desarrollo, no obstante dice Leff, no basta con adquirir el discurso, se debe llevar a la práctica, tal es el caso del discurso neoliberal que asegura ahora que esta contradicción ha desaparecido, capitalizando los recursos naturales, humano y cultural y reestructurando las condiciones de producción mediante una gestión económicamente racional del ambiente, y apostando a que las leyes del mercado serán las encargadas de reducir los deterioros ambientales.

Y es que resulta evidente que persiste la visión antropocéntrica y de dominación de la naturaleza así como de un desarrollo orientado a lo económico como eje central. Es necesario entonces un cambio en la relación naturaleza-sociedad dejando de lado la visión antropocéntrica y adoptando una de biopluralismo en donde el hombre es parte de la naturaleza y todos los demás elementos tienen los mismos derechos.

Es por ello que la sustentabilidad requiere de una nueva ética del desarrollo (Guimarães 2002), la cual guarda relación con dos fundamentos de la justicia social, la productiva, con igualdad de oportunidades para que las personas participen en el sistema económico, para satisfacer sus necesidades básicas además de la percepción de justicia y de tratamiento acorde con su dignidad y con los derechos humanos, y la distributiva en donde cada individuo recibe los beneficios del desarrollo (Ramírez, Leff 2000, Guimarães 2002).

No obstante para algunos autores como Herrera (2013), es en el terreno aplicativo donde este enfoque sigue preservando la idea económica de productividad como elemento vinculante de la actividad campesina.

## **La propuesta de un desarrollo rural sustentable**

Pero ¿cómo es que se origina el Desarrollo Rural? .El desarrollo rural tiene su origen histórico en el populismo latinoamericano agrario, desde la colonia. Es una ideología revolucionaria que según Martínez (1993) se expresa de dos maneras, radical y violenta implicando la toma del poder del estado para reorientar el desarrollo hacia el agro, y la segunda, pacífica y reformista que no busca la toma del poder pero sí el cambio de las políticas de estado.

En América Latina se entiende como diversos movimientos e ideologías que han venido apareciendo desde el siglo antepasado buscando el desarrollo de la sociedad vía el campesinado, siendo la Reforma Agraria el punto clave de las demandas campesinas y se ha expresado en las revoluciones agrarias como la mexicana, cubana y nicaragüense y en las políticas desde el estado en Perú y Bolivia (Martínez, 1993).

A principios de siglo <sup>xx</sup> el campo estaba en el centro de la sociedad mexicana, era su columna vertebral ya que la actividad agraria generaba y acumulaba la riqueza, pero concentrada entre unos cuantos, 91% de quienes trabajaban la tierra no tenían ningún derecho de propiedad sobre la misma, lo que aunado a la pobreza y la opresión accionaron la Revolución de 1910 y la Reforma Agraria con su reparto de la tierra.

Entre las características que Warman (2001) señala como propias del campo mexicano, se encuentra el que era la columna vertebral del país; pero con el tiempo y las políticas aplicadas por los gobiernos, la población rural pasó de ser mayoría en el país a una minoría debido principalmente a la migración hacia las ciudades en busca de satisfactores. Otra característica es el minifundio muy extendido en el país y en donde la producción no alcanza a satisfacer las necesidades básicas de la unidad que la trabaja y administra, siendo su erradicación sinónimo de la erradicación de la pobreza para lo que Warman propone la compactación agraria, es decir, la unificación de pequeñas parcelas en unidades de producción cada vez más grandes y diversificación de cultivos, acompañada de una reforma laboral que reglamente y proteja el trabajo rural.

La dispersión es un factor de resistencia a la urbanización y ha ido creciendo en el ámbito rural generando pequeñas localidades; pero también se genera por la pobreza, y la falta de oportunidades, lo que obliga a buscar un nuevo espacio.

Otra característica es la presencia de la población indígena, proporcionando variedad debido a su gran diversidad de los pueblos, siendo significativa por su magnitud y su concentración en una decena de estados mexicanos (Warman, 2001). Es muy común también ligar a las poblaciones indígenas con lo rural, y sobre todo con la pobreza.

Y es que una de las problemáticas que se ha agudizado con la globalización y la implementación de las políticas neoliberales es la pobreza, aunque no es exclusiva del ámbito rural. La pobreza está definida como una situación de privación y un estado permanente de insatisfacción de las necesidades consideradas como básicas por una sociedad determinada. La pobreza rural se vincula con una de las formas más agudas de esta, la pobreza extrema que comprende pobreza alimentaria, que es aquella situación de privación en la cual todos los ingresos familiares son insuficientes para cubrir las necesidades alimenticias de los hogares, es decir es una privación absoluta (Torres, s/f).

Es en este sentido que el principal indicador que se suele manejar para medir la pobreza es el ingreso económico debido a que se considera que la riqueza económica es el fin del desarrollo y que los principales programas de gobierno por muchos años consideraron que para abatirla debían orientarse a la entrega de efectivo; lo que lejos de disminuirla ha producido un círculo vicioso de dependencia, inmovilidad y sometimiento ante el gobierno y control social.

De hecho el principal cuestionamiento a los programas sociales implementados en nuestro país para el combate a la pobreza, está precisamente en que son usados por los gobiernos y los partidos políticos con fines electorales. Hay que decir que los satisfactores básicos dependen de la idea de bienestar dominante que adopta el gobierno y no siempre es la misma idea de las poblaciones gobernadas.

Sen y Foster establecieron diversos grados de pobreza, en función de múltiples privaciones, presentándose como la solución a ésta, el ejercicio de políticas distributivas capaz de fomentar la estructuración de instituciones que permitan fortalecer el acceso a la alimentación, el desarrollo de las capacidades de educación, salud, conocimientos adquiridos y titularidades de los derechos, comprendiendo esto su acceso y reconocimiento.

Desde la perspectiva territorial se puede plantear que la pobreza rural está ligada a las características del territorio y sus habitantes, es decir el aislamiento de las localidades, su dispersión y muy baja población, por lo cual debe impulsarse el empleo y políticas de activación territorial, sin olvidar la importancia del desarrollo local como la consolidación y estructuración de instituciones y formas de asociación a escala local (Torres, s/f).

Y es que si bien la pobreza alimentaria está relacionada con la inseguridad alimentaria, pues comprende el no tener los medios para obtener los suficientes alimentos, por lo que suele vincular con el ingreso económico, sin embargo también tiene que ver con la calidad nutricional de la dieta, lo que en estos tiempos ha cambiado significativamente debido a los hábitos de consumo y de la disponibilidad en el mercado (Torres, 2003).

La inseguridad alimentaria en nuestro país guarda estrecha relación con la producción agrícola. El panorama es poco alentador si consideramos que con el abandono al campo ya no se produce ni lo que consumimos; gran parte de nuestros insumos básicos se compran en el exterior, lo que eleva los costos de los alimentos y la imposibilidad de adquirir una canasta básica en su totalidad y reemplazar unos alimentos por otros.

Esto representa más dependencia por parte del país lo que implica no tener soberanía alimentaria y no ser autosuficientes, entendiendo esta última como

satisfacer la demanda interna con la producción local. Para esto es necesario impulsar la

36

economía campesina y las importaciones deben ser solo una parte complementaria (Torres, 2003).

Y es que otro problema ha sido el que en México la producción en el campo ha girado hacia la ganadería extensiva, lo que ha provocado la deforestación de grandes áreas para establecer pastizales para el ganado, además de que los cultivos ahora giran en torno a granos para forraje o para biocombustibles, es decir no se privilegia la producción para el autoconsumo. La seguridad alimentaria ligada a la autosuficiencia está presente en la cosmovisión de los pueblos indígenas y lo que replantean aquellos que vienen construyendo propuestas de autonomía.

Una condición importante desde esta propuesta es que para asegurar la autosuficiencia alimentaria a largo plazo, la producción de los alimentos debe ser de una forma sustentable y tomando en cuenta las acciones que se realizan y sus consecuencias en el cambio climático, por lo que se propone un impulso a las técnicas naturales de mejoramiento de semillas para soportar las sequías, además de la diversificación en la producción.

Sin embargo, los replanteamientos que se hacen del concepto que alude a la seguridad alimentaria se encuentran supeditados a las decisiones de los organismos internacionales, quienes finalmente orientan las políticas públicas del ramo (Torres, 2003).

Como se ha visto hasta aquí la mayoría de las propuestas y de los enfoques de desarrollo rural han sido implementados desde afuera, es decir desde una visión dominante que lo que busca es la integración de todas y todos a un proyecto de sociedad homogéneo y específico en donde no existe otra opción “dejas que te domine, lo aceptas para integrarte”. Esto va contracorriente de la diversidad de expresiones de las comunidades rurales y de los pueblos indígenas, que son fundamentales en la ruralidad y en este sentido lo que está pasando en el campo en Guerrero tiene mucho que aportar.

## Referencias

- Ávila, Héctor, 2003. La Nueva Ruralidad. Lo urbano-rural, ¿nuevas expresiones territoriales?. CRIM UNAM.
- Ávila Romero, León Enrique. 2007. Logros y estrategias sustentables de desarrollo autónomo en el norte de Chiapas, México. Ra Ximhai. Vol. 3, No. 002:509-549.

Dávalos, Pablo. 2008. Reflexiones sobre el sumakkawsay (el buen vivir) y las teorías del desarrollo, ALAI, América Latina en Movimientos <http://alainet.org/active/25617&lang=es>

López Bárcenas, Francisco. 2009. Autonomías y derechos indígenas en México. MC Editores. 5ta Edición. México.

- Lenskendor, Carlos. Los hombres verdaderos. Editorial Siglo xxi.
- George, S. 1973. Cómo muere la otra mitad del mundo. Ed. Siglo XXI, Méx., pág. 80-121.
- Guimaraes R. 2002. La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo. Ed. Clacso. pp, 53-82.
- Herrera Tapia, Francisco. 2013. Enfoques y Políticas de Desarrollo Rural en México. Gestión y Política Pública.
- Leff, E. 2000. Saber Ambiental. Siglo XXI. PNUMA. México. págs.17-30.
- Martínez Saldaña, Tomás. 1993, Ideología del desarrollo rural. COLPOS. México. (pags. 83-153).
- Ramírez, Blanca. Del ambientalismo-determinismo a la sustentabilidad: el nuevo paradigma del desarrollo.
- Rodríguez Wallenius, Carlos. 2005. La disputa por el desarrollo regional, movimientos sociales y constitución de poderes locales en el oriente de la Costa Chica de Guerrero. CESEM, Plaza y Valdés.
- Rodríguez Wallenius, Carlos (Coordinador). 2010. Defensa comunitaria del territorio en la zona central de México. Enfoques teóricos y análisis de sus experiencias. Juan Pablos Editor. México.
- Rodríguez Wallenius, Carlos *et. al.* Escudriñar los enfoques teóricos sobre el territorio. En: Rodríguez Wallenius, Carlos (Coordinador). 2010. Defensa comunitaria del territorio en la zona central de México. Enfoques teóricos y análisis de sus experiencias. Juan Pablos Editor. México.
- Torres Salcido Gerardo. s/f. Intensidad de la pobreza alimentaria en las zonas rurales. Localización y nuevas perspectivas para el Desarrollo Rural. Revista Estudios Agrarios.
- Torres Torres Felipe. 2003. Seguridad Alimentaria: seguridad nacional, UNAM-PyV. 291pp.
- Weitz, R. 1979. Desarrollo Rural Integrado: el enfoque de Rejovot, FCE, México, págs. 53-74.

### III El prestador de servicios profesionales frente al campo

*Justino Rodríguez Tolentino*

**E**l profesionista egresa de la licenciatura con un ímpetu de trabajar en el área que considera es su especialidad, una vez que se enfrenta a la realidad el impulso disminuye por que se da cuenta que los conocimientos adquiridos de poco sirven a resolver las incógnitas que aquejan especialmente cuando se enfrentan a la realidad de un medio rural lleno de complejidades, como el estado de Guerrero.

En el caso de los ingenieros agrónomos (fitotecnista y zootecnista) ellos asumen que son expertos en el tema agropecuario, y cuando llegan a la realidad del trabajo de campo se enfrentan con los diversos factores que requieren más allá de las habilidades de su formación profesional, pues se relacionan con aspectos culturales, sociales, económicos y de disponibilidad de insumos, que de una u otra manera influyen en la producción de alimentos.

Así en la práctica profesional encuentran factores que en general no se tomaron en cuenta durante su época de estudios, por lo que pasa a ser esta situación su primer obstáculo a solventar. Y cuando lo hace se da cuenta de que tiene que buscar otras alternativas, proceso que en muchos de los casos no aprendió en la escuela.

De acuerdo a su “sentido común”, en el mejor de los casos el Ingeniero investiga con compañeros buscando encontrar una salida a partir de sus experiencias, y logra librar los nuevos obstáculos, en algunos casos lee un poco sobre el área en cuestión, con el apoyo de las nuevas tecnologías accede a más información que le permite estar actualizado en el tema, sin embargo el proceso parece no tener fin, pues cada día se sigue enfrentando a problemas cada vez mayores, enfermedades cada vez más desastrosas y los factores externos provenientes del mercado y los canales de comercialización.

El profesionista entiende que en la realidad el mercado está acaparado por grupos de personas entre quienes se lleva a cabo la transacción de productos denominados

canales de distribución que le restan competitividad a su producto, pero sobre todo inciden en los precios, y que si el productor busca llegar directamente al consumidor el camino se le complica por las habilidades requeridas que no siempre las tiene, y si las tiene, entonces se enfrenta a procesos de competencia en donde hay precios

más bajos y una presentación atractiva, características que no son alcanzables por los costos de producción que representan al pequeño productor.

En el mercado los productos se acompañan de una serie de “atributos” que inciden en la decisión de compra de un consumidor, quien toma como referencia costos y calidad visible del producto lo que repercute en nuevos retos en los procesos de capacitación del profesional, quien conoce que el dar apoyo a los productores no se limita solamente a cuestiones de mejoras tecnológicas, pues sus demandas llegan hasta aspectos de mercadotecnia y relaciones sociales.

Por ello una vez que es contratado el profesional para asesorar a un grupo de beneficiarios, este se apersona ante el grupo y comenta todos los servicios que va a prestar sin dimensionar los alcances de su servicio, es decir hasta que nivel puede apoyar al productor o grupo de productores. Ello evita que ambos puedan establecer compromisos que puedan ser cumplidos excepto para obtener algún beneficio de los programas gubernamentales, puesto que en ese momento el Prestador de Servicios Profesionales no conoce las necesidades de la gente y el servicio que tiene asignado nunca fue consensado con los beneficiarios, esto dificulta las cosas debido a la contrariedad que existe en el servicio a recibir y las necesidades de los supuestos beneficiarios.

A ello se le agregan las exigencias burocráticas del contrato, pues todos quieren productos a prisa y presionan al personal para obtenerlos, entonces se decide cumplir al contratante entregando los informes y demás papeles que exige, documentos que generalmente son producto de la imaginación de un profesionista, o la interpretación que él hizo de la realidad, pues medio conoce la situación de un campo que no tuvo el tiempo suficiente para diagnosticar.

Si a esto le sumamos que el beneficiario recibe diversos apoyos de los programas gubernamentales con solamente prestar sus documentos personales (IFE, CURP, Comprobante de domicilio), llegando incluso a cubrir 70% de los ingresos familiares, da como resultado el que los programas en lugar de generar procesos de transformación y cambio en los productores solamente se encaminan a consolidar un círculo de dependencia a los programas públicos.

Con ello los esfuerzos que haga el profesional se ven menguados, puesto que el beneficiario sabe que manteniendo la situación como lo ha hecho siempre, puede seguir obteniendo los beneficios sin esfuerzo alguno, por lo que le resulta más cómodo asistir a las reuniones que convoca el profesional a ver qué más puede conseguir

y, cuando se da cuenta de que no puede conseguir algo más, decide dejarlo o en el mejor de los casos continua asistiendo solamente para pasar el tiempo, sin considerar las recomendaciones o acciones que se le proponen.

### **El reto del desarrollo de capacidades**

Ante este panorama, la pregunta obligada es ¿cuál será la mejor forma de implementar un sistema de desarrollo de capacidades en el medio rural?. Primero ha de considerarse que la base es tener un equipo de profesionales con el gusto y compromiso al desarrollo rural; por lo menos un integrante del equipo debe ser un líder que además de integrar a la población dirija el trabajo del equipo, se requiere un liderazgo en toda la extensión de la palabra una persona que se gane la confianza de la gente, que dirija las acciones en materia de producción, materia social, económica y de conservación del medio ambiente, este último como un activo que en breve tomara un gran valor económico., con todo esto deberá estar planeando el futuro de la población del medio rural, sin descuidar la situación actual donde los medios de comunicación bombardean con publicidad consumista.

Entonces requerimos de un equipo de negociadores que frenen las acciones que propician los círculos de dependencia y que puedan hacer de un campo autosuficiente, por lo menos en el rubro de la generación de alimentos.

Por parte de las instituciones se requiere la creación de estructuras del gobierno con un mayor compromiso social, y con visión para gestar desde ahí la autosuficiencia alimentaria especialmente en los lugares de difícil acceso. Se debe evitar aplicar políticas públicas de subsidio permanente, excepto en los casos que se requiera como son; personas de la tercera edad desamparadas y otros grupos vulnerables.

En el caso de familias que se deciden a emprender en la producción de alimentos para la venta, habrá que facilitarles el acceso al mercado de acuerdo a la demanda y la capacidad de producción, quienes además deben tener un proceso de capacitación especial donde se tome en cuenta la demanda de alimentos en el mercado de destino, así como costos tanto de producción como venta, administración de recursos económicos, humanos y biológicos de tal manera que se integren a un proceso de formación de empresas que nos dirija a la generación de empleos.

Como una forma de programar las acciones de desarrollo de capacidades para la producción de alimentos en pequeña escala se puede tomar un modelo de mapa funcional donde se inicia con el planteamiento de un objetivo y se termina con las capacidades que debe tener la gente para realizar la actividad. Hay que considerar que mucho de estos conocimientos están presentes en personas de la comunidad y

solo hace falta ayudar a expresarlos, en resultados que nos den la autosuficiencia necesaria, lo que evitara la fuga de dinero que tenemos en la compra de alimentos.

Producción de autosuficiencia	Agrícola	Maíz, Frijol, Chile, Hortalizas	Manejo básico del cultivo, cuidado del medio ambiente
	Pecuaria	Pollo, huevo	Mantenimiento básico del gallinero (alimentación y sanitario)

En el caso de las familias con ímpetu emprendedor se puede desarrollar el mismo ejercicio pero ahora más especializado y con mayor atención al mercado quien es el consumidor.

Producción para venta	Agrícola, Pecuaria, Acuícola y Apícola.	Manejo intensivo de la producción.
		Canales de distribución
		Costos de producción y venta de acuerdo al mercado de destino.
		Administración de la unidad productiva
		Planeación
		Organización

a

Es necesario tener en cuenta que éste ejercicio debe ser elaborado con el apoyo de personas expertas en cada tema, y en cada rama de la producción, de acuerdo al mercado de destino. A manera de ejemplo podemos decir que el objetivo de una unidad de producción pecuaria bovina puede tener variantes como puede ser; la producción para pie de cría, producción de carne (en pie o en canal) o producción de leche en cada caso tiene canales de comercialización diferentes y el manejo también es diferente y de esta manera se puede puntualizar en cada caso, lo que requiere de un análisis más extenso considerando el objetivo planteado.

### III EL PRESTADOR DE SERVICIOS PROFESIONALES FRENTE AL CAMPO

Finalmente todo proceso requiere ser medido por lo que es importante establecer indicadores que nos digan cómo vamos avanzando en el trabajo. Algunos indicadores en la producción de autoconsumo podrían ser: el número de familias que producen sus propios alimentos, el índice de desnutrición en el medio rural, el ingreso de alimentos de otros estados, presupuesto gubernamental asignado para la producción de alimentos de autoconsumo.

En el caso de los productores enfocados al mercado, entre los indicadores se pueden mencionar: volumen de la producción que sale al mercado, costos de producción comparados con la competencia, empleos generados (mano de obra especializada y sin especialización), Ingreso *per cápita* de su entorno, control y manejo de la sanidad, aceptación del producto por el consumidor. Cabe señalar que también los indicadores van de acuerdo al tamaño del objetivo y en particular del emprendedor, tomando en cuenta los supuestos que de antemano están presentes como pueden ser que no haya contingencias climáticas, que el fenómeno de la corrupción no nos alcance, y que el país se mantenga en paz.





## IV Los procesos de innovación y estrategias de cambio en el agro Guerrerense

*Artemio López Ríos<sup>1</sup>*

A partir del 2011, la Sagarpa ha instituido el Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural. Dicho programa tiene por objetivos ampliar las capacidades productivas de los entornos rurales y ofrecer las condiciones adecuadas para la generación de empleo. La intencionalidad estriba en generar nuevas actitudes, básicamente entre los pequeños productores, bajo el entendido de que la incorporación de tecnologías y la capacitación para un mejor desempeño deben redundar en nuevas prácticas que realmente transformen el entorno rural de las diversas regiones de México.

El propósito de transformar la dinámica de trabajo de miles de productores tiene como base de sustento la disponibilidad manifiesta del productor rural organizado, que ha demandado en forma permanente ser partícipe de los cambios necesariamente requeridos para generar procesos y sinergias de importancia, tanto para las comunidades involucradas como para el resto de los sectores sociales que se verían impactados de una u otra manera por la estrategia propuesta vía Programa de Innovación y Capacitación fomentada por Inca Rural.

En México, los antecedentes del programa se remiten a mediados de la década de los 90, a partir de que desde el gobierno federal se retoma la política extensionista impulsada con antelación (Ancuta y cols., 2012). Esto es, a inicios de los 80, después de la pérdida de espacio que enfrenta el sector rural a raíz del impulso modernizador que plantea en rango de prioridad la industrialización como estrategia de desarrollo nacional, resurge el planteamiento de la política extensionista al ser reemplazados los técnicos de campo por Prestadores de Servicios Profesionales (PSP), convertidos en facilitadores de la capacitación rural e insertos en el esquema definido por el actual Sistema Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural Integral (Sinacatri).

En su desempeño como agente de transformación en cada entorno rural particular, el Prestador de Servicios Profesionales sin duda tiene la responsabilidad de atender acciones diversas que deberán orientarse al cumplimiento de metas, acciones y

---

<sup>1</sup> Profesor Investigador de la Unidad de Ciencias de Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Guerrero.

estrategias enfocadas a dar atención puntual a los sectores susceptibles de desarrollar el potencial productivo suficiente para resolver la escasez de empleo e ingreso en el medio rural de México. Para lograrlo el PSP debe apoyarse en el trabajo desempeñado por técnicos de campo que tienen por misión demostrar y orientar los nuevos conocimientos y habilidades tecnológicas a incorporar.

### **Los procesos de alcance global y la transformación de la economía campesina**

Como se ve, el esfuerzo realizado tiene por objetivo central dar respuesta a necesidades puntuales. Tales necesidades nos remiten a considerar el contexto social y económico en que se desempeñan los productores rurales, integrados a procesos de cambio donde la participación de un sector agrícola evidencia debilidades en ámbitos productivos reducidos en sus capacidades endógenas. La condición de economías de escala en desgaste se magnifica por las implicaciones inherentes al fallido proceso de modernización agrícola en que se insertó a México, máxime cuando la incorporación al TLCAN ofreció pocas garantías al fortalecimiento del sector rural.

En efecto, ante el creciente influjo de la globalización de la actividad económica hacia los diversos sectores sociales del campo mexicano, la realidad reclama incorporar cambios fundamentales para reducir los impactos de la competencia internacional. De ésta forma, y aún y cuando no se le haya visualizado de esa manera, la transformación de la economía campesina se presenta como una necesidad perentoria; que no debe ser atendida desde estrategias de tipo remedial, sino en tanto sector estratégico que debe ampliar su desempeño para caminar en paralelo con el resto de la dinámica de crecimiento y desarrollo nacional.

En el contexto global, el alcance de las economías locales tiende a ser delimitado por la presencia de factores externos que interactúan al mismo tiempo que condicionan la persistencia de procesos endógenos de desempeño y retroalimentan la circularidad e intercambio de productos, elaborados y ofertados bajo ciertos estándares técnicos y de comercialización. “La globalización hace que los estándares de calidad

sean cada vez más definidos por los mercados internacionales” (BM, 2008: 4). En tal sentido la demanda determina la orientación de los procesos y el potencial de las economías locales que se obligan a ajustarse a los nuevos requerimientos de los mercados nacionales e internacionales.

La incorporación de cambios sustanciales para transformar los procesos de producción rural y de comercialización agrícola, en el contexto del proceso de interacción global, sin duda requieren de la participación de todos los sectores que dinamizan al campo mexicano. Centralmente se trata de dar pauta al impulso de esquemas de corresponsabilidad entre el sector social de la economía y otros actores claves como la iniciativa privada y, desde luego, las instituciones encargadas de la política de desarrollo rural en México.

La nueva visión de trabajo debe orientar sus prioridades en términos de fortalecer a los segmentos de la producción con disposición para introducir los cambios necesarios en la estrategia del desarrollo rural, relativamente autónomo, pero claramente definido en términos de avanzar en el fomento productivo vía la modernización de la infraestructura básica. Tal modernización tendrá que estar ligada necesariamente a una visión de largo aliento, que involucra cambios en la forma de ser y de pensar de los productores rurales, particularmente de campesinos propietarios de predios pequeños y de baja rentabilidad económica.

El pero estriba en las difíciles condiciones en que operan la gran mayoría de ejidatarios y propietarios de tierras susceptibles de involucrar en la tarea transformadora de que se habla. Por eso es que la estrategia del sector gubernamental, debe resolver aspectos medulares que, sin más, se mueven a contracorriente del esquema modernizador propuesto. Se debe atender desde aspectos de infraestructura hasta el manejo de créditos y financiamiento en condiciones accesibles; además de generar condiciones de mercado favorables a la economía campesina de pequeña escala, y profundizar en el fomento productivo vía la capacitación en un relanzamiento del extensionismo rural, actualmente impulsado por Sagarpa, vía Inca rural, como programa de innovación y capacitación para el desarrollo rural.

Para que funcione, entonces, el esquema de trabajo tiene o debe tratar de ser completo, integral, que atienda la diversidad regional y sea capaz de resolver las específicas de cada entorno y grupos de producción. Esta sería la mejor manera de enfrentar la denominada crisis agrícola, particularmente y en orden de prioridad se deben resolver aspectos como la seguridad alimentaria, después se podría atender aspectos de crecimiento sectorial, mejor comercialización en términos de fortalecer los emprendimientos rurales, incorporación de tecnologías de mayor calado, fomento del crecimiento de la visión empresarial, etc.

De manera inicial se puede dar la pauta para que, algunos sectores con mayor capacidad organizativa y trayectoria en la incorporación de procesos de cambio en el medio rural, relancen sus esquemas de operación atendiendo a la necesidad detectada de introducir acciones para garantizar una mejor integración de sus procesos productivos. De ésta manera, las organizaciones de productores con mayor presencia nacional tendrán que tomar la iniciativa para apropiarse de estrategias alternas de fomento productivo. Dichas estrategias de ninguna manera reducirán su potencial transformador de los diversos procesos sociales en que estén involucradas. En todo caso, lo que debe preocupar es cómo podrían incorporarse a tal dinámica los grupos de menor trayectoria organizativa.

El precepto básico para modernizar la infraestructura e incorporar tecnologías guarda relación con los impactos esperados en términos de resultados tangibles. Tales cambios deben ser visibles en la incorporación de patrones de organización productiva, incorporación de estrategias que revolucionan las formas tradicionales de operación. Pero, centralmente, el conocimiento científico y tecnológico (Banco Mundial, 2008: 15) “agregan valor a los recursos, destrezas, conocimiento y procesos existentes, llevando a nuevos productos, procesos y estrategias.”

### **Relevancia de las innovaciones en los procesos de cambio local y regional**

Los procesos de innovación representan un sistema dinámico de conocimientos, información, técnicas y capacidades que buscan el mejoramiento de las condiciones de vida de un contexto determinado, a partir de programas o proyectos orientados a la experimentación local o la investigación científica en equipos interdisciplinarios (Guevara Hernández, s/f: 215). En efecto, las acciones emprendidas se engarzan al cumplimiento de metas que tienen el propósito de eficientar aspectos relativos a la producción de bienes agrícolas, por lo que se requiere la definición y puesta en marcha de programas y proyectos específicos para cada ámbito de trabajo.

La nueva mecánica asumida se inscribe, por ende, en un ejercicio que implica la conjunción de varios actores. De manera tal que la productividad que se busca, ya no es sólo resultado del esfuerzo individual ni representa en sentido estricto los intereses de un productor aislado; la visión de trabajo que se despliega implica entonces que el productor debe ampliar su mirada para vislumbrar nuevos escenarios, así también debe asumir nuevos roles y compromisos para proyectar una cultura productiva sustancialmente diferente a lo acostumbrado.

La innovación conlleva la participación del productor en diferentes planos. Su participación se registra desde el momento en que se compromete y participa en la etapa

48

del diagnóstico, igual que se involucra en el seguimiento de las actividades diversas que conlleva el proceso iniciado. La innovación también implica modificar el tipo de relación establecida entre los diversos actores del proceso: Los productores, técnicos de campo, los prestadores de servicios profesionales, representantes gubernamentales, consultorías, instituciones de apoyo y/o financiamiento, sean públicas o privadas.

Como vemos, la innovación no sólo implica la manera en que introducen paquetes y tecnologías, o servicios de asesoría que guarda relación con la asistencia técnica y operativa. Se trata de un componente que se adiciona a un esquema de trabajo diferente al convencional, por el que se introducen modificaciones no solo en términos de la técnica empleada, sino también se refiere a la manera en que un sector social se involucra a expectativas de cambio económico, social y ambiental. Es decir, a la construcción de una alternativa cercana al planteamiento del desarrollo sustentable subyacente en la idea de hacer uso racional de los recursos existentes en los ámbitos locales y regionales.

### **Introducción y adaptación de tecnología**

La realidad del campo mexicano da cuenta de contextos organizacionales y productivos deficientes, máxime en zona de bajo potencial productivo como los registrados en el estado de Guerrero. En estos espacios rurales, la realidad que enfrentan los pequeños productores, mayoritariamente minifundistas, se inscribe en la lógica de utilizar los recursos existentes sin adicionar esfuerzos o recursos complementarios; lo cual se traduce en morosidad para invertir recursos físicos, financieros o tecnológicos bajo el considerando de ampliar resultados en términos de mayor productividad y mejor producto.

Per se, la incorporación de nuevos aditamentos y prácticas de fomento productivo, estrechamente vinculadas a estrategias de comercialización, no es vista por una masa considerable de productores como una salida decorosa. Sin embargo, algunos núcleos organizados se proyectan en perspectiva de acceder al cambio tecnológico necesario para resolver parte de sus necesidades vitales, como la ampliación de su base productiva que le permita generar nuevos empleos, mejores ingresos, y bienestar de las familias a nivel de cada comunidad o ejido.

Se requiere generar el ambiente adecuado para garantizar la eficiencia agrícola en cada ejido y comunidad. Es preciso, por tanto, incorporar aspectos inherentes a la construcción de “sistemas co-eficientes de producción agrícola”, lo que implica adoptar mejoramiento genético para eficientar la producción de cárnicos y leche, así como rubros específicos del marco de la biotecnología para introducir el uso adecuado de nuevas variedades de

granos y semillas. Lo anterior desde luego que implica desarrollar un manejo responsable de recursos naturales como el agua, la cubierta vegetal y el subsuelo (Sennhauser, 2011).

Sin embargo, las reservas con que las comunidades y las organizaciones sociales y productivas asumen el cambio tecnológico, se explica y entienden en parte. Tal actitud se justifica debido a las condiciones deplorables en que trabajan y producen los espacios rurales, razón que les obstaculiza acceder con fuerza a los instrumentos necesarios para concretar el cambio. El criterio subyacente es que el cambio no se obliga por el imperativo del mismo, sino por las condicionantes reales que pueden reducir sus potencialidades.

Con todo y los inconvenientes referidos, la disposición de los núcleos y comunidades agrarias para insertarse en la ruta de los procesos de incorporación de tecnologías para innovar la dinámica productiva, es un hecho relevante. Desde los productores rurales se asume que es preciso innovar para resolver necesidades perentorias; se reconoce que es urgente mejorar los procesos productivos para insertar a las comunidades en una senda favorable de cambio económico y social.

Sin embargo, las condiciones ambientales y productivas en que se desenvuelven las comunidades rurales en el estado de Guerrero no permiten del todo la introducción de nuevas tecnologías. Por razones fisiográficas, así como por la deficiente cultura laboral existente en la entidad, la aplicación mecánica de aditamentos tecnológicos puede ser una estrategia fallida con antelación; el asunto estriba entonces en visualizar condiciones y condicionantes para la adopción-incorporación de procedimientos y tecnologías que deberán ser validadas in situ para incorporarlas en el bagaje cultural del campesino de la Costa y la Sierra, así como de la Montaña o la Tierra Caliente de Guerrero.

En el ámbito agrícola de las regiones señaladas, la incorporación y adopción de nuevas técnicas de cultivo y de insumos con mayor potencial productivo, así como la transformación de los procesos tradicionales de manejo de recursos, bienes e infraestructura, de manera gradual se pueden convertir en elementos claves de la producción de granos, frutos, semillas y forrajes. Así también, en la producción ganadera, la introducción de técnicas modernas de manejo de los hatos ganaderos, elaboración de alimentación balanceada, manejo de rastrojo y elaboración de silos, se complementan con la reorientación de las prácticas de ordeña, destete y engorda, además de un manejo sanitario pertinente, se convierten en factores integradores de un proceso de cambios dinámicos.

## La innovación como proceso permanente de interacción social

De acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para Agricultura, IICA, (2011: 7), la innovación puede definirse “como el conjunto de actores, interacciones y políticas tendientes a la creación y difusión de tecnologías e innovaciones que mejoren la productividad, la competitividad”. Los elementos implícitos y explícitos

50

de tal propuesta se articulan en constante interacción, generándose un marco dinámico que favorece la concertación para la solución de problemáticas complejas, que involucran a diversos actores en diferentes niveles y esferas de la vida productiva.

En el ámbito rural, la innovación de las prácticas agrícolas y la articulación de agentes y factores que conlleva, se presentan en tanto elementos integradores de necesidades y acciones de actores diversos y divergentes, pero que sin mayores problemas pueden llegar a ser coadyuvantes y complementarios. En tal sentido, la innovación debe atenderse como procesos que facilita y es resultado de la interacción social de grupos de productores, organizaciones productivas, prestadores de servicios, consultorías, investigadores, sector financiero, instituciones públicas y ONG<sup>s</sup>, entre otros.

La articulación de intereses descansa en el interés por desarrollar nuevos productos y procesos derivados de prácticas más eficientes. Tanto en el ámbito de la producción como en la construcción de esferas alternas de comercialización de bienes alimentarios, la canalización de expectativas favorece el despliegue del potencial desde el momento en que se articulan intereses particulares que deben caminar hacia el cumplimiento de objetivos generales. De tal suerte que el ámbito de flexibilidad en que se mueven los diversos actores, permite compartir e intercambiar experiencia y conocimiento fortaleciendo e integrando al conjunto social y organizativo que se desplaza en torno al eje dinámico del proceso, la innovación.

Lo atractivo del proceso de cambios que representa el desarrollo de programas que favorecen el cambio en varios frentes de la actividad productiva, estriba en que plantean la posibilidad de articular prácticas en torno a un “sistema de innovación”. Dicho sistema de innovación, a decir de Klerkx, Hall y Leeuwis (2009), además de facilitar la concertación de creadores de conocimiento y aplicadores de tecnología, estimula el espíritu emprendedor que motiva a ampliar la visión de trabajo trascendiendo los esquemas tradicionales de operación en el medio rural.

En el ejercicio realizado de incorporación de estrategias de innovación y procesos de capacitación en diversas comunidades de la ruralidad guerrerense, la experiencia que se pretende recuperar da cuenta de un proceso incipiente, en términos tanto de

las capacidades productivas existentes como en la propia cultura del campesino pequeño productor. Un elemento en descargo, es el hecho de que el programa de transformación productiva que se ha impulsado por Inca rural es de reciente creación, pero también es cierto que el estado de Guerrero se caracteriza por un bajo potencial productivo, pero lo más preponderante es la desconfianza de los productores rurales ante estrategias de cambio que representen ciertos riesgos en su ejecución y, sobre todo, en la consecución de los resultados programados.

Ante una situación de desconfianza, sumados a la naturaleza intrínseca de productores indígenas o afroestizos que evidencian rasgos históricos y culturales particu-

51

lares, y ante la insuficiencia de las políticas públicas desplegadas en otros momentos, la necesidad de integrar esfuerzos en torno a un proyecto transformador se enfrenta a serios obstáculos. Sin embargo, como se constó en el ejercicio realizado para el cambio y la innovación en algunas regiones del agro guerrerense, las expectativas refieren señales alentadoras que permitirán el avance en la consecución de los objetivos planteados en el programa de innovación y capacitación realizado en el ejercicio 2012-2013.

Aún y a pesar de ser un programa reciente y de los inconvenientes señalados, las bondades del programa de innovación y capacitación estriba en que se establecen dinámicas y compromisos en cada etapa y por cada uno de los implicados. Desde el diagnóstico, hasta la evaluación de resultados, pasando por la planeación y el cumplimiento de metas, la participación de los actores demuestra cierto compromiso por acceder a nuevos escenarios de participación.

Por el lado de los productores se evidencia motivación para trascender su realidad y proyectar sinergias en el emprendimiento de acciones que reclaman creatividad, persistencia y determinación para el logro de objetivos. De esta forma, desde el ejercicio del diagnóstico, los productores rurales empiezan a revalorar las posibilidades reales de potenciar capacidades que generen mejores dividendos. Se visualiza el cambio y se reflexiona sobre el quehacer que le compete como sector involucrado no sólo en el discurso sino, y es lo relevante, en el ejercicio cotidiano de adopción/aplicación de técnicas productivas de mayor eficacia, así como el seguimiento y evaluación de un proceso que al principio se presenta complejo y difícil de lograr.

El resultado del ejercicio da cuenta cómo los productores incorporan nuevos conocimientos, en un ejercicio permanente de aprendizaje que se fundamenta en la instrumentación de una metodología facilitadora de la participación, en la aplicación de técnicas necesarias para la construcción de escenarios futuros. En el proceso, de

acuerdo con Gutiérrez, Padilla y Rivas (2011), uno de los resultados relevantes es el fortalecimiento del capital humano al consolidar nuevas formas de pensamiento y desarrollo de capacidades técnicas y organizativas.

### **Evaluación de la transferencia y adopción de tecnología y conocimiento**

El proceso de adopción de tecnologías tiene su dinámica propia y sus implicaciones, por lo que evaluar las acciones correspondientes a lo largo del desarrollo de proyectos implica considerar etapas necesarias en su cumplimiento. Primero debe ponderarse el alcance del diagnóstico, su aporte en la precisión del posible rol de agentes y factores detectados en el grupo de necesidades prioritarias a impulsar; posteriormente-

52

te deberán atenderse las necesidades de planeación que aseguren el cumplimiento de metas y objetivos; así también se debe delimitar la responsabilidad de actores concurrentes en la interlocución derivada del esfuerzo complementario realizado a lo largo del proceso. Adicionalmente, se debe evaluar capacidades, insumos y herramientas disponibles, tanto de productores como de técnicos y asesores.

Evaluar la eficiencia del desempeño de actores diversos implica delimitar el compromiso asumido por cada instancia sea a nivel individual o colectivo. Pero también representa la oportunidad de identificar la experiencia acumulada por los productores, así como las habilidades y desempeño de asesores en la transferencia de capacidades e innovaciones, relativas tanto al uso y aplicación de conocimiento y tecnología para ampliar la base productiva tanto como para lograr mejoras en la comercialización, y establecer los ajustes necesarios en las estrategias organizativas de los pequeños productores rurales. Por lo que se esperaría la transformación gradual del espacio social y productivo, donde la mayor responsabilidad descansa en los grupos de productores y sus organizaciones.

### **La evaluación participativa**

En el caso de las experiencias de trabajo consideradas, la evaluación parcial de los resultados obtenidos da cuenta de un ejercicio que enfrenta grandes obstáculos pero, a su vez, plantea ciertas ventajas si consideramos la disposición de los productores para modificar sus prácticas tradicionales de operación productiva. La evaluación de resultados por la introducción de métodos nuevos de trabajo, en el contexto

regional en comento, da cuenta de logros parciales, entendibles dado el incipiente ejercicio de aplicación de tecnologías nuevas y conocimiento.

Dado el reducido tiempo de aplicación de la estrategia de desarrollo rural con la aplicación de técnicas modernas de fomento productivo, el proceso se despliega con ciertas deficiencias. Sin embargo, evidencia aspectos positivos que, de aprovecharse de manera adecuada, podrían dar cauce a un vigoroso proceso de cambios que podría impactar aspectos diversos en el orden económico, social, ambiental y organizativo.

De continuar la dinámica detectada, es probable se genere lo que Ortega (2004) define como dinámica de fases progresivas de autoconciencia de capacidad de desarrollo. Lo anterior implica que los actores directamente responsables del proceso, los productores rurales, están en posibilidades de generar confianza y autovaloración de las capacidades y de las deficiencias en cada caso. Así también se genera la seguridad colectiva para asumir los cambios inherentes a la incorporación de la innovación, y

se determina la certeza y disponibilidad para valorar y asumir convenientemente los emprendimientos productivos nuevos.

En la evaluación de los cambios e innovaciones introducidas, otro nivel de participación se expresa en el desempeño de técnicos y de prestadores de servicios profesionales. En efecto, dado lo incipiente del proceso de incorporación de tecnologías y capacitación productiva, la presencia de personal de apoyo en las prácticas ordinarias de los productores rurales se refleja en cada una de las etapas del desarrollo de cada proyecto productivo. De esta forma, productores de maíz y cultivadores de mango, bajo la supervisión de técnicos y prestadores de servicios, desarrollan prácticas similares a las que realizan grupos de campesinos que manejan pequeños hatos ganaderos.

La evaluación de cada proyecto camina de la mano de la disponibilidad que muestran tanto los productores rurales como los asesores de campo. Por lo que se podría hablar de una dinámica que se retroalimenta en cada etapa del desarrollo de cada proyecto productivo. Lo relevante de todo este procedimiento estriba en que aporta lecciones que pueden orientar de mejor manera cada etapa de su desempeño, evitando o minimizando errores, o aprovechando el potencial de cada ejercicio, asimismo es posible enfatizar en aspectos que se consideren vitales para la proyección futura de cada experiencia de trabajo.

Si bien es cierto que la característica dominante del proceso de innovación y capacitación la define el trabajo orientador de agentes externos a la especificidad de cada territorio, también es verdad que los sujetos locales aportan experiencia en cada etapa de aprendizaje. De tal manera que la interacción da pauta y complementa procesos de aprendizaje, donde los actores aprenden a asimilar experiencias y conocimiento a partir de sus vivencias en cada ejercicio de introducción-asimilación-retroalimentación del proceso de enseñanza-aprendizaje. La ventaja de cada ejercicio redundante en aprendizajes que es pertinente ponderar a través de la evaluación del esfuerzo realizado por todos los actores implicados.

Lo señalado líneas arriba se engarza con lo que refieren Pérez y Clavijo (2012:4), “reivindica el concepto de innovación, más que en un *resultado-producto*, en un *proceso socio-técnico* estructural y evolutivo, es decir, una forma de creación asociada a la mejora de la capacidad de los individuos y colectividades para solucionar problemas presentes y futuros, e identificar soluciones efectivas para ello”. De tal manera que la evaluación tendrá que orientarse necesariamente a ponderar resultados en función de la concreción de metas y objetivos, que reflejen con nitidez las repercusiones de la innovación y la capacitación en la realidad económica y social de los productores rurales.

## **El contexto económico social de la innovación en regiones de Guerrero. El marco regional de la innovación**

Como hemos visto, las condiciones en que ha operado el sector agropecuario nacional han sido evidentemente deficitarias. Tal circunstancia se refleja en disminución de rendimientos que impacta significativamente la producción de granos, carne y leche. Ante tales resultados, a nivel federal se ha precisado reorientar los esquemas tradicionales de atención al medio rural; el objeto es favorecer los esfuerzos de concertación entre la política pública y las necesidades planteadas por sectores económicos interesados en incursionar en nuevos procesos y estrategias de crecimiento y desarrollo en el medio rural.

En tal tesitura se inscriben los esfuerzos del Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, (Inca Rural), que concentra inquietudes de diversos grupos de productores en otras tantas ramas de actividad rural. La característica distintiva que marca la dinámica de las propuestas, estriba en que se gestionan apoyos financieros a proyectos de desarrollo y fortalecimiento productivo con el claro objetivo de dotar a los productores y sus organizaciones de herramientas técnicas y de conocimiento para favorecer el qué hacer y cómo hacer. De tal manera que cada recurso liberado debe sustentarse en planteamientos debidamente respaldados por experiencia y conocimiento, traducidos en la elaboración e implementación de proyectos que cubren una metodología de trabajo y operación.

De los proyectos revisados, como más adelante se enuncia, se puntualizan aspectos medulares de su estructura. Esto es, se confrontan los objetivos y resultados esperados con las acciones emprendidas, de tal suerte que los datos reportados denotan un seguimiento puntual de la trayectoria de cada proyecto emprendido. La intencionalidad en demostrar la pertinencia de cada proyecto en su contraste y especificidad, el grado de aceptación y, sobremanera, sus logros obtenidos. En caso de ser necesario, se hacen las observaciones pertinentes dependiendo de las debilidades resultantes de insuficiencias producidas por negligencia, desinterés o falta de integración con cada proyecto emprendido.

## **Referencias**

- AncutaCaracuda, Javier Delgadillo, José Manuel Fernández, Carlos Menéndez, Héctor Robles y Rafael Zavala, (2012). *Extensionismo y gestión territorial para el desarrollo rural*, INCA-Inca Rural, México.
- Banco Mundial y Mayol Ediciones (2008). *Incentivar la innovación agrícola*. Washington, DC. USA.

- Guevara Hernández, (Sf). Monitoreo y evaluación de Procesos de Innovación Agropecuaria Local: quince reflexiones desde una interdisciplinaria constructivista.
- Gutiérrez Isabel, Danilo Padilla, Gonzalo Rivas, (2011). Experiencia de investigación agrícola para el desarrollo: Las escuelas de campo (ECAS)- Una apuesta innovadora hacia la investigación, acción participativa del Programa Ambiental Mesoamericano (MAP) en Trifino. CATIE, Costa Rica.
- Laurens Klerkx, Andy Hall y CeesLeeuwis, (2009 ).Fortalecimiento de la capacidad de innovación agrícola: ¿los gestores sistémicos de innovación son la respuesta? Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, San José de Costa Rica.
- Pérez M. Manuel y Neidy Clavijo Ponce, (2012). Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura. ONU, Roma, Italia



**Parte II**  
**Evaluación de los proyectos implementados  
por el programa integral de capacitación en  
Guerrero 2012**

Las regiones donde centralmente se desarrollaron los proyectos en referencia son la Costa Chica, Costa Grande y Tierra Caliente. Para ampliar el panorama de la dinámica y las condiciones en que operan los grupos de productores y las organizaciones de pertenencia, es necesario considerar los factores económicos, sociales, fisiográficos y ambientales que identifican a cada una de las regiones donde operan las organizaciones en referencia.

En términos de su fisiografía, la región Costa Chica es un espacio que concentra recursos naturales propios de áreas de montaña pero también incorpora una franja costera que guarda ciertas diferencias ambientales con respecto a la zona alta. En tal sentido, las condiciones de producción guardan ciertas diferencias que se reflejan también en aspectos culturales, organizativos.

La región Costa Grande se presenta como un espacio que incorpora importantes recursos naturales. Dichos recursos se localizan tanto en la parte baja o zona costera y la parte alta, mejor conocida como “La Sierra”. En dichas porciones fisiográficas se registra la producción de coco y mango, así también se produce café, por lo que dichas actividades agrícolas se proyectan como las de mayor impulso.

Por lo que respecta a la región Tierra Caliente, ésta es considerada una de las regiones de mayor dinamismo económico, siendo la producción ganadera una de las actividades más representativas. Pero también destaca por el nivel alcanzado en la producción agrícola, donde destaca la producción de maíz, mango, melón y sandía.

**1. “Proyecto integral de capacitación para el establecimiento de un modelo de extensionismo rural que fomente la agricultura sustentable con destino” organización ejecutora: asociación nacional de empresas comercializadoras de productores del campo, A.C.**

**E**l objetivo consiste en que los productores atendidos en el programa desarrollen capacidades para mejorar la rentabilidad de sus unidades de producción de granos, a partir de conocer y aplicar innovaciones tecnológicas que les

permitan; reducirlos de costos de producción por tonelada de grano producida; incrementar los rendimientos de su unidad de producción(más toneladas por hectárea); poner en marcha prácticas agroecológicas que conserven y mejoren sus recursos naturales y accedan a una mejor economía de escala a través de su organización.

Para lograr el objetivo propuesto, se proporcionará una atención personalizada por medio de un equipo de “Extensionistas Rurales” que cuenten con capacidades metodológicas, pedagógicas, tecnológicas y organizativas para transferir a los productores de la población objetivo, la asesoría necesaria para incrementar la rentabilidad de sus unidades de producción y desarrollar en ellos una actitud de mejora continua reconociéndose como miembros activos y participativos de su organización.

## **Metodología**

Las fuentes de información utilizadas para valorar el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, fueron los documentos utilizados como herramientas en el proceso de desarrollo del proyecto, como son:

- La bitácora del asesor técnico
- El informe de asistencia técnica
- El informe por satisfacción del evento
- La identificación de capacidades de los Prestadores de Servicios Profesionales
- Las conclusiones del CECS
- Entrevistas directas tanto a productores beneficiados como a directivos de la organización.

Para la estimación de la integralidad de las acciones formativas, se tomaron en cuenta:

- El Plan de Intervención
- El informe de salida por evento
- Las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones

Por lo que se refiere a los impactos, sólo se tomaron en cuenta las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

Valoración de la pertinencia y viabilidad del PIC

**Cuadro 1. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios en “Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomente la Agricultura Sustentable con destino”**

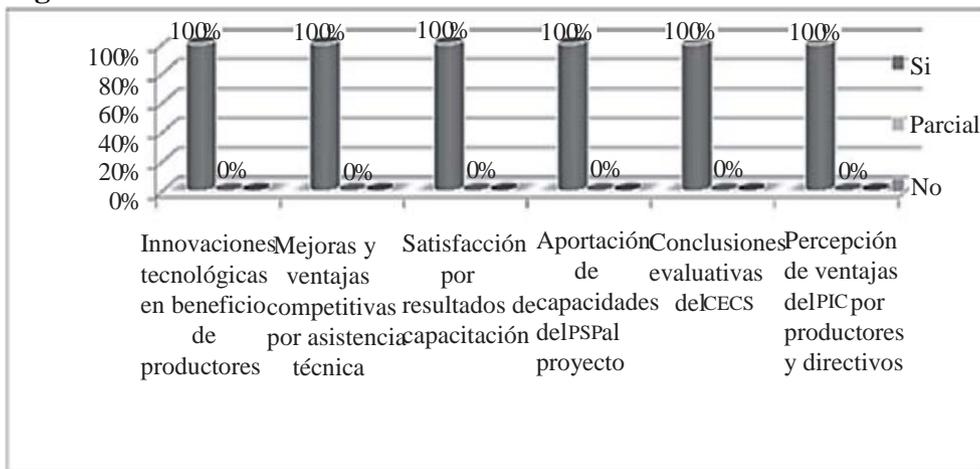
<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes	X		
Las mejoras y ventajas competitivas logradas descritas en el informe de asistencia técnica reflejan las capacidades adquiridas	X		
Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes	X		
Las capacidades desarrolladas por los Prestadores de Servicios Profesionales, reflejan aportaciones al Proyecto Integral de Capacitación	X		

El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos	X		
Los productores y directivos de las organizaciones exponen las ventajas que tiene operar el PIC y destacan los elementos que mayor pertinencia tiene, así como, en su caso, el área de mejora.	X		
Valoración total de la subcategoría	600		

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos indican que de 600 puntos planteados para la evaluación de la subcategoría de Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, se alcanzó la totalidad, es decir, se alcanza el 100% del valor máximo esperado.

**Gráfico 1. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario en proyecto integral de capacitación para el establecimiento de un modelo de extensionismo rural que fomente la agricultura sustentable con destino**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Cabe destacar que de acuerdo a las evidencias presentadas en el Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios se puede resumir que se reflejan de manera concreta las innovaciones y tecnologías aplicadas a los productores, de tal manera que el productor nota la diferencia de lo tradicional y lo tecnificado.

Además algunos productores mostraron los avances y la tecnología adquirida, lo que supone una ventaja en relación a otros productores que no han tenido este tipo de capacitación sobre los costos y técnicas aplicadas.

### **Integralidad de acciones formativas**

Uno de los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje es la formación del elemento humano en su desarrollo personal, económico y social. Formación que como valor añadido le permitirá analizar y determinar necesidades, diseñar planes estratégicos, evaluar costos de oportunidad y plantearse innovaciones a futuro, independientemente de vincularse con su entorno.

Por tanto, un proyecto de capacitación no se centra en la impartición de cursos aislados, sino en su planificación estratégica, donde el programa de capacitación sea diseñado de tal manera que se logren las competencias pertinentes que permitan alcanzar el objetivo formativo en las competencias del elemento humano que lo ayuden a alcanzar sus objetivos.

En la búsqueda de identificar las aportaciones en la experiencia del Proyecto Integral de Capacitación en las soluciones de los productores y organizaciones participantes en el alcance de sus objetivos se planteó la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas. Cuyos resultados se señalan en el siguiente Cuadro.

**Cuadro 2. Integralidad de Acciones Formativas “Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomenta la Agricultura Sustentable con destino”**

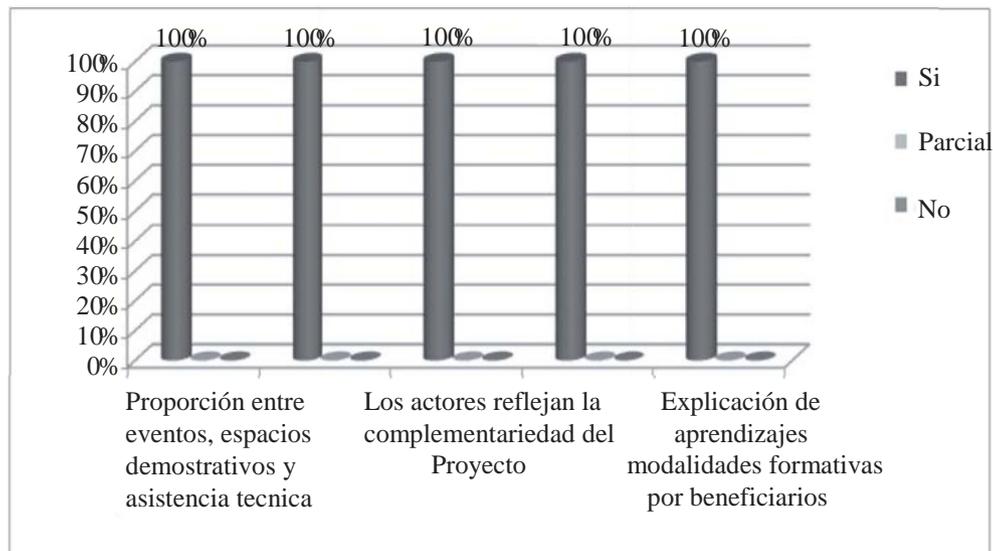
<i>Reactivos</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
En el Plan de Intervención, el número de eventos, acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica guardan proporción entre sí.	X		
En el Plan de Intervención, los propósitos formativos de las diferentes acciones se articulan de manera congruente y secuencial.	X		

En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto	X		
En las entrevistas, los informantes describen las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas	X		
Los entrevistados explican cómo se lograron los aprendizajes y las modalidades formativas realizadas para ello.	X		
Valoración total de la subcategoría	500		

Fuente: Elaboración propia.

Los datos valorativos de la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas, permiten identificar que de los 500 puntos proyectados para su evaluación, se lograron 500, es decir, se alcanza el 100% del valor máximo esperado.

**Gráfico 2. Integralidad de acciones formativas "Proyecto integral de capacitación para el establecimiento de un modelo de extensionismo rural que fomente la agricultura sustentable con destino"**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

De acuerdo a lo observado en campo y las evidencias presentadas, aunque faltó un poco más de tiempo de asistencia técnica, debido a que en algunos casos la implementación del programa fue tardía; se reflejó una secuencia lógica y congruente, los productores mostraban interés en los espacios formativos. Así como de acuerdo a las entrevistas realizadas a los productores; estos describieron la forma en que se llevó la capacitación tanto en aula como en los espacios demostrativos y refirieron que se les explicó la importancia de llevar un proceso de producción tecnificado.

### **Impactos alcanzados**

En las últimas décadas, las organizaciones sociales han puesto interés por lograr sus ventajas competitivas en su integración con sus agremiados a fin de alcanzar un crecimiento económico sustentable. Una forma de lograrlo es mediante la capacidad de innovación, entendida como la generación de un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes.

La evaluación en función de esta subcategoría implicó distintas visitas de campo, lo anterior a fin de valorar los cambios y perspectivas de innovación en los procesos administrativos y/o de producción de la propia organización, como los que aplica a los productores beneficiados con el proyecto. En tal sentido, se identificaron cambios significativos tales como:

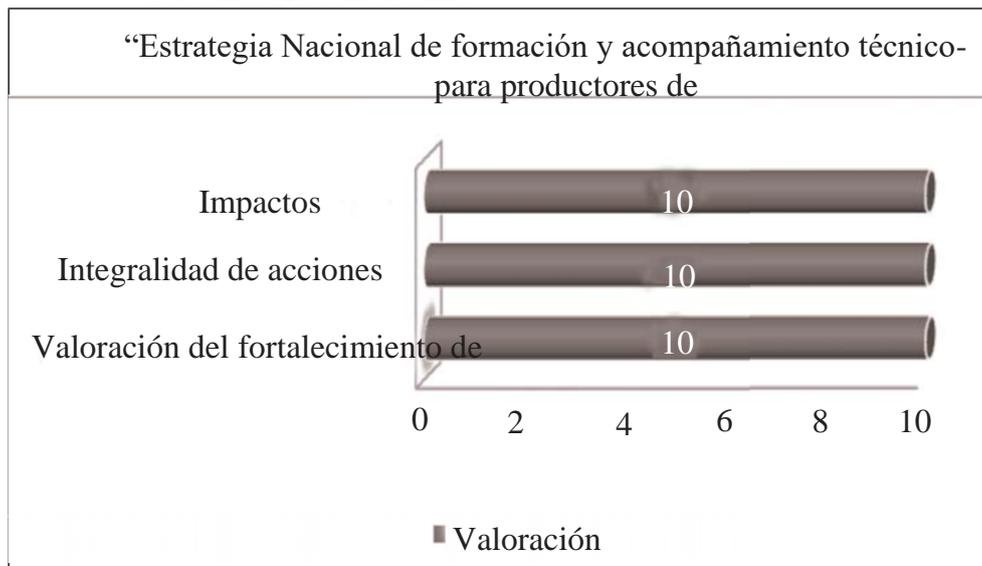
- a) Los productores señalan que les pareció interesante, ya que realizaban el proceso de producción de manera tradicional y ahora lo realizan de una manera más técnica.
- b) Los PSP gestionan y concretan módulos demostrativos donde participan la mayoría de productores, aun cuando poco son los apoyos externos al PIC que logran obtener para tal fin, lo que ha provocado que algunos de los insumos sean proporcionados por la Organización.
- c) Se observa que la Organización impulsa la aplicación de sistemas, métodos, técnicas e instrumentos de comunicación en el proceso formativo de sus agremiados, sobre todo con apoyo del PIC.
- d) La Organización articula e involucra a investigadores reconocidos en apoyo de la formación de sus agremiados.

Las apreciaciones anteriores motivaron que se considerara una valoración de 100 por ciento

### Resumen de la valoración de la pertinencia y viabilidad

Con las tres subcategorías señaladas, se concluye que el Proyecto Integral de Capacitación: "Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de Maíz", implementado por la organización, en función de cada categoría alcanza porcentajes de 100% o más tal como se señala en el siguiente gráfico.

**Gráfico 3. Valoración de la pertinencia y viabilidad del Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomente la Agricultura Sustentable con destino**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Por lo que en función de su análisis como categoría de Pertinencia y Viabilidad, al sumar los tres porcentajes y sacar su media, la valoración del Proyecto Integral de Capacitación: "Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de Maíz"; alcanza el 100% deseado.

### Identificación de las capacidades de los PSP participantes en el PIC y necesidades de capacitación del PSP:

De acuerdo a la supervisión y a las evidencias presentadas, se dictaminó el desempeño de cada Prestador de Servicios Profesionales de la siguiente manera:

<i>Nombre del PSP</i>	<i>Localidad</i>	<i>Dictamen</i>
Juan Napoleón Andraca Palma	Florencio Villareal	Satisfactorio
Gaspar Colon Sandoval	Cuajinicuilapa	Satisfactorio
Laura Lizbeth Pineda Cortes	Cuajinicuilapa	Satisfactorio
Martin Camarillo Solano	Juchitán	Satisfactorio
Jaime Hernández Flores	Azoyu Gro.	Satisfactorio
Víctor Hugo Peñaloza Vázquez	Ometepec	Satisfactorio

Fuente: Elaboracion propia.

Cabe señalar que los siguientes Prestadores de Servicios Profesionales no fueron evaluados:

<i>PSP</i>	<i>Localidad</i>	<i>Motivo</i>
Raymundo Carreón Vigil	Azoyu Gro.	Renunció y en su lugar ingresó Jaime Hernández Flores.

Fuente: Elaboracion propia.

1. "PROYECTO INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO "

09/03/2015 01:24:08 p.m.

## **2. Proyecto integral de capacitación: “estrategia nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz”. Organización ejecutora: Confederación nacional de productores agrícolas de maíz de México, CNPAMM**

**E**l propósito general del proyecto es contribuir al desarrollo de capacidades a través de procesos de capacitación presencial y de servicios de acompañamiento técnico. Facilitar la toma de decisiones que generen mejores condi-

ciones en los procesos organizativo, productivo, comerciales, y de integración social para la sustentabilidad productiva.

Objetivos específicos:

Implementar el proyecto de capacitación integral en el Estado de Guerrero.

Brindar apoyo y coordinar a los técnicos encargados de las organizaciones de productores de maíz afiliadas.

Proporcionar información a los técnicos y ser enlace entre éstos y los productores.

Buscar que los asesores técnicos apliquen técnicas efectivas para que los productores aumenten rendimientos por hectárea.

La cobertura del proyecto considera a 300 productores de los municipios de Cuajinicuilapa, Azoyú, Florencio Villarreal, Ometepec y Juchitán.

Los resultados esperados enfatizan la capacitación y habilitación de técnicos a través de la implementación de talleres de especialización para asesores técnicos, y desarrollo de talleres para la aplicación de la asistencia técnica sugerida. Lo anterior implica la capacitación presencial de productores con orientación empresarial.

### **Metodología aplicada**

La valoración de la pertinencia y viabilidad del PIC, la construcción de la escala se hizo en función de tres subcategorías o variables que reflejaran las siguientes características: *a)* Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios con el proyecto; *b)* Integralidad de acciones formativas; *c)* Impactos alcanzados. Cada una con un peso igual en la valoración.

Para su valoración se utilizaron cuestionamientos que reflejen una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con tres alternativas de respuesta que permitan su valoración: ( ) Sí ( ) Parcialmente ( ) No

Es de señalar, que las fuentes de información utilizadas para valorar el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, fueron los documentos utilizados como herramientas en el proceso de desarrollo del proyecto, como son:

- La bitácora del asesor técnico,
- El informe de asistencia técnica,
- El informe por satisfacción del evento,
- La identificación de capacidades de los Prestadores de Servicios Profesionales,
- Las conclusiones del CECS y,
- Entrevistas directas tanto a productores beneficiados como a directivos de la organización.

Para la estimación de la integralidad de las acciones formativas, se tomaron en cuenta:

- El Plan de Intervención,
- El informe de salida por evento y,
- Las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

Por lo que se refiere a los impactos, sólo se tomaron en cuenta:

- Las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

## **Valoración de la pertinencia y viabilidad del PIC**

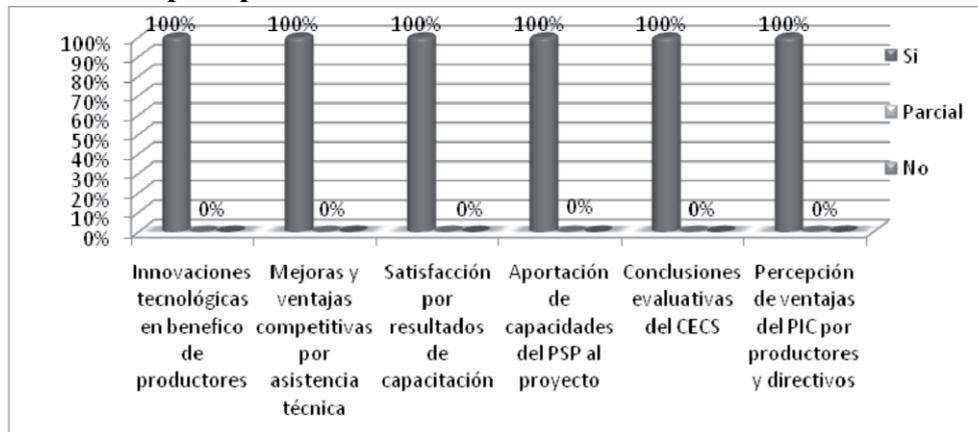
### **Cuadro 3. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios proyecto estrategia nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz**

<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes	X		
Las mejoras y ventajas competitivas logradas descritas en el informe de asistencia técnica reflejan las capacidades adquiridas	X		
Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes	X		
Las capacidades desarrolladas por los Prestadores de Servicios Profesionales, reflejan aportaciones al Proyecto Integral de Capacitación	X		
El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos	X		
Los productores y directivos de las organizaciones exponen las ventajas que tiene operar el PIC y destacan los elementos que mayor pertinencia tiene, así como, en su caso, el área de mejora.	X		
Valoración total de la subcategoría	600		

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos indican que de 600 puntos planteados para la evaluación de la subcategoría de Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, se alcanzó la totalidad, es decir, se alcanza el 100% del valor máximo esperado.

**Gráfico 4. “Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario estrategia nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Cabe destacar que de acuerdo a las evidencias presentadas en el Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios se puede resumir que se reflejan de manera concreta las innovaciones y tecnologías aplicadas a los productores, de tal manera que el productor nota la diferencia de lo tradicional y lo tecnificado.

Además algunos productores mostraron los avances y la tecnología adquirida, lo que supone una ventaja en relación a otros productores que no han tenido este tipo de capacitación sobre los costos y técnicas aplicadas.

### **Integralidad de acciones formativas**

Uno de los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje es la formación del elemento humano en su desarrollo personal, económico y social. Formación que como valor añadido le permitirá analizar y determinar necesidades, diseñar planes estratégicos, evaluar costos de oportunidad y plantearse innovaciones a futuro, independientemente de vincularse con su entorno.

Por tanto, un proyecto de capacitación no se centra en la impartición de cursos aislados, sino en su planificación estratégica, donde el programa de capacitación

sea diseñado de tal manera que se logren las competencias pertinentes que permitan alcanzar el objetivo formativo en las competencias del elemento humano que lo ayuden a alcanzar sus objetivos.

En la búsqueda de identificar las aportaciones en la experiencia del Proyecto Integral de Capacitación en las soluciones de los productores y organizaciones participantes en el alcance de sus objetivos se planteó la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas. Cuyos resultados se señalan en el siguiente cuadro.

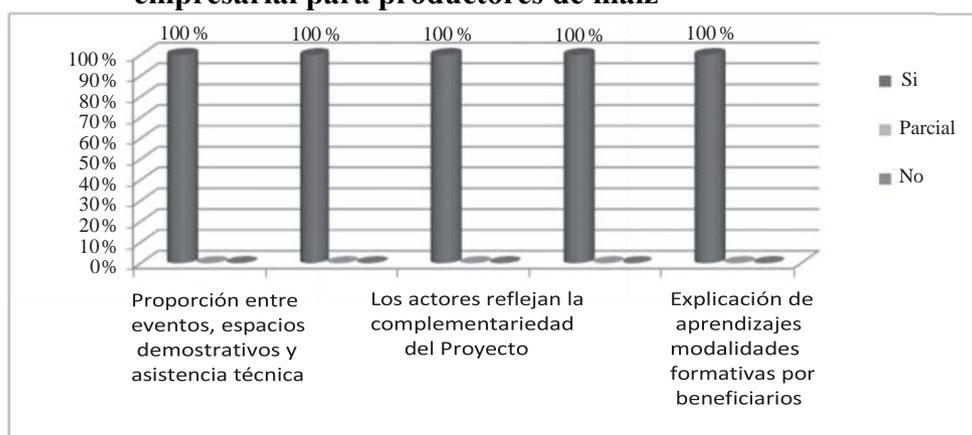
**Cuadro 4. Integralidad de acciones formativas “Estrategia nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz”**

<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
En el Plan de Intervención, el número de eventos, acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica guardan proporción entre sí.	X		
En el Plan de Intervención, los propósitos formativos de las diferentes acciones se articulan de manera congruente y secuencial.	X		
En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto	X		
En las entrevistas, los informantes describen las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas	X		
Los entrevistados explican cómo se lograron los aprendizajes y las modalidades formativas realizadas para ello.	X		
Valoración total de la subcategoría	500		

Fuente: Elaboración propia.

Los datos valorativos de la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas, permiten identificar que de los 500 puntos proyectados para su evaluación, se lograron 500, es decir, se alcanza el 100% del valor máximo esperado.

**Gráfico 5. Integralidad de acciones formativas “Estrategia nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

De acuerdo a lo observado en campo y las evidencias presentadas, aunque faltó un poco más de tiempo de asistencia técnica, debido a que en algunos casos la implementación del programa fue tardía; se reflejó una secuencia lógica y congruente, los productores mostraban interés en los espacios formativos. Así como de acuerdo a las entrevistas realizadas a los productores; estos describieron la forma en que se llevó la capacitación tanto en aula como en los espacios demostrativos y refirieron que se les explicó la importancia de llevar un proceso de producción tecnificado.

### Impactos alcanzados

En las últimas décadas, las organizaciones sociales han puesto interés por lograr sus ventajas competitivas en su integración con sus agremiados a fin de alcanzar un crecimiento económico sustentable. Una forma de lograrlo es mediante la capacidad de innovación, entendida como la generación de un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes.

La evaluación en función de esta subcategoría implicó distintas visitas de campo, lo anterior a fin de valorar los cambios y perspectivas de innovación en los procesos administrativos y/o de producción de la propia organización, como los que aplica a los productores beneficiados con el proyecto. En tal sentido, se identificaron cambios significativos tales como:

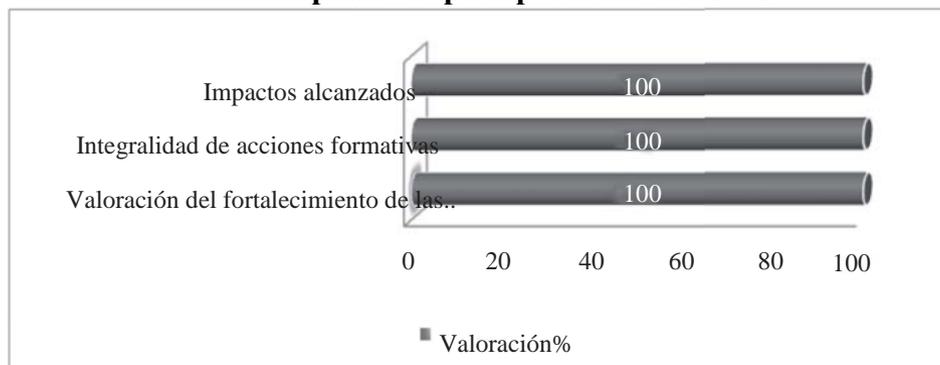
- a) Los productores señalan que les pareció interesante, ya que realizaban el proceso de producción de manera tradicional y ahora lo realizan de una manera más técnica.
- b) Los PSP gestionan y concretan módulos demostrativos donde participan la mayoría de productores, aun cuando poco son los apoyos externos al PIC que logran obtener para tal fin, lo que ha provocado que algunos de los insumos sean proporcionados por la Organización.
- c) Se observa que la Organización impulsa la aplicación de sistemas, métodos, técnicas e instrumentos de comunicación en el proceso formativo de sus agremiados, sobre todo con apoyo del PIC.
- d) La Organización articula e involucra a investigadores reconocidos en apoyo de la formación de sus agremiados.

Las apreciaciones anteriores motivaron que se considerara una valoración de 100 por ciento.

### Resumen de la valoración de la pertinencia y viabilidad

Con las tres subcategorías señaladas, se concluye que el Proyecto Integral de Capacitación: “Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de Maíz”, implementado por la organización, en función de cada categoría alcanza porcentajes de 100% o más tal como se señala en el siguiente gráfico.

**Gráfico 6. Valoración de la pertinencia y viabilidad del Proyecto “Estrategia nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

2. PROYECTO INTEGRAL DE CAPACITACIÓN: “ESTRATEGIA NACIONAL DE FORMACIÓN

09/03/2015 01:24:13 p.m.

Por lo que en función de su análisis como categoría de Pertinencia y Viabilidad, al sumar los tres porcentajes y sacar su media, la valoración del Proyecto Integral de Capacitación: “Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de Maíz”; alcanza el 100% deseado.

### Evaluación del desempeño

De acuerdo a la supervisión y a las evidencias presentadas, se dictaminó el desempeño de cada Prestador de Servicios Profesionales de la siguiente manera:

<i>Nombre del psp</i>	<i>Localidad</i>	<i>Dictamen</i>
Juan Napoleón Andraca Palma	Florencio Villareal	Satisfactorio
Gaspar Colon Sandoval	Cuajinicuilapa	Satisfactorio
Laura Lizbeth Pineda Cortes	Cuajinicuilapa	Satisfactorio
Martin Camarillo Solano	Juchitán	Satisfactorio
Jaime Hernández Flores	Azoyu Gro.	Satisfactorio
Víctor Hugo Peñaloza Vázquez	Ometepec	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que los siguientes Prestadores de Servicios Profesionales no fueron evaluados:

<i>PSP</i>	<i>Localidad</i>	<i>Motivo</i>
Raymundo Carreón Vigil	Azoyu Gro.	Renunció y en su lugar ingresó Jaime Hernández Flores.

Fuente: Elaboración propia.

### Recomendaciones generales para la Organización:

- Se recomienda continuar con el proyecto, retomando sus objetivos y establecer los indicadores pertinentes para su evaluación.
- La capacitación a los PSP<sup>s</sup> debe de cubrir las necesidades básicas y tener un acompañamiento continuo que lleve a desarrollar sus potencialidades en función de dar respuesta a los requerimientos de los productores.

- c) La planeación de la actividad productiva debe incluir un análisis de la planeación individual de las unidades de producción.
- d) Promover la certificación de los PSP<sup>s</sup> en estándares de competencias laborales del *conocer*.



### **3. Proyectos: “Implementación del modelo de producción eficiente de leche” y “Desarrollo sustentable en la cadena maíz en la Costa Grande de Guerrero”. Organización ejecutora: Coordinadora Nacional Plan de Ayala, CNPA**

**E**l objetivo del proyecto es facilitar que los productores de maíz, bovinos, amaranto, café, frutales, porcinos y frijol, de las regiones territoriales prioritarias para la CNPA, incorporen tecnologías innovadoras en el proceso productivo, el producto y la organización de las cadenas productivas para alcanzar rendimientos más altos de los que se obtienen actualmente, asegurando un nivel satisfactorio de las capacidades locales para el manejo de riesgos, a fin de contribuir al desarrollo de vida y mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios.

#### **Metodología**

Las fuentes de información utilizadas para valorar el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, fueron los documentos utilizados como herramientas en el proceso de desarrollo del proyecto, como son:

- La bitácora del asesor técnico,
- El informe de asistencia técnica,
- El informe por satisfacción del evento,
- La identificación de capacidades de los Prestadores de Servicios Profesionales,
- Las conclusiones del CECS y,
- Entrevistas directas tanto a productores beneficiados como a directivos de la organización.

79

Para la estimación de la integralidad de las acciones formativas, se tomaron en cuenta:

- El Plan de Intervención,
- El informe de salida por evento
- Las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

Por lo que se refiere a los impactos, sólo se tomaron en cuenta las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

## Proyecto desarrollo sustentable en la cadena maíz en la Costa

### Grande de Guerrero

**Cuadro 5. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios del Proyecto “Desarrollo sustentable en la cadena maíz en la Costa Grande de Guerrero”**

<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes	X		
Las mejoras y ventajas competitivas logradas descritas en el informe de asistencia técnica reflejan las capacidades adquiridas	X		
Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes		X	
Las capacidades desarrolladas por los Prestadores de Servicios Profesionales, reflejan aportaciones al Proyecto Integral de Capacitación	X		
El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos		X	

80

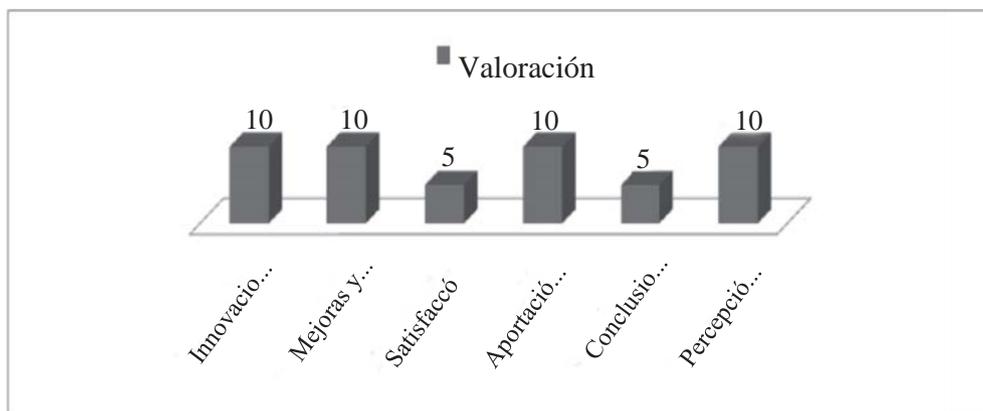
09/03/2015 01:24:16 p.m.

Los productores y directivos de las organizaciones exponen las ventajas que tiene operar el PIC y destacan los elementos que mayor pertinencia tiene, así como, en su caso, el área de mejora.	X		
Valoración total de la subcategoría	400	100	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos indican que de 600 puntos planteados para la evaluación de la subcategoría de Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, se alcanzaron 500, es decir, se alcanza el 83.0% del valor máximo esperado.

**Gráfico 7. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario del Proyecto “Desarrollo sustentable en la cadena maíz en la Costa Grande de Guerrero”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

### Integralidad de acciones formativas

Uno de los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje es la formación del elemento humano en su desarrollo personal, económico y social. Formación que como valor añadido le permitirá analizar y determinar necesidades, diseñar planes estratégicos, evaluar costos de oportunidad y plantearse innovaciones a futuro, independientemente de vincularse con su entorno.

Por tanto, un proyecto de capacitación no se centra en la impartición de cursos aislados, sino en su planificación estratégica, donde el programa de capacitación sea diseñado de tal manera que se logren las competencias pertinentes que permitan alcanzar el objetivo formativo en las competencias del elemento humano que lo ayuden a alcanzar sus objetivos.

En la búsqueda de identificar las aportaciones en la experiencia del Proyecto Integral de Capacitación en las soluciones de los productores y organizaciones participantes en el alcance de sus objetivos se planteó la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas. Cuyos resultados se señalan en el siguiente Cuadro.

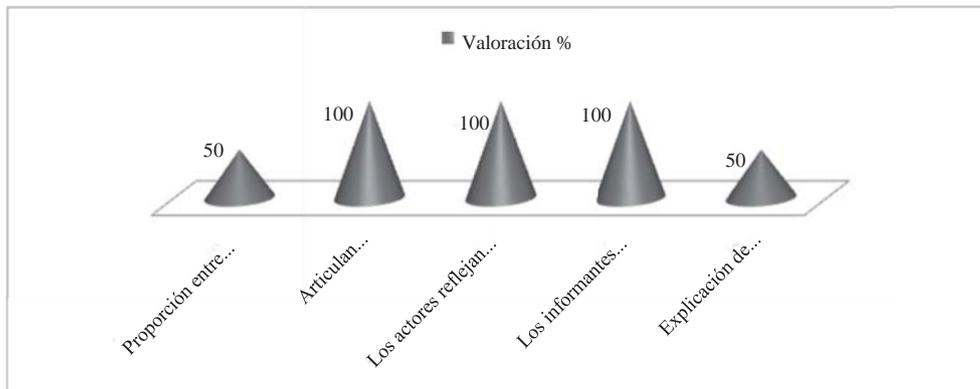
**Cuadro 6. Integralidad de acciones formativas del proyecto “Desarrollo sustentable en la cadena maíz en la Costa Grande de Guerrero”**

<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
En el Plan de Intervención, el número de eventos, acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica guardan proporción entre sí.		X	
En el Plan de Intervención, los propósitos formativos de las diferentes acciones se articulan de manera congruente y secuencial.	X		
En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto	X		
En las entrevistas, los informantes describen las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas	X		
Los entrevistados explican cómo se lograron los aprendizaje y las modalidades formativas realizadas para ello.		X	
Valoración total de la subcategoría	300	100	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos valorativos de la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas, permiten identificar que de los 500 puntos proyectados para su evaluación, se lograron 400, es decir, se alcanza el 80.0% del valor máximo esperado. Lo anterior, puesto que en el Plan de Intervención, tanto el número de eventos, las acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica no cumplen a cabalidad la proporción entre sí, lo cual se considera únicamente se presenta parcialmente.

**Gráfico 8. Integralidad de acciones formativas del Proyecto “Desarrollo sustentable en la cadena maíz en la Costa Grande de Guerrero”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

### Impactos alcanzados

En las últimas décadas, las organizaciones sociales han puesto interés por lograr sus ventajas competitivas en su integración con sus agremiados a fin de alcanzar un crecimiento económico sustentable. Una forma de lograrlo es mediante la capacidad de innovación, entendida como la generación de un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes.

La evaluación en función de esta subcategoría implicó distintas visitas de campo, lo anterior a fin de valorar los cambios y perspectivas de innovación en los procesos administrativos y/o de producción de la propia organización, como los que aplica a los productores beneficiados con el proyecto. En tal sentido, se identificaron cambios significativos tales como:

- a) Los PSP gestionan y concretan módulos demostrativos donde participan la mayoría de productores, aun cuando poco son los apoyos externos al PIC que logran obtener para tal fin, lo que ha provocado que algunos de los insumos sean proporcionados por la Organización
- b) Se observa que la Organización impulsa la aplicación de sistemas, métodos, técnicas e instrumentos de comunicación en el proceso formativo de sus agremiados, sobre todo con apoyo del PIC.

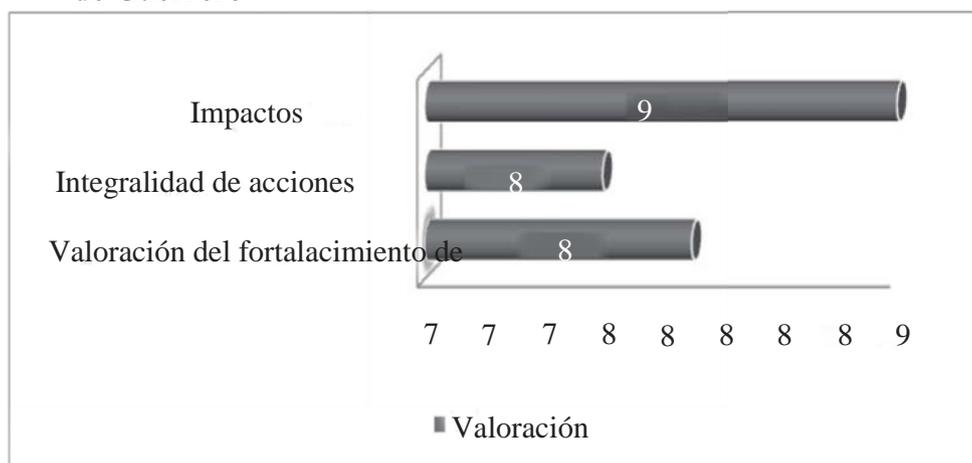
- c) La Organización articula e involucra a investigadores reconocidos en apoyo de la formación de sus agremiados.

Las apreciaciones anteriores motivaron que se considerara una valoración satisfactoria del 90% de los 100 puntos alcanzables.

### Resumen de la valoración de la pertinencia y viabilidad

Con las tres subcategorías señaladas, se concluye que el Proyecto Integral de Capacitación: Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero, implementado por la Organización: Coordinadora Nacional Plan de Ayala, en función de cada categoría alcanza porcentajes de 80% o más tal como se señala en el siguiente gráfico.

**Gráfico 9. Valoración de la pertinencia y viabilidad del proyecto “Desarrollo sustentable en la cadena maíz en la Costa Grande de Guerrero”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Por lo que en función de su análisis como categoría de Pertinencia y Viabilidad, al sumar los tres porcentajes y sacar su media, la valoración del Proyecto Integral de Capacitación: Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz alcanza un 84.33% del 100% deseado.

3. PROYECTOS: “IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PRODUCCIÓN EFICIENTE DE LECHE”

09/03/2015 01:24:21 p.m.

## **Identificación de las capacidades de los PSP participantes en el PIC y necesidades de capacitación del PSP**

De acuerdo a los instrumentos aplicados para evaluar la pertinencia y el nivel de habilitación del personal que ha sido contratado para prestar servicios profesionales, los resultados arrojan información relevante para valorar aspectos como el diagnóstico de necesidades, la planeación como estrategia anticipatoria, facilitar procesos de aprendizaje, seguimiento del proceso productivo, evaluación del proceso de aprendizaje y su sistematización, y gestionar y coordinar la participación de los actores involucrados.

Respecto al uso de técnicas para el diagnóstico de necesidades, de los PSP participantes en el proyecto “Desarrollo sustentable de la Cadena Maíz de la Costa Grande de Guerrero, cuatro de cinco prestadores refieren apoyarse en dicha estrategia asumida en tanto técnica requerida para el levantamiento de datos, el resto de los participantes (uno de cinco) considera al diagnóstico como la etapa que le permite detectar deficiencias y necesidades.

Sin embargo, en la identificación de capacidades de los PSP participantes se evidencian serias deficiencias se estima que el PSP sólo tiene la capacidad de guiar a un 60% de los participantes al cumplimiento en la elaboración de los objetivos igual sucede con la capacidad del PSP para guiar a los productores en la selección de las innovaciones pertinentes en cada caso.

En lo relativo al planteamiento del proceso de aprendizaje, tres de los PSP refieren programar con anticipación sus actividades, mientras que los dos restantes señalan estar capacitados en “planes de formación”, por lo que la dinámica de planeación se erige en fortaleza. Sin embargo, dos de los PSP refieren enfrentar problemas con la planeación de actividades en términos de tiempos y el resto (tres PSP) reconocen tener problemas para organizar a los productores, por lo que la insuficiencia en la dinámica grupal se evidencia como una debilidad. Esto último se vincula con la respuesta parcial que se da a la necesidad de programar para concretar contenidos en el tiempo pertinente, por lo que se evidencian pequeñas fallas en la planeación de actividades.

Referente a la facilitación de los procesos de aprendizaje, tres de los PSP señalan que el hecho de participar en procesos de capacitación es atractivo para los productores, mientras un PSP refiere que sólo se requiere tener paciencia y uno más señala como importante planear adecuadamente las actividades a desarrollar. En este rubro de facilitación se evidencian insuficiencias en uno de cuatro rubros donde se señala por los cinco PSP que se explica parcialmente lo relativo a las dinámicas aplicadas y los resultados alcanzados respecto a los propósitos del aprendizaje propuestos.

Por lo que respecta al acompañamiento, cuatro de los PSP ven como fortaleza la disponibilidad para desarrollar trabajo en campo, mientras que otros PSP refieren que es importante entablar conversación identificando temas de interés para los participantes. Respecto a las debilidades se detectadas, dos de los PSP dicen no contar con el transporte adecuado para el desempeño de sus labores y otros dos refieren problemas para levantar datos en campo. Adicionalmente, se reconoce por los cinco PSP que se cubren de manera parcial las visitas programadas en el Plan de Intervención. De las debilidades manifiestas en las capacidades de los PSP, se reconoce que no asumen cabalmente el compromiso con la organización productiva en el cumplimiento de tiempos y horarios.

En lo concerniente a la gestión y coordinación de actores, los cinco PSP señalan como una fortaleza el hecho de que se haya establecido relación entre dependencias estatales y centros de investigación. Sin embargo, se reconocen insuficiencias en la identificación de oportunidades para potenciar los procesos productivos y no se tiene la capacidad para identificar posibles ventajas competitivas y su proyección económica y social. De manera general, se señalan inconsistencias en lo relativo a la gestión ya que se cumple en un 50% para promover la gestión y participación de otros actores.

### **Aportaciones del proyecto integral de capacitación al fortalecimiento de la organización**

Es relevante considerar que la Organización Coordinadora Nacional Plan de Ayala en su Proyecto Integral de Capacitación Desarrollo Sustentable de la Cadena Maíz de la Costa Grande Guerrero se ha planteado como principal reto bajar sus costos de producción y aumentar sus rendimientos con el uso de tecnologías sustentables.

A través de una entrevista a la representante de esta organización para conocer las aportaciones para el fortalecimiento de la organización se comentó que como producto de los procesos de capacitación los productores de maíz han podido definir algunos otros elementos para lograrlo, como es la promoción de cultivos específicos como maíz palomero, morado y orgánico al considerar que estos representan un atractivo nicho de mercado.

Y es que con la implementación del programa, la organización reconoce como aporte valioso el haber recibido capacitación no sólo en aspectos vinculados con el proceso de producción, sino la posibilidad de que los productores han podido participar en un proceso de formación que les permita llevar a cabo planes de manejo para el desarrollo de sus capacidades.

Con ello el PIC ha representado para esta organización la posibilidad de mejorar sus procesos organizativos sobre todo en el rubro de la formación de grupos comunitarios, así como el planear la búsqueda de mercado para la producción generada.

Mediante las acciones del Programa Integral de Capacitación los productores han reconocido la importancia de disminuir la aplicación de herbicidas químicos en sus procesos de producción y llevar a cabo una fertilización balanceada, con lo cual consideran que se trata no sólo de aumentar la producción sino el que esta vaya aparejada de que los productos se encuentren en mejores condiciones y con ello tener mejores condiciones para negociar en la comercialización del producto.

Pero sobre todo identifi can que con las acciones del PIC los integrantes de la Organización Coordinadora Nacional Plan de Ayala en materia de implementación tecnológica se mejoraron sus rendimientos al disminuir los costos de producción en algunos predios con lo cual se dio una mayor utilidad a la actividad del productor pero sobre todo mayores y mejores condiciones para comercializar.

**Cuadro 7. Valoración de las Aportaciones del PIC al fortalecimiento de la organización dentro del Proyecto “Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero”**

<i>Capacidad</i>	<i>Dominio</i>			<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
	<i>Sí</i>	<i>Parcial</i>	<i>No</i>		
1.- Impacto en la organización.	PSP			Es un programa abierto para toda la gente pueda aprender alguna innovación para implementarla en las actividades de producción	No hay esquemas de generación de valor agregado para el producto
2.-Identifi car la pertinencia.	X			Es conveniente ya que el programa considera la capacitación que es una herramienta importante para el desarrollo de cualquier actividad	La falta de una mayor continuidad en el programa, derivado de los tiempos en que los procesos de autorización lo que

					facilita la dispersión de los productores.
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa para la organización consideró que si existe un impacto por parte del PIC, y destacaron la apertura en la integración de quienes estén interesados para recibir capacitación y se reconoce como debilidad la falta de esquemas para la generación del valor agregado al producto; en cuanto a la pertinencia para esta organización si existe sobre todo por su énfasis en los procesos de capacitación, aunque reconocieron como debilidad las fallas en la continuidad y la dispersión de las acciones de los productores que esto conlleva.

En la conclusión de la entrevista para discutir las aportaciones del PIC al fortalecimiento de la organización se destaca la conveniencia de que este tipo de programas se sigan ejecutando ya que el conocimiento y aplicación de innovaciones en los procesos de producción representa para los productores de maíz de la Coordinadora Nacional Plan de Ayala las alternativas que requieren para bajar sus costos de producción y por lo consiguiente una mayor obtención de ganancia.

### **Proyecto Integral de Capacitación: Desarrollo sustentable en la cadena bovinos**

Los resultados obtenidos correspondientes a la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas de este proyecto, se pudo identificar mediante la información recabada a través de las encuestas aplicada a productores beneficiados, que aun cuando algunos tienen ideas de algunas de las ventajas que conllevó el proceso de capacitación y asistencia técnica recibidas, otros no están muy conscientes de ello, como tampoco logran identificar cuáles pueden ser las áreas de mejora en sus procesos administrativos y de control de la producción.

Caso contrario sucedió con directivos de la organización, quienes si exponen las ventajas del Programa Integral de Capacitación, además de que identifican áreas de

oportunidad a través del Programa, para mejorar no sólo los procesos administrativos y de producción, sino aspectos como gestión de recursos y búsqueda de mercado.

**Cuadro 8. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios en el Proyecto Cadena Bovino**

<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes	X		

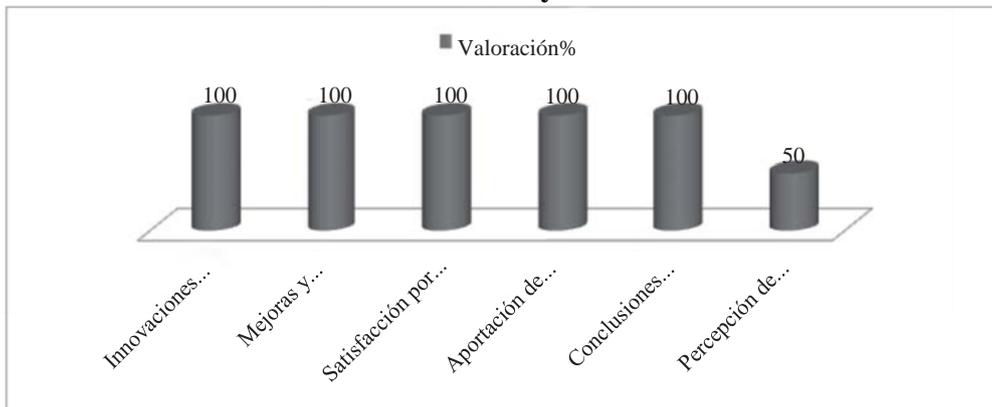
3. PROYECTOS: “IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PRODUCCIÓN EFICIENTE DE LECHE”

Las mejoras y ventajas competitivas logradas descritas en el informe de asistencia técnica reflejan las capacidades adquiridas	X		
Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes	X		
Las capacidades desarrolladas por los Prestadores de Servicios Profesionales, reflejan aportaciones al Proyecto Integral de Capacitación	X		
El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos	X		
Los productores y directivos de las organizaciones exponen las ventajas que tiene operar el PIC y destacan los elementos que mayor pertinencia tiene, así como, en su caso, el área de mejora.		X	
Valoración total de la subcategoría	500	50	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos valorativos del Cuadro 4, reflejan que la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas de este proyecto es la deseable, puesto que alcanza 550 de los 600 puntos valorativos máximos alcanzables es decir un 91.66%.

**Gráfico 10. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario en el Proyecto Cadena Bovino**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

## Integralidad de acciones formativas

La información obtenida a través de las distintas herramientas aplicadas, da cuenta de que la proporción de eventos programados y realizados así como la asistencia técnica otorgada a los productores, no guardan una proporción entre sí, es decir, hay una desproporcionalidad, sobre todo se pone mayor atención a la asistencia técnica en los espacios demostrativos que al proceso de capacitación. Lo que repercute tanto en el Plan de Intervención, además de que se refleja en los Informes de Satisfacción, donde se refleja que no se presente una articulación óptima en los procesos formativos de los productores.

Por lo que se refiere a los avances que se tuvieron con el PIC, en los procesos de entrevista, los informantes describen a satisfacción, tanto las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas, además de los aprendizajes y modalidades formativas obtenidos con el Proyecto.

Lo anterior se refleja en la evaluación que se presenta en el Cuadro 4, de cada uno de los ítems utilizados para valorar la subcategoría que alcanzó 350 de los 500 puntos valorativos, por lo que se puede señalar que alcanzó el 70% del 100% del máximo deseado.

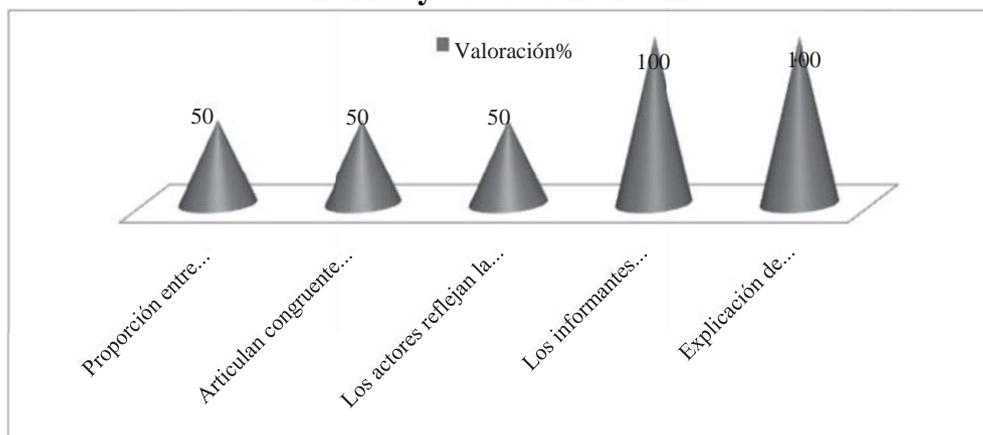
**Cuadro 9. Integralidad de acciones formativas en el Proyecto Cadena Bovino**

<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
En el Plan de Intervención, el número de eventos, acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica guardan proporción entre sí.		X	
En el Plan de Intervención, los propósitos formativos de las diferentes acciones se articulan de manera congruente y secuencial.		X	
En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto		X	
En las entrevistas, los informantes describen las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas	X		
Los entrevistados explican cómo se lograron los aprendizajes y las modalidades formativas realizadas para ello.	X		
Valoración total de la subcategoría	200	150	

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior se refleja en la evaluación que se presenta en el Cuadro 5, de cada uno de los ítems utilizados para valorar la subcategoría que alcanzó 350 de los 500 puntos valorativos, por lo que se puede señalar que alcanzó el 70% del 100% del máximo deseado.

**Gráfico 11. Integralidad de acciones formativas en el Proyecto Cadena Bovino**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

La evaluación en función de esta subcategoría implicó distintas visitas de campo, lo anterior a fin de valorar los cambios y perspectivas de innovación en los procesos administrativos y/o de producción de la propia Organización, como los que aplica a los productores beneficiados con el Proyecto. En tal sentido, se identificaron cambios significativos. Tales como:

- a) Realización de distintos módulos demostrativos en corraletas de los productores, donde los insumos en su mayor parte fueron proporcionados por la Organización
- b) La aplicación de parte de la Organización, de sistemas, métodos, técnicas e instrumentos de comunicación en el proceso formativo de sus agremiados, sobre todo con apoyo del PIC.

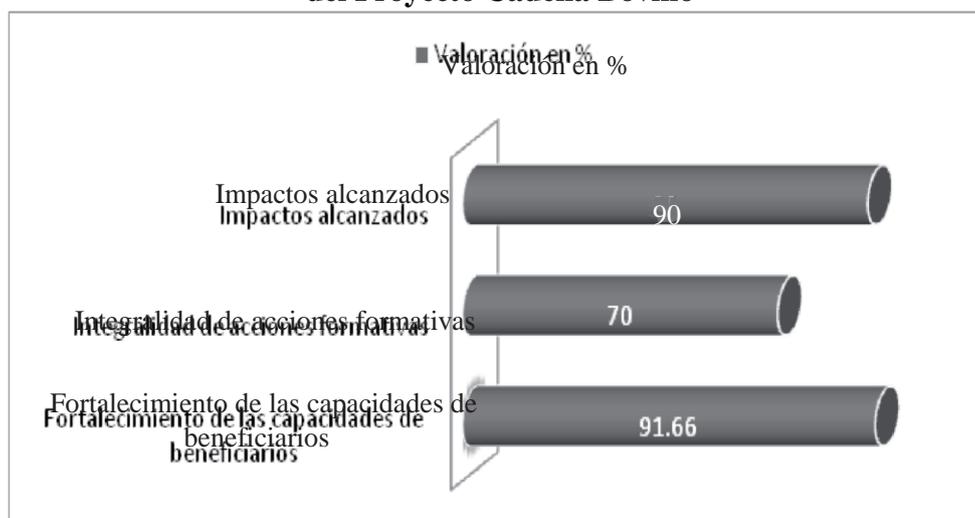
- c) La Organización, en ocasiones articula e involucra a investigadores reconocidos en apoyo de la formación de sus agremiados.

Las apreciaciones anteriores motivaron que se considerara una valoración satisfactoria del 90% de los 100 puntos alcanzables.

### Resumen de la valoración de la pertinencia y viabilidad

Con las tres subcategorías señaladas, se concluye que el Proyecto Integral de Capacitación: Desarrollo Sustentable en la Cadena Bovino en la Costa Chica de Guerrero, implementado por la Organización: Coordinadora Nacional Plan de Ayala, en función de cada categoría alcanza porcentajes de 70% o más tal como se señala en el siguiente gráfico.

**Gráfico 12. Valoración de la pertinencia y viabilidad del Proyecto Cadena Bovino**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Por lo que en función de su análisis como categoría de Pertinencia y Viabilidad, al sumar los tres porcentajes y sacar su media, la valoración total del Proyecto Integral de Capacitación: Desarrollo Sustentable en la Cadena Bovinos, alcanza un 83.88% del 100% deseado.

### **Identificación de las capacidades de los PSP participantes en el PIC y necesidades de capacitación del PSP**

Considerando que para la atención de este proyecto se contó con la participación de un PSP, quien fue auxiliado por especialistas en temas de manejo de cerco eléctrico, manejo de raciones alimenticias para ganado lechero con lo cual complementó las actividades programadas en el proyecto.

Tal situación es un reto que debe ser contemplado en futuros proyectos a fin de que CNPA considere la necesidad de complementar la formación holística como otra de las capacidades de los PSP<sup>S</sup>.

### **Aportaciones del PIC al fortalecimiento de la organización**

La organización Coordinadora Nacional Plan de Ayala implementó el Programa Integral de Capacitación con el objetivo específico de mejorar la producción de leche de sus agremiados sin buscar una producción a gran escala, por lo cual el representante de la organización durante la entrevista de evaluación del PIC consideró que los procesos de capacitación no impactó la operación de los procesos de producción de los integrantes de su organización en cuanto a la aplicación de innovaciones tecnológicas, sin embargo admitió que con el programa sí se logró generar en los productores la posibilidad de buscar gestionar nuevos proyectos, pues si bien no cuentan con los recursos económicos para realizar las adecuaciones sugeridas se ha generado en ellos la inquietud de buscar aplicarlas para mejorar los rendimientos de su producción.

Una muestra es la inquietud de la mayor parte de los productores cuenten con cercos eléctricos que permitan darle un mejor uso a los pastos y llevar a cabo procesos más eficientes de rotación.

Por ello la valoración al cuantificar el impacto que el PIC tuvo en el modelo de producción eficiente de leche en la Costa Chica de Guerrero fue considerada parcial debido a que la implementación de innovaciones tecnológicas está detenida por la falta de recursos económicos, no obstante si fue considerado pertinente ya que los conocimientos ofertados en los procesos de capacitación les resultaron de gran utilidad a los productores y ha generado en ellos la inquietud de implementar las acciones para llevarlo a cabo.

**Cuadro 10. Valoración de las aportaciones del PIC al fortalecimiento de la Organización dentro del Proyecto Cadena Bovino**

<i>Capacidad</i>	<i>Dominio</i>			<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
	<i>Sí</i>	<i>Parcial</i>	<i>No</i>		
1.-Impacto en los productores de la organización.		X			Los productores a pesar de que se les capacito, no han podido implementar lo aprendido por carecer de recursos económicos
2.-La pertinencia.	X			Como tal es pertinente ya tienen los conocimientos solo falta aplicarlos allegándose de un proyecto productivo	

Fuente: Elaboración propia.

Los representantes de la organización están conscientes de que el gran reto es ahora el gestionar recursos a fin de obtener los insumos necesarios para aplicar las innovaciones propuestas, y tienen planeado en una primera etapa trabajar en la dotación de cercos eléctricos a fin de obtener un mejor aprovechamiento de los pastizales.

## Conclusiones

La aplicación de ambos proyectos Cadena Maíz y Bovinos se considera como aceptable en virtud de los resultados derivados de la evaluación aplicada.

La pertinencia y viabilidad del, fundamenta su continuidad en resultados que se muestran en procesos de organización de productores cada vez más sólidos y aun cuando no se pudo alcanzar al 100% del objetivo del proyecto, se observaron mejora en procesos de producción en los beneficiarios, así como una mejor articulación de la organización.

El PIC dejó la necesidad de continuar procesos de capacitación hacia otras áreas de la Organización, que representan nuevos retos y o portunidades que deben ser atendidas.

#### **4. Proyecto: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne: Corredor Pacífico Sur Guerrero”. Organización ejecutora: Organización para los pueblos indígenas y campesinos, A. C**

**O**bjetivo: Contribuir a la integración de la red de proveedores de ganado bovino a rastro TIF (Acapulco y Ciudad Altamirano) y sentar las bases para la vinculación empresarial de la Red de Valor, mediante la mejora de las prácti-

cas ganaderas en unidades de producción de becerros al destete (media ceba) para su acopio y finalización a través del desarrollo de capacidades locales de 710 ganaderos ubicados en 12 municipios, puntos estratégicos territoriales del corredor productivo Pacífico Guerrerense.

La valoración de la pertinencia y viabilidad de la construcción de la escala se hizo en función de tres subcategorías o variables que reflejaran las siguientes características: *a)* Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios con el proyecto; *b)* Integralidad de acciones formativas; *c)* Impactos alcanzados. Cada una con un peso igual en la valoración.

Para su valoración se utilizaron cuestionamientos que reflejen una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con tres alternativas de respuesta que permitan su valoración: (  ) Sí (  ) Parcialmente (  ) No

Es de señalar, que las fuentes de información utilizadas para valorar el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, fueron los documentos utilizados como herramientas en el proceso de desarrollo del proyecto, como son:

- La bitácora del asesor técnico,
- El informe de asistencia técnica,
- El informe por satisfacción del evento,
- La identificación de capacidades de los Prestadores de Servicios Profesionales,

- Las conclusiones del CECS y,
- Entrevistas directas tanto a productores beneficiados como a directivos de la organización.

Para la estimación de la integralidad de las acciones formativas, se tomaron en cuenta:

- El Plan de Intervención,
- El informe de salida por evento y,
- Las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

Por lo que se refiere a los impactos, sólo se tomaron en cuenta:

- Las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

### Valoración de la pertinencia y viabilidad del PIC

**Cuadro 11. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios del Proyecto: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne”**

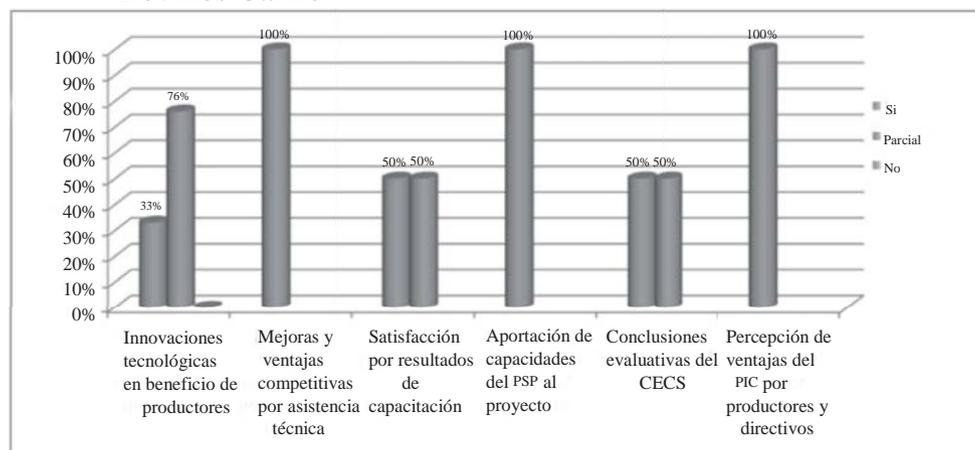
<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes		X	
Las mejoras y ventajas competitivas logradas descritas en el informe de asistencia técnica reflejan las capacidades adquiridas	X		
Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes		X	
Las capacidades desarrolladas por los Prestadores de Servicios Profesionales, reflejan aportaciones al Proyecto Integral de Capacitación	X		
El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos		X	

Los productores y directivos de las organizaciones exponen las ventajas que tiene operar el PIC y destacan los elementos que mayor pertinencia tiene, así como, en su caso, el área de mejora.	X		
Valoración total de la subcategoría	300	150	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos indican que de 600 puntos planteados para la evaluación de la subcategoría de Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, se alcanzaron 450, es decir, se alcanza el 75.0% del valor máximo esperado.

**Gráfico 13. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario del Proyecto: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Cabe destacar que de acuerdo a las evidencias presentadas en el reactivo “*La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes*” el beneficio económico productivo es difícil cuantificar por poco tiempo en que se llevó a cabo el programa, sin embargo el beneficio que se observa es que las innovaciones son muy prácticas y de gran aceptación por los actores.

En el reactivo “*Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes*” los resultados de las evaluaciones son positivas y homogéneas, no obstante este aprendizaje debe

estar sujeto a seguimiento y verificar que se hayan adoptado las prácticas de manera continua.

En el reactivo “El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos”. Aunque la evaluación es positiva no es garantía que se adopten estas prácticas, estas deben tener un seguimiento. De acuerdo a las observaciones del personal del CECS es recomendable una vez dado un evento de capacitación debe existir un proceso de seguimiento y verificar que se hayan adoptado las prácticas.

### Integralidad de acciones formativas

Uno de los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje es la formación del elemento humano en su desarrollo personal, económico y social. Formación que como valor añadido le permitirá analizar y determinar necesidades, diseñar planes estratégicos, evaluar costos de oportunidad y plantearse innovaciones a futuro, independientemente de vincularse con su entorno.

Por tanto, un proyecto de capacitación no se centra en la impartición de cursos aislados, sino en su planificación estratégica, donde el programa de capacitación sea diseñado de tal manera que se logren las competencias pertinentes que permitan alcanzar el objetivo formativo en las competencias del elemento humano que lo ayuden a alcanzar sus objetivos.

En la búsqueda de identificar las aportaciones en la experiencia del Proyecto Integral de Capacitación en las soluciones de los productores y organizaciones participantes en el alcance de sus objetivos se planteó la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas. Cuyos resultados se señalan en el siguiente Cuadro.

**Cuadro 12. Integralidad de Acciones Formativas del Proyecto:  
“Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne”**

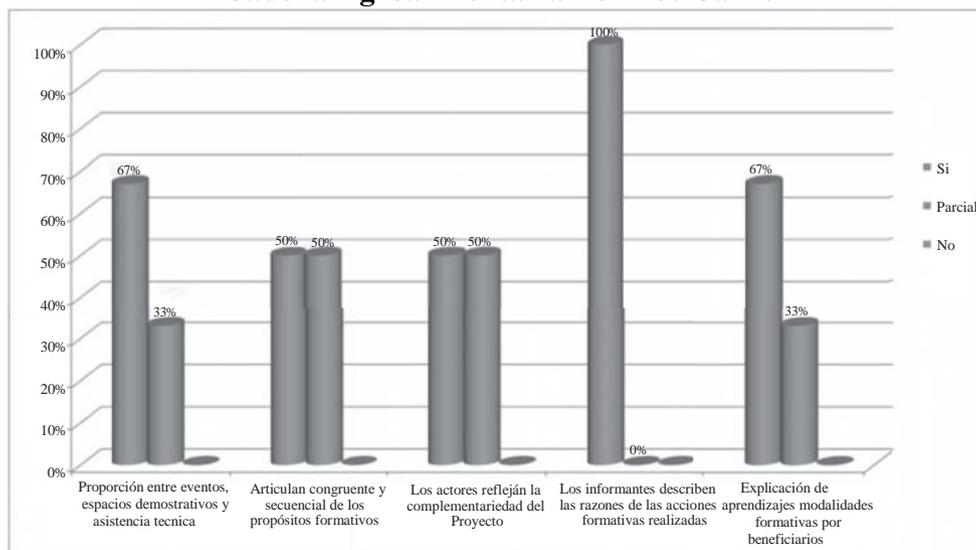
<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
En el Plan de Intervención, el número de eventos, acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica guardan proporción entre sí.	X		
En el Plan de Intervención, los propósitos formativos de las diferentes acciones se articulan de manera congruente y secuencial.		X	

En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto		X	
En las entrevistas, los informantes describen las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas	X		
Los entrevistados explican cómo se lograron los aprendizajes y las modalidades formativas realizadas para ello.	X		
Valoración total de la subcategoría	300	100	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos valorativos de la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas, permiten identificar que de los 500 puntos proyectados para su evaluación, se lograron 400, es decir, se alcanza el 80% del valor máximo esperado. Lo anterior, puesto que en el Plan de Intervención, tanto el número de eventos, las acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica no cumplen a cabalidad la proporción entre sí, lo cual se considera únicamente se presenta parcialmente.

**Gráfico 14. Integralidad de acciones formativas del Proyecto:  
“Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Cabe destacar que de acuerdo a las evidencias presentadas en el reactivo “En el Plan de Intervención, los propósitos formativos de las diferentes acciones se articulan de manera congruente y secuencial”. La capacitación y los eventos son secuenciales, por lo que son congruentes con los objetivos de la organización pero también son limitados a un periodo corto y a la estrategia de atención de una parte de la cadena productiva.

En el reactivo “En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto” La participación de los líderes de manera permanente es fundamental y positiva para la implementación de las prácticas puesto que si no hay seguimiento a las actividades no hay cumplimiento cabal a los propósitos del proyecto.

### **Impactos alcanzados**

En las últimas décadas, las organizaciones sociales han puesto interés por lograr sus ventajas competitivas en su integración con sus agremiados a fin de alcanzar un crecimiento económico sustentable. Una forma de lograrlo es mediante la capacidad de innovación, entendida como la generación de un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes.

La evaluación en función de esta subcategoría implicó distintas visitas de campo, lo anterior a fin de valorar los cambios y perspectivas de innovación en los procesos administrativos y/o de producción de la propia organización, como los que aplica a los productores beneficiados con el proyecto. En tal sentido, se identificaron cambios significativos tales como:

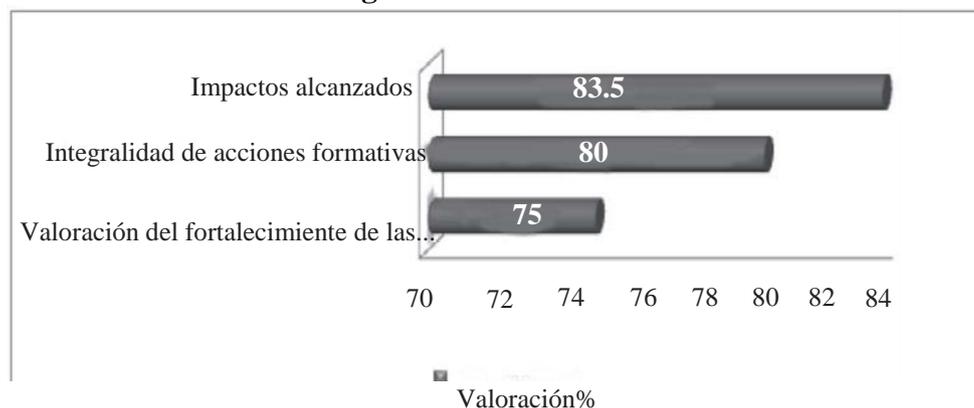
- a) Aprovechamiento de los materiales de la región y la suplementación en la temporada de estiaje
- b) Aceptación positiva por parte de los productores en el primer momento.
- c) Los PSP gestionan y concretan módulos demostrativos donde participan la mayoría de productores, aun cuando poco son los apoyos externos al PIC que logran obtener para tal fin, lo que ha provocado que algunos de los insumos sean proporcionados por la Organización
- d) Se observa que la Organización impulsa la aplicación de sistemas, métodos, técnicas e instrumentos de comunicación en el proceso formativo de sus agremiados, sobre todo con apoyo del PIC.
- e) La Organización articula e involucra a investigadores reconocidos en apoyo de la formación de sus agremiados.

Las apreciaciones anteriores motivaron que se considerara una valoración de 83.5 considerada como aceptable.

### Resumen de la valoración de la pertinencia y viabilidad

Con las tres subcategorías señaladas, se concluye que el Proyecto Integral de Capacitación: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne: Corredor Pacífico Sur, implementado por la Organización para los Pueblos Indígenas y Campesinos, A. C., en función de cada categoría alcanza porcentajes de 75% o más tal como se señala en el siguiente gráfico.

**Gráfico 15. Valoración de la pertinencia y viabilidad del Proyecto Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Por lo que en función de su análisis como categoría de Pertinencia y Viabilidad, al sumar los tres porcentajes y sacar su media, la valoración del Proyecto Integral de Capacitación: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne: Corredor Pacífico Sur; alcanza un 79.5% del 100% deseado.

### Identificación de las capacidades de los PSP participantes en el PIC y necesidades de capacitación del PSP

- Identificación de capacidades de los PSP participantes

De acuerdo a los instrumentos aplicados para evaluar la pertinencia y el nivel de habilitación del personal que ha sido contratado para prestar servicios profesionales, los resultados arrojan información relevante para evaluar aspectos como el diagnóstico de necesidades, la planeación como estrategia anticipatoria, facilitar procesos de aprendizaje, seguimiento del proceso productivo, evaluación de los aprendizajes y su sistematización, y gestionar y coordinar la participación de los actores involucrados.

Respecto al uso de técnicas para el diagnóstico de necesidades, de los PSP participantes en el proyecto “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne: Corredor Pacifico Sur Guerrero”, una parte de prestadores refieren apoyarse en dicha estrategia asumida en tanto técnica requerida para el levantamiento de datos, otro tanto considera al diagnóstico como la etapa que le permite detectar deficiencias y necesidades.

En la identificación de capacidades de los PSP participantes se evidencian deficiencias, ya que se estima que el PSP no tiene la capacidad de guiar a los participantes al cumplimiento de objetivos en un cien por ciento. Igual sucede con la capacidad del PSP para guiar a los productores en la selección de las innovaciones pertinentes en cada caso.

En el plan de intervención, al diagnosticar necesidades de desarrollo de capacidades de la población rural, llama la atención que varios PSP reportan que los técnicos implicados tienen dificultades para explicar con claridad la importancia del diagnóstico. Es probable que dicha circunstancia afecte el cumplimiento de metas, ya que con el diagnóstico se sientan las bases para el buen desempeño de cada actividad.

Por lo que respecta al acompañamiento, algunos de los PSP ven como fortaleza la disponibilidad para desarrollar trabajo en campo, mientras que otros PSP refieren que es importante entablar conversación identificando temas de interés para los participantes. Respecto a las debilidades detectadas, algunos PSP dicen no contar con el transporte adecuado para el desempeño de sus labores y otros refieren problemas para levantar datos en campo. De las debilidades manifestadas en las capacidades de los PSP, se reconoce que no asumen cabalmente el compromiso con la organización productiva en el cumplimiento de tiempos y horarios.

En lo concerniente a la gestión y coordinación de actores, algunos PSP señalan como una fortaleza el hecho de que se haya establecido relación entre dependencias estatales y centros de investigación. Sin embargo, se reconocen insuficiencias en la identificación de oportunidades para potenciar los procesos productivos y no se tiene la capacidad para identificar posibles ventajas competitivas y su proyección económica y social. De manera general, se señalan inconsistencias en lo relativo a la gestión ya que se cumple en un 50% para promover la gestión y participación de otros actores.

De las fortalezas identificadas, destacan aspectos como el hecho de que el PSP tiene conocimiento y capacidad para guiar los procesos económico-productivos; ello porque conoce el diagnóstico, el plan de intervención y tiene la capacidad de programar actividades que inciden en el derrotero de cada proyecto. Así también se destaca el cumplimiento de propósitos, resultado del manejo adecuado de tecnología, incorporación sistemática y adecuada de innovaciones que son aceptadas plenamente por los productores rurales. Se destaca también la oportunidad para potencializar los procesos productivos tras la incorporación de criterios y prácticas de innovación, así como ampliar el desarrollo de capacidades que de manera sumaria redundan en proyección de iniciativas que tienen la oportunidad de proyectar nuevos escenarios.

De las debilidades referidas, destacan aspectos inherentes a la utilización de técnicas de diagnóstico; insuficiencias en la capacitación en otras innovaciones; poca experiencia en dinámica de grupos; imposibilidad para dar seguimiento al aprendizaje alcanzado. Se reconocen insuficiencias en el manejo de instrumentos de evaluación, así como en la sistematización y análisis de resultados; adicionalmente se evidencian debilidades en asuntos como la gestión ante dependencias y ante otros actores vinculados al proceso, y problemas para una mayor consistencia en la actualización de los procesos productivos e innovación tanto en la gestión y aplicación de tecnologías como en la proyección de los grupos de productores en la vida empresarial.

a) Necesidades de capacitación del PSP

Las necesidades de capacitación de los Prestadores de Servicios Profesionales, se circunscribe a evaluar su desempeño considerando la manera en que cada uno desarrolla aspectos como:

- El diagnóstico.
- La planeación.
- La facilitación de procesos de colaboración.
- Acompañamiento.
- Niveles de coordinación.
- Evaluación.
- Sistematización.

El proyecto desarrollado “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne: Corredor Pacífico Sur Guerrero”, se ejecuta en comunidades y municipios ubicados en una región económica relevante para la producción ganadera en el estado de Guerrero. La actividad ganadera, después del maíz, es la segunda de mayor relevancia económica en la región y se caracteriza por su baja rentabilidad reflejada en bajos rendimientos y altos costos de producción.

4. PROYECTO: “CADENA AGROALIMENTARIA BOVINOS CARNE: CORREDOR PACIFICO SUR GUERRERO”

09/03/2015 01:24:42 p.m.

Con el diagnóstico se identifican las necesidades de capacitación requeridas por los productores para desarrollar adecuadamente destrezas, habilidades y actitudes. En tal sentido, el diagnóstico permite identificar el potencial existente en cada zona y/o grupo de producción, pero también debe identificar la factibilidad de cada acción emprendida en función de condiciones y condicionantes para la concreción de los objetivos propuestos.

Respecto a la habilidad de los Prestadores de Servicios Profesionales para diagnosticar necesidades de desarrollo de capacidades de productores, así como la prospectiva para enmarcar las acciones programadas, y determinar si éstas corresponden con los objetivos tanto como con los procesos económico-productivos y la pertinencia de la innovación, el esfuerzo realizado es positivo, sin embargo, los productores no disponen con los recursos suficientes para incorporar de manera oportuna el aprendizaje proporcionado por los técnicos habilitados en campo.

Una actividad subsecuente al diagnóstico es la planeación de actividades. En esta etapa es relevante la programación de actividades ajustándolas al cumplimiento de metas y, consecuentemente, de objetivos; en esta idea, varias opiniones coinciden en considerar los objetivos específicos de cada organización y cada proyecto en relación a las necesidades y expectativas de los grupos de productores. Por eso es que la planeación se constituye en un proceso de validación y concertación entre la asistencia técnica ofertada y las necesidades de productores. De manera general se entiende y aplican métodos de planeación, aunque en ocasiones se llega a simplificar el proceso, lo que en determinadas circunstancias podría inhibir el potencial existente.

Por lo que respecta a la planeación de los procesos de aprendizaje, se evidencia que las acciones emprendidas por los PSP mantienen un orden lógico, y establece los requerimientos necesarios para llevar a cabo las acciones; sin embargo, el técnico expone y argumenta su plan de intervención de manera limitada reflejándose en débil programación y en resultados parciales de las acciones ejecutadas.

En el caso del proyecto ganadero, el plan de intervención generalmente se aterrizó en tres fases. La primera consistió en desarrollar un módulo demostrativo que sirve para evidenciar las bondades del plan de formación y habilitación. La segunda consistió propiamente en desarrollar dos módulos de capacitación donde se involucra a los productores con las nuevas técnicas de manejo del hato ganadero, que tienen por objetivo incrementar la producción. La tercera fase se concretó a dar seguimiento técnico a los grupos de productores con el fin de apoyarles en la correcta adopción de las alternativas tecnológicas planteadas en la capacitación.

Se cumple la capacitación con la asistencia regular a las sesiones programadas y se evidencian logros y resultados que dan cuenta de mejoras resultado del

aprendizaje, introduciendo a los productores al acceso de ventajas competitivas en cada uno

104

de los rubros considerados. Todo ello es ventajoso para los productores a pesar de que las dinámicas aplicadas y los resultados alcanzados respecto a los aprendizajes propuestos son abordados de manera parcial. En descargo, es importante reconocer que las prácticas innovadoras enseñadas fueron asimiladas por la mayoría de los pequeños ganaderos, pero también es cierto que los productores no tienen los medios necesarios para implementar en su totalidad las técnicas aprendidas.

Respecto de la facilitación en los procesos colaborativos de aprendizaje, algunas experiencias evidencian cierto desconocimiento e imprecisión de lo que se trata; pero en otras, se deduce que hay mayor conocimiento de la etapa a desarrollar. En el primer caso, cuando se describen los componentes del proceso de capacitación se señala que éstos se remiten a la detección de necesidades (algo que debe tenerse presente desde el momento del diagnóstico), y en el segundo caso se señala que, dependiendo del eje temático, se incorporarán los recursos materiales, el ambiente y el plan de formación.

Para asegurar la facilitación del proceso de aprendizaje se plantea la exposición en aula y se realiza una práctica de los temas vistos. El proceso de capacitación se dividió en dos partes: 1a.-Comprende la alimentación de bovinos: a) pastoreo rotacional; b) conservación de forrajes y, c) Elaboración de raciones y minerales; 2a.-Aborda las practicas pertinentes de manejo de ganado: a) crianza de becerros; b) sanidad en la ordeña y, c) registros.

Por lo que respecta al acompañamiento, existe la visión generalizada de que es imprescindible planear el acompañamiento conjuntamente con los productores, como condición para asegurar la certera aplicación de las técnicas y procedimientos empleados en cada demostración. En este caso el seguimiento es un factor central que permite evaluar resultados concretos.

El acompañamiento implicó dar seguimiento al productor hasta el término del plan de formación y aprendizaje de las destrezas, necesarias para la adopción/adaptación de las tecnologías enseñadas. Lo importante de dicho acompañamiento es que, posterior a los cursos de capacitación, se realizaron visitas programadas a las comunidades de cada grupo de productores donde se realizaron prácticas de seguimiento.

Concerniente a la coordinación se destaca su importancia ya que permite articular intereses y necesidades de diversos actores en el proceso de capacitación. La coordinación implica el relacionamiento de productores, y técnicos que les asesoran, con dependencias públicas y organismos que tienen incidencia en cada sector. La

coordinación debe sumarse a los esfuerzos de innovación, sin embargo, existen casos donde no se quiso o no se pudo establecer coordinación con otros actores lo que evidencia fallas en el enfoque integral que se pretende desarrollar.

105

Para fortalecer la coordinación se invitó a funcionarios públicos con la intencionalidad de gestionar y articular la participación de otros actores en los procesos de enseñanza aprendizaje. El involucramiento de funcionarios implica el conocimiento de lo que se pretende realizar en cada plan de formación y adiestramiento, pero también es relevante por las posibles influencias externas que pudieran motivar una mayor participación de los productores en la aplicación de las tecnologías planteadas y, sobre todo, por la posibilidad de recibir apoyos directos o complementarios desde los programas que los funcionarios atienden en sus respectivas áreas.

De la evaluación del proceso de aprendizaje se registran opiniones disímboles que evidencian inconsistencias y falta de homogenización en el uso de conceptos y quizá de experiencias de trabajo. Por ejemplo, mientras hubo quienes reconocen la importancia de saber en qué se está fallando para aplicar el correctivo pertinente, existe la opinión de quién señala que la evaluación no tiene ninguna utilidad. En tal sentido, tal vez haya que remarcar la relevancia del proceso evaluativo en tanto factor que retroalimenta el proceso de incorporación de nuevos métodos de trabajo que, a su vez, permitan sistematizar e integrar las nuevas prácticas y conocimientos en el enfoque de la innovación tecno-productiva.

La necesidad de evaluar los procesos de aprendizaje de los productores rurales, es relevante –debe serlo siempre- ya que permite identificar logros en cada etapa del proceso de aprendizaje. Sin embargo, en esta etapa existen algunas fallas debido a que algunos PSP evidencian problemas para sistematizar resultados y realizar las mejoras pertinentes. Se refieren problemas para explicar de manera clara los resultados de las evaluaciones realizadas.

De la mano con lo anterior señalado, se plantea la obligatoriedad de sistematizar los resultados de cada proceso. Por ello, es que es importante hacer una selección lo más rigurosa posible de los posibles candidatos a PSP; la finalidad es asegurar la participación de personal con cierta experiencia en cada uno de los rubros a evaluar en el proceso de capacitación y habilitación de cada proyecto a ejecutar.

### **Aportaciones del Proyecto Integral de Capacitación al fortalecimiento de la organización**

El Proyecto Integral de Capacitación “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne: Corredor Pacífico Sur Guerrero” fue planteado para atender la salida para engorda de unos 150 mil becerros en Guerrero por lo que tiene como propósito fortalecer la crianza de ganado mediante cursos de capacitación que les permitan a los productores generar un valor agregado a través de la aplicación de innovaciones tecnológicas

en el alimento básico a fin de mejorar la ganancia de peso y con ello obtener un mejor rendimiento y con ello mayores ingresos

Como producto de la capacitación la organización llevaron a cabo algunos cambios en su estructura para una mejor operación del proyecto dando inicio con el programa de servicios profesionales

A través del proceso de capacitación la organización logró un mayor acercamiento con los productores y están considerando la posibilidad de replicar los cursos y asesoría a los agremiados que no pudieron participar de este proceso.

La organización llevó a cabo algunas innovaciones en beneficio de sus productores como el hacer compras en común a fin de aprovechar de manera más eficiente insumos y materiales regionales, además de la implementación de silos, bloques nutricionales, así como la elaboración de alimento balanceado y prácticas para la conservación de los forrajes. La aplicación de dichas innovaciones representa para los productores la posibilidad de fortalecer su ventaja competitiva al disminuir sus costos de producción y tener alimento disponible en épocas de escases de agua, con lo que hasta el momento de la evaluación se estima existen mejores condiciones para completar en Guerrero el proceso de crecimiento del ganado bovino y fortalecer esta actividad. Sin embargo, es recomendable que el proceso de capacitación sea evaluado con indicadores precisos que nos den las evidencias de los logros alcanzados durante el proceso y la pertinencia de los impactos que se vayan generando.

A través del proceso de evaluación se constató que la organización cuenta con la capacidad para cumplir con los propósitos que se ha planteado pues tiene como fortalezas el que se trata de productores ganaderos con un proceso de organización importante, con un claro interés en capacitarse y de llevar a cabo una planeación de la actividad productiva mas no de una unidad de producción específica, que les brinde la posibilidad de disminuir sus costos de producción en esta actividad y posicionarse en otras cadenas productivas como las de caprinos y porcinos. Cabe destacar que están articulados con otros productores fuera del estado y cuentan con un buen posicionamiento con las dependencias gubernamentales con las que trabajan debido a los resultados obtenidos.

Entre sus debilidades de la organización está la falta de equipamiento, una mínima liquidez, además de que cuenta con poco personal de apoyo, lo que les impide llevar a cabo una planeación adecuada de sus actividades pero sobre todo existe un desconocimiento del instrumental metodológico que les requiere el Inca

Además tienen clara la pertinencia del proceso de capacitación pues entienden los beneficios de ampliar su universo de atención, diversificar sus productos, abastecer a los clientes con oportunidad gracias a que han podido detectar sus necesidades y oportunidades en este sentido especialmente al incorporar una buena tecnificación

aprovechable al cien por ciento mejorando con ello el rendimiento de sus animales a bajo costo, aunque manifiestan cierta incertidumbre por la continuidad del programa de capacitación y se enfrentan a la escasez de recursos económicos.

Con todo lo anterior se puede concluir que la Organización de los Pueblos Indígenas y Campesinos A.C, que implementa un programa de capacitación por primera vez en Guerrero ha tenido avances importantes en la implementación del PIC gracias a que la organización pudo adecuar las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos en un tiempo de ejecución menor al programado por lo que sigue pendiente una evaluación que permitan analizar el beneficio costo y la aplicación de manera continua por parte de los productores.

Se detectan algunos problemas de comprensión en el manejo de los instrumentos para el seguimiento del proyecto, lo que genera una mayor inversión de trabajo de gabinete, sin embargo la organización ha podido establecer una coordinación con los técnicos a través de la formación de equipo, que les ha facilitado atender las observaciones y deficiencias detectadas en el proyecto.

El propósito de la organización es muy claro y está trabajando en la integración y consolidación de una red de productores que pueda aprovechar la demanda que representa en una primera instancia el mercado regional con base al aprovechamiento de raciones con nutrientes de fácil acceso y a menor precio, promoviendo la conservación de granos y forrajes y un manejo intensivo de áreas productivas, buscando mejorar el equipamiento e infraestructura para el aprovechamiento del potencial productivo de la región y hacerlo extensivo a otras partes del estado, buscando consolidar la presencia de la organización en Guerrero, lo que una vez logrado permitirá una ventaja competitiva al generar un mayor volumen de producción y mayor capacidad de negociación.

Sin embargo es recomendable una mayor interrelación entre los diferentes actores participantes a fin de intensificar el acompañamiento en las diferentes actividades programadas y definir de manera homogénea las innovaciones a transferir a los productores, así como buscar otras fuentes de apoyo que le permita a la organización una mayor independencia y mayor agilidad operativa.

El seguimiento a los resultados será una tarea básica en la siguiente fase del proyecto, si hubiera continuidad, ya que el incremento de la rentabilidad que se pueda obtener con la introducción de las innovaciones tecnológicas puede ser un estímulo para los ganaderos que les permita incrementar la actividad y puedan ser actores multiplicadores para otras localidades y regiones.

**5. Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema Producto Mango para la aplicación de BUMA y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción. Organización responsable del proyecto: Comité Nacional Sistema Producto Mango, Asociación Civil**

La cobertura se extiende a 160 beneficiarios capacitados en los Municipios de La Unión de Isidoro Montes de Oca; Técpan de Galeana; Benito Juárez; Las Vigas; Marquelia; Cutzamala de Pinzón.

La Misión consiste en fomentar la productividad, fi tosanidad, inocuidad, transformación, investigación, innovación tecnológica, y promoción comercial en el mercado nacional e internacional de la cadena productiva mango, para satisfacer las necesidades del consumidor en términos de nutrición, calidad e inocuidad del mango fresco y procesado.

Justificación de la propuesta.

En el presente documento se expresa el proyecto integral de capacitación para la aplicación del BUMA (Buen Uso y Manejo de Agroquímicos) y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción de mango, que tiene el propósito de contribuir a incrementar la competitividad del Sistema Producto Mango a nivel Nacional, en términos de mejorar el uso de agroquímicos, la inocuidad del mango fresco y la adopción de herramientas tecnológicas y administrativas para el manejo de sus huertos. Este proyecto está fundamentado en el Plan Rector del Comité Nacional Sistema Producto Mango (Conaspromango).

El objetivo general de la propuesta consiste en mejorar la competitividad del Sistema Producto Mango a nivel nacional, mediante la aplicación de BUMA y la adopción de tecnologías y capacidades para el manejo técnico-administrativo de la unidad de producción.

Resultados esperados del proyecto:

Reducir el grado de exposición de los productos vegetales con superficies, sustancias y medios que pudieran incorporar un contaminante de tipo físico, químico y biológico.

Se promueve la prevención como estrategia principal. Se pretende asegurar que las medidas ejecutadas reduzcan el riesgo de contaminación.

Contribuir a mejorar el sistema de producción de mango en términos de competitividad (rentabilidad), integralidad y posicionamiento de mercado a través de la implementación de BUMA.

## **Metodología aplicada**

Para la valoración se utilizaron cuestionamientos que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con tres alternativas de respuesta que permitían su valoración: ( ) Sí ( ) Parcialmente ( ) No

Es de señalar, que las fuentes de información utilizadas para valorar el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, fueron los documentos utilizados como herramientas en el proceso de desarrollo del proyecto, como son:

- La bitácora del asesor técnico.
- El informe de asistencia técnica.
- El informe por satisfacción del evento.
- La identificación de capacidades de los Prestadores de Servicios Profesionales.
- Las conclusiones del CECS .
- Entrevistas directas tanto a productores beneficiados como a directivos de la organización.

Para la estimación de la integralidad de las acciones formativas, se tomaron en cuenta:

- El Plan de Intervención,
- El informe de salida por evento y,
- Las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

Por lo que se refiere a los impactos, sólo se tomaron en cuenta las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

## Valoración de la pertinencia y viabilidad del PIC

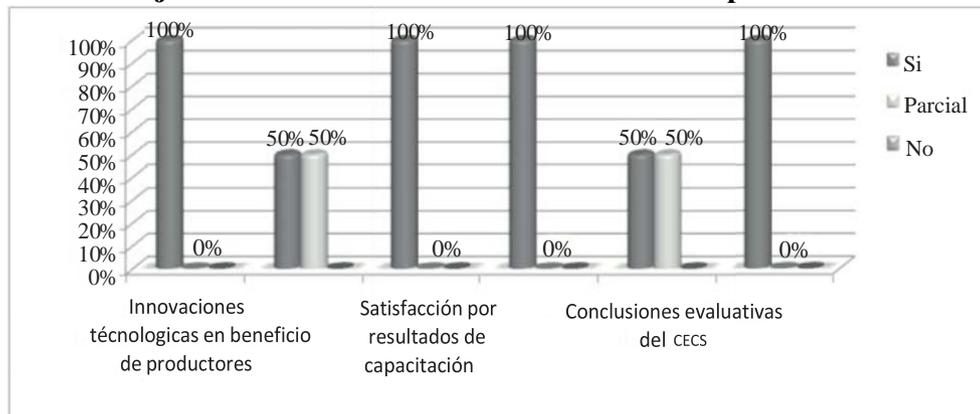
**Cuadro 13. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios del “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción”**

<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes	X		
Las mejoras y ventajas competitivas logradas descritas en el informe de asistencia técnica reflejan las capacidades adquiridas	X		
Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes		X	
Las capacidades desarrolladas por los Prestadores de Servicios Profesionales, reflejan aportaciones al Proyecto Integral de Capacitación	X		
El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos		X	
Los productores y directivos de las organizaciones exponen las ventajas que tiene operar el PIC y destacan los elementos que mayor pertinencia tiene, así como, en su caso, el área de mejora.	X		
Valoración total de la subcategoría	400	100	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos indican que de 600 puntos planteados para la evaluación de la subcategoría de Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, se alcanzó 500 puntos, es decir, se alcanza el 83.33% del valor máximo esperado.

**Gráfico 16. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario del “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Cabe destacar que de acuerdo a las evidencias presentadas y de la supervisión en campos:

En el reactivo “Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes da satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes” Se observan un entendimiento por parte de los participantes pero para obtener resultados reales se requiere de mayor seguimiento para evaluar la adopción de las practicas.

En el reactivo “El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos”, se observan resultados positivos pero estos son muy homogéneos, por lo que se requiere un seguimiento.

### Integralidad de acciones formativas

Uno de los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje es la formación del elemento humano en su desarrollo personal, económico y social. Formación que como valor añadido le permitirá analizar y determinar necesidades, diseñar planes estratégicos, evaluar costos de oportunidad y plantearse innovaciones a futuro, independientemente de vincularse con su entorno.

Por tanto, un proyecto de capacitación no se centra en la impartición de cursos aislados, sino en su planificación estratégica, donde el programa de capacitación sea diseñado de tal manera que se logren las competencias pertinentes que permitan alcanzar el objetivo formativo en las competencias del elemento humano que lo ayuden a alcanzar sus objetivos.

En la búsqueda de identificar las aportaciones en la experiencia del Proyecto Integral de Capacitación en las soluciones de los productores y organizaciones participantes en el alcance de sus objetivos se planteó la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas. Cuyos resultados se señalan en el siguiente Cuadro.

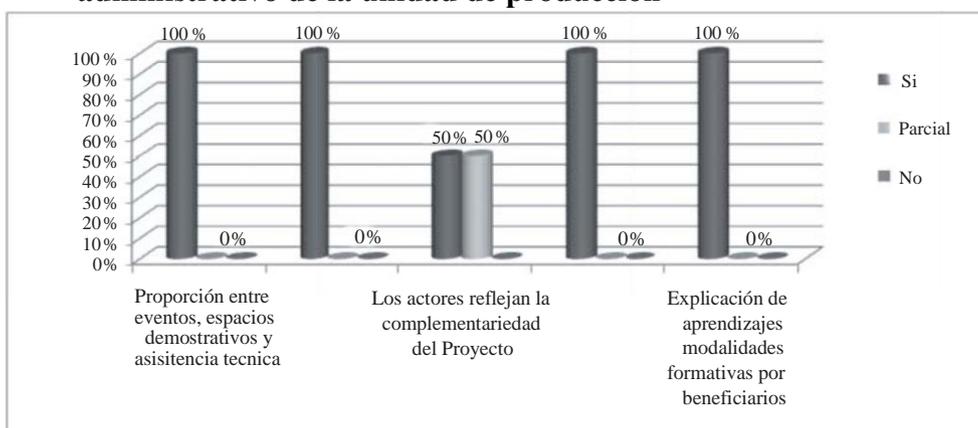
**Cuadro 14. Integralidad de Acciones Formativas del “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción”**

Reactivo	Valoración		
	Si (100)	Parcialmente (50)	No (0)
En el Plan de Intervención, el número de eventos, acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica guardan proporción entre sí.	X		
En el Plan de Intervención, los propósitos formativos de las diferentes acciones se articulan de manera congruente y secuencial.	X		
En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto		X	
En las entrevistas, los informantes describen las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas	X		
Los entrevistados explican cómo se lograron los aprendizajes y las modalidades formativas realizadas para ello.	X		
Valoración total de la subcategoría	400	50	

Fuente; Elaboración propia.

Los datos valorativos de la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas, permiten identificar que de los 500 puntos proyectados para su evaluación, se lograron 450, es decir, se alcanza el 90% del valor máximo esperado.

**Gráfico 17. Integralidad de acciones formativas del “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

De acuerdo a lo observado en campo y las evidencias presentadas, en el reactivo “En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto” Los eventos son limitados y la demostración fue básica para la multiplicación de la estrategia y para conocer la impresión de los productores.

### Impactos alcanzados

En las últimas décadas, las organizaciones sociales han puesto interés por lograr sus ventajas competitivas en su integración con sus agremiados a fin de alcanzar un crecimiento económico sustentable. Una forma de lograrlo es mediante la capacidad de innovación, entendida como la generación de un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes.

La evaluación en función de esta subcategoría implicó distintas visitas de campo, lo anterior a fin de valorar los cambios y perspectivas de innovación en los procesos administrativos y/o de producción de la propia organización, como los que aplica a los productores beneficiados con el proyecto. En tal sentido, se identificaron cambios significativos tales como:

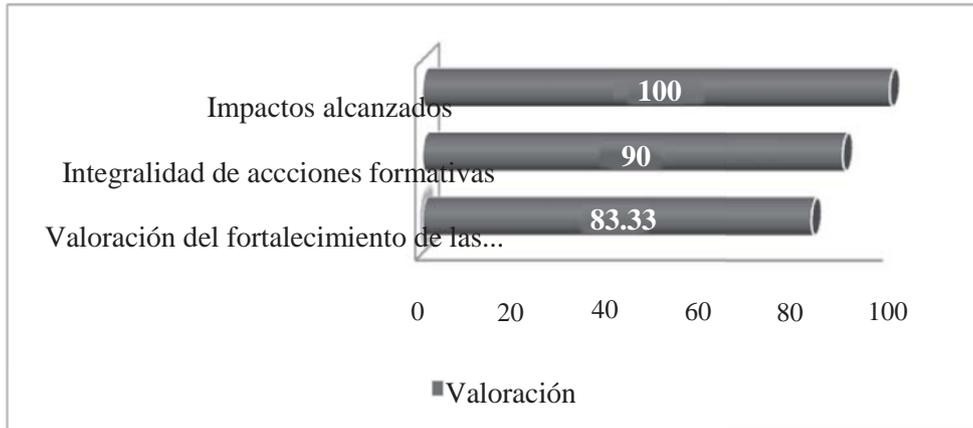
- a) El PSP describe los impactos de las innovaciones y las repercusiones a nivel general que pueden generar su adopción en la región.
- b) Los PSP gestionan y concretan módulos demostrativos donde participan la mayoría de productores, aun cuando poco son los apoyos externos al PIC que logran obtener para tal fin, lo que ha provocado que algunos de los insumos sean proporcionados por la Organización.
- c) Se observa que la Organización impulsa la aplicación de sistemas, métodos, técnicas e instrumentos de comunicación en el proceso formativo de sus agremiados, sobre todo con apoyo del PIC.
- d) La Organización articula e involucra a investigadores reconocidos en apoyo de la formación de sus agremiados.

### **Resumen de la valoración de la pertinencia y viabilidad**

Con las tres subcategorías señaladas, se concluye que el Proyecto Integral de Capacitación: “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción”, implementado por la organización, en función de cada categoría alcanza porcentajes de 83% o más tal como se señala en el siguiente gráfico.

### **Gráfico 18. Valoración de la pertinencia y viabilidad del “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción”**

5. PROYECTO INTEGRAL DE CAPACITACIÓN NACIONAL A PRODUCTORES DEL SISTEMA PRODUCTO MANGO



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Por lo que en función de su análisis como categoría de Pertinencia y Viabilidad, al sumar los tres porcentajes y sacar su media, la valoración del Proyecto Integral de Capacitación: “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción”; alcanza un 91% del 100% deseado.

### Evaluación del Desempeño

De acuerdo a la supervisión y a las evidencias presentadas, se dictaminó el desempeño de cada Prestador de Servicios Profesionales de la siguiente manera:

<i>Nombre del PSP</i>	<i>Localidad</i>	<i>Dictamen</i>
Silvano Corrales Cuicas	Arcelia, Ajuchitlan del Progreso y Tlalchapa	Satisfactorio
Rodrigo Radilla Galeana	La Unión y Jose Azueta	Satisfactorio
Felipe de Jesus Murga Ayala	Tecpan de Galeana	Aceptable
Omero Espinoza Mesino	Tecpan de Galeana	Aceptable

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que los siguientes Prestadores de Servicios Profesionales no fueron evaluados:

<i>PSP</i>	<i>Localidad</i>	<i>Motivo</i>
Lucio Adalberto Dina González	Cuajinicuilapa	No le intereso la supervisión del CECS por lo que no agendo con anticipación las actividades.

Fuente: Elaboración propia

### Recomendaciones generales para la Organización:

- a) Se recomienda continuar con el proyecto, retomando sus objetivos y establecer los indicadores pertinentes para su evaluación.
- b) La capacitación a los PSP<sup>s</sup> debe de cubrir las necesidades básicas y tener un

acompañamiento continuo que lleve a desarrollar sus potencialidades en función de dar respuesta a los requerimientos de los productores.

- c) La planeación de la actividad productiva debe incluir un análisis de la planeación individual de las unidades de producción.
- d) Promover la certificación de los PSP<sup>s</sup> en estándares de competencias laborales del conocer.



## **6. Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de Redcafes. Proyecto implementado por la Red Nacional de Organizaciones Cafetaleras Sustentables, A. C.**

**E**l objetivo del proyecto es desarrollar capacidades al interior de las organizaciones relacionadas con los sistemas de control y de certificación, a lo largo de la cadena de valor necesarias para la certificación (generación) de café de calidad y diferenciado, altamente apreciado por los mercados internacionales.

### **Metodología aplicada**

Como instrumento de medición utilizado para identificar la pertinencia y viabilidad del Proyecto, en su contexto social y particular, se utilizó una escala de medición sumada, lo que permitió valorar desde la perspectiva cuantitativa, las respuestas y observaciones obtenidas en la evaluación.

En la valoración de la pertinencia y viabilidad del PIC la construcción de la escala se hizo en función de tres subcategorías o variables que reflejaran las siguientes características: *a)* Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios con el proyecto; *b)* Integralidad de acciones formativas; *c)* Impactos alcanzados. Cada una con un peso igual en la valoración.

Para su valoración se utilizaron cuestionamientos que reflejen una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con tres alternativas de respuesta que permitan su valoración: ( ) Sí ( ) Parcialmente ( ) No.

119

Es de señalar, que las fuentes de información utilizadas para valorar el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, fueron los documentos utilizados como herramientas en el proceso de desarrollo del proyecto, como son:

- La bitácora del asesor técnico,
- El informe de asistencia técnica,
- El informe por satisfacción del evento,
- La identificación de capacidades de los Prestadores de Servicios Profesionales,
- Las conclusiones del CECS y,
- Entrevistas directas tanto a productores beneficiarios como a directivos de la organización.

Para la estimación de la integralidad de las acciones formativas, se tomaron en cuenta:

- El Plan de Intervención,
- El informe de salida por evento y,
- Las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

Por lo que se refiere a los impactos, sólo se tomaron en cuenta las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

### Valoración de la pertinencia y viabilidad del PIC

**Cuadro 15. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de Redcafes”**

<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes	X		
Las mejoras y ventajas competitivas logradas descritas en el informe de asistencia técnica reflejan las capacidades adquiridas	X		
Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes	X		

120

09/03/2015 01:24:54 p.m.

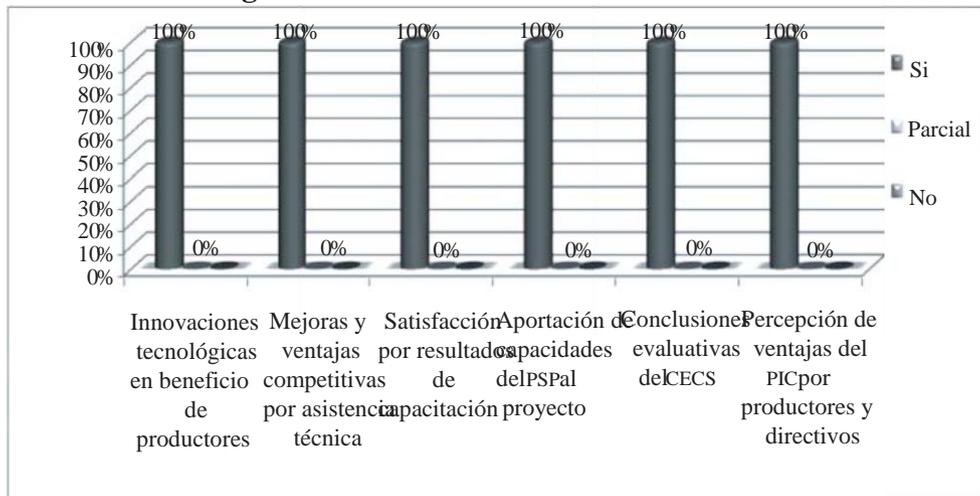
Las capacidades desarrolladas por los Prestadores de Servicios Profesionales, reflejan aportaciones al Proyecto Integral de Capacitación	X		
El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos	X		

Los productores y directivos de las organizaciones exponen las ventajas que tiene operar el PIC y destacan los elementos que mayor pertinencia tiene, así como, en su caso, el área de mejora.	X		
Valoración total de la subcategoría	600		

Fuente: Elaboración propia.

Los datos que se encuentran plasmados en la siguiente tabla sobre Fortalecimiento de las Capacidades, indican que el porcentaje de 600 puntos planteados para la evaluación si alcanzo el 100% de su valoración.

**Gráfico 19. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de Redcafes”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Cabe destacar que de acuerdo a las evidencias presentadas en el reactivo “La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes” si se reflejó de forma significativa las innovaciones tecnológicas

aplicadas al beneficio de los productores, al grado de que notan la diferencia entre lo tradicional y lo tecnificado.

En el reactivo “Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes” si se reflejan en sus capacidades adquiridas, solo que los resultados se verán a mediano plazo por el tipo del proceso de producción.

### **Integralidad de acciones formativas**

Uno de los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje es la formación del elemento humano en su desarrollo personal, económico y social. Formación que como valor añadido le permitirá analizar y determinar necesidades, diseñar planes estratégicos, evaluar costos de oportunidad y plantearse innovaciones a futuro, independientemente de vincularse con su entorno.

Por tanto, un proyecto de capacitación no se centra en la impartición de cursos aislados, sino en su planificación estratégica, donde el programa de capacitación sea diseñado de tal manera que se logren las competencias pertinentes que permitan alcanzar el objetivo formativo en las competencias del elemento humano que lo ayuden a alcanzar sus objetivos.

En la búsqueda de identificar las aportaciones en la experiencia del Proyecto Integral de Capacitación en las soluciones de los productores y organizaciones participantes en el alcance de sus objetivos se planteó la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas. Cuyos resultados se señalan en el siguiente Cuadro.

**Cuadro 16. Integralidad de Acciones Formativas del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de Redcafes”**

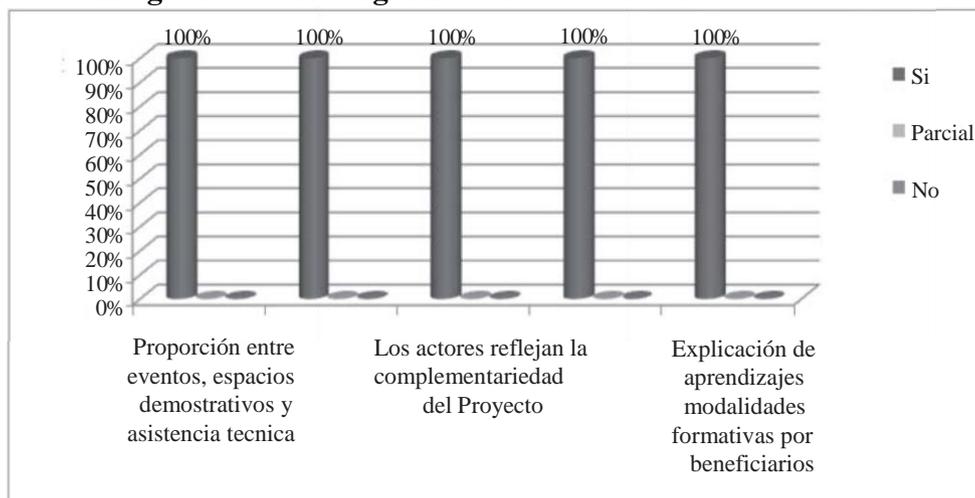
<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
En el Plan de Intervención, el número de eventos, acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica guardan proporción entre sí.	X		

En el Plan de Intervención, los propósitos formativos de las diferentes acciones se articulan de manera congruente y secuencial.	X		
En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto	X		
En las entrevistas, los informantes describen las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas	X		
Los entrevistados explican cómo se lograron los aprendizajes y las modalidades formativas realizadas para ello.	X		
Valoración total de la subcategoría	600		

Fuente: laboración propia.

Los datos que valoran La Integralidad de Acciones Formativas, indican que el porcentaje de 600 puntos planteados para la evaluación alcanzó el 100%, de su valoración.

**Gráfico 20. Integralidad de acciones formativas del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de Redcafes”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Los resultados obtenidos en la “Integralidad de acciones formativas”, se puede resumir que llevaban una secuencia lógica y de interés para los productores. En las cuales; a decir de los productores les explicaban el porqué de las cosas y de llevar una contabilidad sana.

### **Impactos alcanzados**

En las últimas décadas, las organizaciones sociales han puesto interés por lograr sus ventajas competitivas en su integración con sus agremiados a fin de alcanzar un crecimiento económico sustentable. Una forma de lograrlo es mediante la capacidad de innovación, entendida como la generación de un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes.

La evaluación en función de esta subcategoría implicó distintas visitas de campo, lo anterior a fin de valorar los cambios y perspectivas de innovación en los procesos administrativos y/o de producción de la propia organización, como los que aplica a los productores beneficiados con el proyecto. En tal sentido, se identificaron cambios significativos tales como:

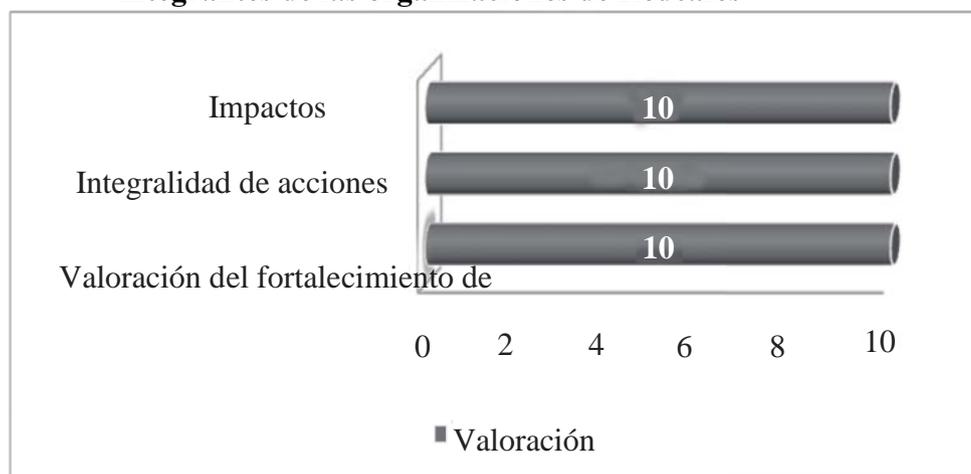
- a) La tecnología modelo realizada en el estado de Veracruz está bien cimentada y puede aplicarse en el estado de Guerrero con buenos resultados.
- b) Aceptación positiva por parte de los productores en el primer momento.
- c) Los PSP gestionan y concretan módulos demostrativos donde participan la mayoría de productores, aun cuando poco son los apoyos externos al PIC que logran obtener para tal fin, lo que ha provocado que algunos de los insumos sean proporcionados por la Organización
- d) Se observa que la Organización impulsa la aplicación de sistemas, métodos, técnicas e instrumentos de comunicación en el proceso formativo de sus agremiados, sobre todo con apoyo del PIC.
- e) La Organización articula e involucra a investigadores reconocidos en apoyo de la formación de sus agremiados.

Las apreciaciones anteriores motivaron que se considerara una valoración de 100% Satisfactorio.

## Resumen de la valoración de la pertinencia y viabilidad

Con las tres subcategorías señaladas, se concluye que el Proyecto Integral de Capacitación: Red Nacional de Organizaciones Cafetaleras Sustentables, A.C.” alcanza en cada categoría un porcentaje del 100%.

**Grafico 21. Valoración de la pertinencia y viabilidad del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de Redcafes”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

El análisis realizado de acuerdo a la suma de los tres porcentajes de las gráficas anteriores, indican que la valoración del Proyecto Integral de Capacitación de la Red Cafetalera, obtuvo el porcentaje deseado que es del 100% en su totalidad.

## Aportaciones del Proyecto Integral de Capacitación al fortalecimiento de la organización *Evaluación del*

### *Desempeño:*

De acuerdo a la supervisión y a las evidencias presentadas, se dictaminó el desempeño de cada Prestador de Servicios Profesionales de la siguiente manera:

<i>PSP</i>	<i>Localidad</i>	<i>Dictamen</i>
Juan Ortega Rodríguez	Potreriillo del Rincón	Satisfactorio
Juan Giro Francisco	Potreriillo del Rincón y Monte Alegre	Satisfactorio
Evaristo Alavez Cid	San José Vista Hermosa y Monte Alegre	Satisfactorio

### **Recomendaciones generales para la Organización:**

- a) Se recomienda continuar con el proyecto, retomando sus objetivos y establecer los indicadores pertinentes para su evaluación.
- b) La capacitación a los PSP<sup>s</sup> debe de cubrir las necesidades básicas y tener un acompañamiento continuo que lleve a desarrollar sus potencialidades en función de dar respuesta a los requerimientos de los productores.
- c) La planeación de la actividad productiva debe incluir un análisis de la planeación individual de las unidades de producción.
- d) Promover la certificación de los PSP<sup>s</sup> en estándares de competencias laborales del *Conocer*.

6. PROYECTO INTEGRAL DE CAPACITACIÓN A PRODUCTORES DE CAFÉ ORGÁNICO

09/03/2015 01:25:04 p.m.

## **7. Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica” implementado por la organización rural Miel Solidaria y Campesina, A.C . Organización Ejecutora: Miel Solidaria Campesina A.C.**

**D**icho proyecto tiene por meta ampliar la capacidad de producción y exportación de miel al mercado europeo. Para lograrlo se propone reorientar el desarrollo de capacidades orientadas a la adopción de buenas prácticas en la producción y manufactura de miel convencional y conversión a miel orgánica, la diversificación productiva e integración económica impulsando la adopción de buenas prácticas de producción y manufactura de miel, además de fortalecer la diversificación productiva de polen y manufactura de cera.

### **Metodología aplicada**

En la valoración se utilizaron cuestionamientos que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada *ítem* está estructurado con tres alternativas de respuesta que permitan su valoración: ( ) Sí ( ) Parcialmente ( ) No

Es de señalar, que las fuentes de información utilizadas para valorar el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, fueron los documentos utilizados como herramientas en el proceso de desarrollo del proyecto, como son:

- La bitácora del asesor técnico,
- El informe de asistencia técnica,
- El informe por satisfacción del evento,
- La identificación de capacidades de los Prestadores de Servicios Profesionales,

- Las conclusiones del CECS y,
- Entrevistas directas tanto a productores beneficiarios como a directivos de la organización.
- Para la estimación de la integralidad de las acciones formativas, se tomaron en cuenta:
- El Plan de Intervención,

- El informe de salida por evento y, Las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

Por lo que se refiere a los impactos, sólo se tomaron en cuenta las entrevistas directas a productores beneficiados y directivos de las organizaciones.

### Valoración de la pertinencia y viabilidad del PIC

**Cuadro 17. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios del proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica”**

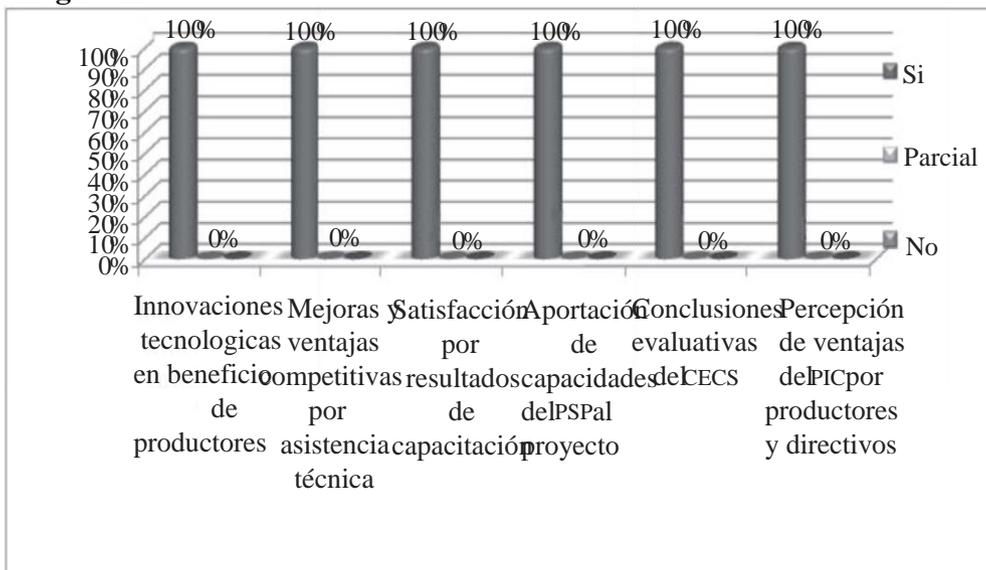
<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
La síntesis de las innovaciones tecnológicas promovidas reflejan los beneficios de los participantes	X		
Las mejoras y ventajas competitivas logradas descritas en el informe de asistencia técnica reflejan las capacidades adquiridas	X		
Los resultados obtenidos en los eventos y expresados en los informes de satisfacción, reflejan los aprendizajes de los participantes	X		
Las capacidades desarrolladas por los Prestadores de Servicios Profesionales, reflejan aportaciones al Proyecto Integral de Capacitación	X		
El CECS considera que los resultados de los reactivos (de los cuatro ítems anteriores) expuestos confirman los aprendizajes expresados en cada uno de ellos	X		

Los productores y directivos de las organizaciones exponen las ventajas que tiene operar el PIC y destacan los elementos que mayor pertinencia tiene, así como, en su caso, el área de mejora.	X		
Valoración total de la subcategoría	600		

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos indican que de 600 puntos planteados para la evaluación de la subcategoría de Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, se alcanzaron 600, es decir, se alcanza el 100% del valor máximo esperado.

**Gráfico 22. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario del Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

De acuerdo a la observación en campo y a las evidencias presentadas se estima que se cumplió satisfactoriamente en su gran mayoría con las metas del fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios.

### Integralidad de acciones formativas

Uno de los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje es la formación del elemento humano en su desarrollo personal, económico y social. Formación que como valor añadido le permitirá analizar y determinar necesidades, diseñar planes estratégicos, evaluar costos de oportunidad y plantearse innovaciones a futuro, independientemente de vincularse con su entorno.

Por tanto, un proyecto de capacitación no se centra en la impartición de cursos aislados, sino en su planificación estratégica, donde el programa de capacitación sea diseñado de tal manera que se logren las competencias pertinentes que permitan alcanzar el objetivo formativo en las competencias del elemento humano que lo ayuden a alcanzar sus objetivos.

En la búsqueda de identificar las aportaciones en la experiencia del Proyecto Integral de Capacitación en las soluciones de los productores y organizaciones participantes en el alcance de sus objetivos se planteó la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas. Cuyos resultados se señalan en el siguiente Cuadro.

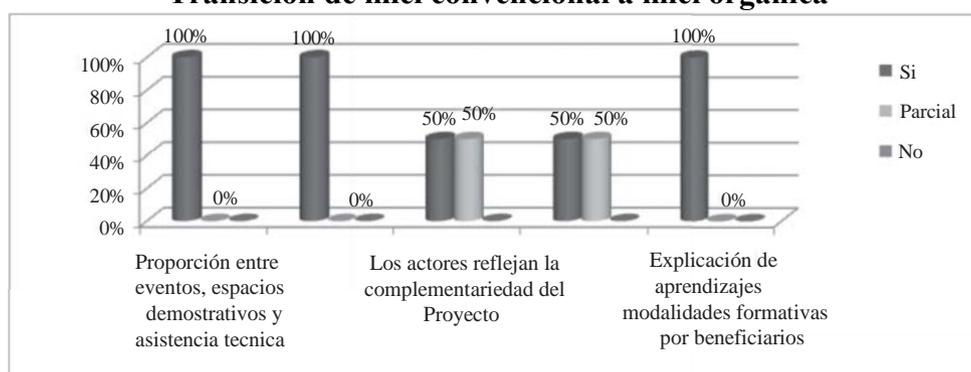
**Cuadro 18. Integralidad de Acciones Formativas del Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica”**

<i>Reactivo</i>	<i>Valoración</i>		
	<i>Si (100)</i>	<i>Parcialmente (50)</i>	<i>No (0)</i>
En el Plan de Intervención, el número de eventos, acciones en espacio demostrativo y de asistencia técnica guardan proporción entre sí.	X		
En el Plan de Intervención, los propósitos formativos de las diferentes acciones se articulan de manera congruente y secuencial.	X		
En el Informe de Satisfacción, los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto		X	
En las entrevistas, los informantes describen las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas		X	
Los entrevistados explican cómo se lograron los aprendizajes y las modalidades formativas realizadas para ello.	X		
Valoración total de la subcategoría	300	100	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos valorativos de la subcategoría Integralidad de Acciones Formativas, permiten identificar que de los 500 puntos proyectados para su evaluación, se lograron 400, es decir, se alcanza el 80% del valor máximo esperado

**Gráfico 23. Integralidad de acciones formativas del Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

Lo anterior, puesto que en el reactivo “los actores involucrados en los espacios formativos reflejan la complementariedad del Proyecto” no se ha convocado a la totalidad de los actores involucrados a los espacios formativos para complementar el proyecto. Se tiene planeado invitar a representantes de instituciones gubernamentales y no gubernamentales pero no se ha concretado dicha confluencia.

En el reactivo “Los informantes describen las razones que llevaron a definir las acciones formativas realizadas”, estas se determinaron en base al diagnóstico; sin embargo no se refleja un buen nivel de conocimiento en la realización de diagnósticos.

## Impactos alcanzados

En las últimas décadas, las organizaciones sociales han puesto interés por lograr sus ventajas competitivas en su integración con sus agremiados a fin de alcanzar un crecimiento económico sustentable. Una forma de lograrlo es mediante la capacidad

de innovación, entendida como la generación de un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes.

131

09/03/2015 01:25:11 p.m.

La evaluación en función de esta subcategoría implicó distintas visitas de campo, lo anterior a fin de valorar los cambios y perspectivas de innovación en los procesos administrativos y/o de producción de la propia organización, como los que aplica a los productores beneficiados con el proyecto. En tal sentido, se identificaron cambios significativos tales como:

- a) Que la organización impulsa la aplicación de sistemas, métodos, técnicas e instrumentos de comunicación en el proceso formativo de sus agremiados, sobre todo con apoyo del PIC.
- b) La Organización articula e involucra a investigadores reconocidos en apoyo de la formación de sus agremiados.
- c) Se bajaron los costos de producción.
- d) Se observa la correcta aplicación de los químicos en el proceso de cultivo.

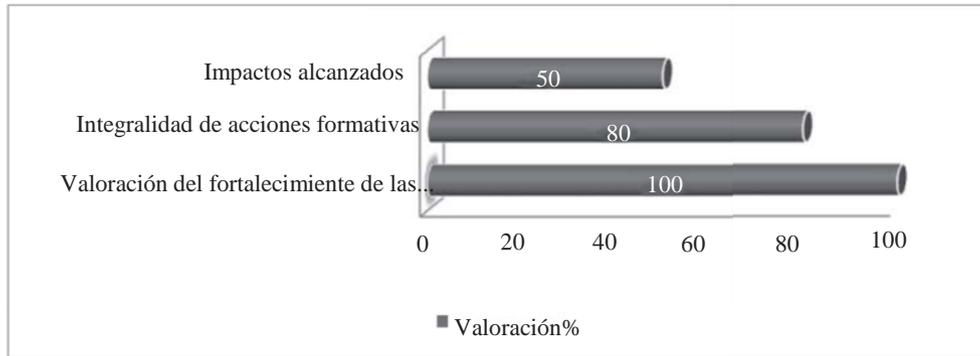
Sin embargo, se refleja poca motivación de los involucrados por los resultados a largo plazo.

Las apreciaciones anteriores motivaron que se considerara una valoración de 50% considerada como parcial.

### **Resumen de la valoración de la pertinencia y viabilidad**

Con las tres subcategorías señaladas, se concluye que el Proyecto Integral de Capacitación: “Transición de miel convencional a miel orgánica”, implementado por Miel Solidaria y Campesina, A.C., en función de cada categoría alcanza porcentajes de 50% o más tal como se señala en el siguiente gráfico.

#### **Gráfico 24. Valoración de la pertinencia y viabilidad del Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica”**



Fuente: Elaboración propia con datos de campo 2012.

## 7. PROYECTO “TRANSICIÓN DE MIEL CONVENCIONAL A MIEL ORGÁNICA”

Por lo que en función de su análisis como categoría de Pertinencia y Viabilidad, al sumar los tres porcentajes y sacar su media, la valoración del Proyecto Integral de Capacitación: “Transición de miel convencional a miel orgánica”; alcanza un 76.67% del 100% deseado.



**Parte III**  
**Evaluación del programa integral  
de capacitación en Guerrero**



## **1. Necesidades de capacitación de los prestadores de servicios profesionales (PSP) a partir de la observación y análisis de su desempeño**

**D**e acuerdo a la naturaleza del programa los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP<sup>s</sup>) deben dominar las habilidades siguientes: diagnosticar, planear, facilitar, acompañar, coordinar, evaluar y sistematizar procesos de trabajo

aprendizaje, en este sentido podemos mencionar que mediante los instrumentos proporcionados y un instrumento de elaboración propia identifiqué algunas oportunidades de capacitación para PSP<sup>s</sup>, en diversos temas y principalmente en la aplicación de metodologías participativas, en la gran mayoría los PSP<sup>s</sup> conocen a detalle la parte técnica de la producción correspondiente es decir el PSP de maíz conoce bien el proceso productivo y el PSP de ganadería conoce el manejo del hato, sin embargo se les dificultó el uso de herramientas participativas, la facilitación en grupos, en sí la facilitación de la información para generar conocimientos, punto primordial para un PSP que pretende fortalecer a un grupo de productores, debemos tomar por separado a los coordinadores académicos quienes sí manejan técnicas didácticas y metodologías para facilitar procesos, y en este ejercicio realizaron un buen esfuerzo al tratar de capacitar inicialmente a su personal técnico y al mismo tiempo dar seguimiento al proceso administrativo del programa.

En otro punto debemos señalar que aunque el coordinador académico tuvo la visión clara del proyecto, esta visión fue difícil de comprender por parte de los PSP<sup>s</sup>, quienes acostumbrados a un trabajo meramente técnico, no visualizaron los alcances del programa y se concretaron a realizar acciones enfocadas a la producción de bienes, algunos alcanzaron a instalar módulos demostrativos donde se demostraron resultados de algunas innovaciones aplicadas al proceso productivo, considerando

137

que el módulo solamente aplicó dos o tres innovaciones la diferencia entre lo que el productor hace y la propuesta mostrada fue casi nula, lo que nos indica que es necesario aplicar tantas innovaciones como sean necesarias en los módulos demostrativos y utilizar estos espacios como centros de educación, dando seguimiento puntual en compañía de los productores más cercanos al módulo.

Otro asunto fue la participación de los líderes de las organizaciones, factor importante para tener la atención de los productores, y acción que debió ser promovida por el coordinador operativo y académico, en pocos casos se mostró a un

líder activo y acompañando a los PSP en la tarea de provocar la inquietud por generar conocimientos y en los casos que esto se dio se tuvo resultados más alentadores incluso llegaron a establecer compromisos de continuación, como son el caso de la organización ANEC y OPIC, cada una a su nivel de participación en el estado, aunque también es de señalar que otros no supieron aprovechar la presencia de los líderes locales y se limitaron a aceptar su hospitalidad caso de *red cafes* a quien le fue poco útil tener la presencia de sus líderes locales debido a la problemática que impera al interior de la organización y que ha dejado de ser atendida.

## **2. Pertinencia y viabilidad de los proyectos integrales de capacitación como modelo conceptual para el desarrollo de capacidades en el sector rural**

**E**n este rubro los productores y directivos de las organizaciones exponen las ventajas que tiene operar el Programa Integral de Capacitación y destacan los elementos que mayor pertinencia tiene, así como, en su caso, el área de mejora, demuestran la ventaja que tienen sobre otros productores que no tomaron la capacitación, en costos y técnicas aplicadas, esto a pesar de que fue poco el avance que mostraron en sus unidades de producción, y en algunos casos no culminaron con el proceso productivo debido a los tiempos de ejecución del programa, es el caso de la ganadería Bovina donde la tecnología sobresaliente fue la elaboración de silos y bloques nutricionales con el objetivo de disminuir la mortalidad de los animales en épocas de estiaje (febrero a junio en Guerrero), el caso de la producción de miel que estaba en la temporada de cosecha, estos factores no permitieron ver los resultados de las innovaciones empleadas, sin embargo como se menciona arriba el productor ha recibido en buena manera la aportación de conocimientos que puedan recibir y solo requieren el acompañamiento para realizar las prácticas que les den la certeza de obtener los beneficios anunciados al implementar las innovaciones.

Cabe destacar la importancia de intercalar los eventos de capacitación con las visitas de acompañamiento, previo acuerdo generado durante un evento de capacitación o demostrativo, estas acciones dieron un incentivo a los productores para implementar las medidas promovidas por el facilitador y más cuando estos eventos son dirigidos por su representante o líder social, quien además se compromete a dar seguimiento a las actividades implementadas, así como continuar con la gestión para la mejora continua.

Por si esto fuera poco las actividades productivas apoyadas por el programa, se encuentran entre las cadenas prioritarias para el estado, por su gran impacto social y la distribución geográfica, aunque también dejan un ingreso importante este no se refleja por la gran cantidad de productores involucrados, y la poca especialización que existe en la práctica, puesto que seguimos dependiendo de otros estados para llegar al mercado formal, lo que nos convierte en proveedores de materias primas y nos aleja de los beneficios de completar el encadenamiento productivo.

En lo general los proyectos apoyados con el servicio, son de prioridad estatal y mantienen un vínculo comercial importante, sin embargo también son proyectos muy viciados en su práctica, por lo tanto se requiere más de un ciclo productivo para poder observar el impacto en las unidades de producción además de constituir con esto las unidades escuela para la replicación de innovaciones.

### **3. Aportaciones al fortalecimiento de la organización y el nivel de apropiación del modelo por ellas, a partir del cumplimiento de lo comprometido**

**L**as organizaciones que implementaron el programa, realmente obtuvieron un reconocimiento por sus socios, además también demandan mayor atención por parte de sus líderes, esto se refleja cuando la organización no cuenta con líderes locales que los apoyen en la cohesión social y soporten la organización desde lo local, aunado a esto los productores se ven afectados constantemente por la competencia que representan los productos externos y que llegan a un costo más bajo o bien con presentaciones que les limita la entrada al mercado estatal y nacional.

Sin duda se requiere un gran trabajo en el tema de organización, trabajo asignado a líderes de organizaciones y que en este programa se ha querido asignar a los PSP sin respuesta alguna, en muchos casos por que el PSP no cuenta con las habilidades necesarias para obtener la confianza de un grupo de personas, elemento fundamental para relacionarse y aceptar ambas cualidades que los diferencian y que en grupo pueden llegar a generar un objetivo común, si a esto le sumamos que el PSP tiene un contrato temporal, difícilmente podrá incidir en la organización de los productores.

De acuerdo a lo observado podemos decir que se requiere un trabajo conjunto entre los líderes de las organizaciones en niveles similares y los PSP sin llegar a la subordinación, previo compromiso realizado entre ambos, esto nos dará una permanencia en el trabajo de las dos partes, apoyándose de los programas de este tipo, considerando que haya una buena relación de trabajo y el apoyo de programas, consideramos que en cinco años una organización podría sostener a su equipo técnico, solamente con las utilidades de la producción.

Mediante el instrumento proporcionado por el mismo Inca para evaluar este rubro, observamos que en su gran mayoría los beneficiarios mencionan satisfacción por el trabajo realizado, aunado a esto también mencionan la importancia de dar

141

continuidad a las acciones emprendidas, esto porque comentan que aprenden en el momento pero al no tener acompañamiento se sienten inseguros al realizar las prácticas en su unidad de producción.

Así también pudimos valorar los impactos generados por el programa en los municipios donde tiene presencia cada organización, cabe señalar que las organizaciones en algunos municipios convergen dos o más y cada una refleja el impacto generado de manera individual.

El impacto generado se valoró por las innovaciones aplicadas en cada caso, imperando innovaciones de tipo técnico-productivo y así podemos ver que en la ganadería se implementó el uso de bloques nutricionales en los municipios de José Azueta, La Unión, Cópala, Florencio Villareal y Ometepec, conservación de forrajes en José Azueta y Marquelia, esto refleja que las innovaciones son aplicadas de acuerdo a las consideraciones del PSP en turno, y de manera aislada lo que nos permite ver el impacto de las innovaciones en lo individual pero evita que podamos planear un conjunto de innovaciones acorde a los objetivos planteados en el programa.

Cabe señalar que la innovación manejo de agroquímicos, se programó implementar en cuatro municipios de acuerdo al área de influencia del sistema producto mango, sin embargo solamente se observa impacto en el municipio de Técpan de Galeana, así también podemos ver innovaciones aplicadas a la producción de maíz grano como es el manejo de fertilizantes y la selección de semillas con un impacto bastante bajo y focalizado en la Región de costa chica del estado, región que se ha caracterizado por la gran cantidad de maíz que produce y por tener un buen rendimiento por hectárea.

#### **4. Desempeño de los prestadores de servicios profesionales con fines de formación, capacitación, acreditación y, en su caso, certificación, a fin de asegurar la calidad de los servicios**

Esta actividad fue realizada con los coordinadores operativos de cada organización, quien nos proveyó de información básica del proyecto y de los PSPs que estarían trabajando de acuerdo a un programa de trabajo que presentaron y les fue aprobado por la instancia ejecutora (Inca Rural), con esta premisa nos avocamos a dar seguimiento en campo y apoyar las acciones que se realizaron.

De esta manera verificamos que se cumpliera con las acciones comprometidas y se hiciera el compromiso de seguir trabajando en las comunidades, al concentrar la información del seguimiento al desempeño de los PSPs encontramos lo que en general la evaluación fue favorable.

Es predominante la percepción de un buen desempeño por parte de los PSPs, lo que nos representa que hubo algunas inconsistencias al realizar el servicio y solamente a un PSP lo evalúan con un desempeño excelente en el municipio de Cutzamala de Pinzón sin embargo los impactos generados no se reflejan, y los municipios donde se evaluó como regular el desempeño son Cuajinicuilapa y la Unión, mencionar que ambos municipios tuvieron dos proyectos y organizaciones diferentes y que la valoración aquí vertida solamente se realiza por municipio sin importar quien haya sido la organización y el PSP responsable del servicio.



## 5. Problemática encontrada

**O**rganizaciones sociales sin presencia en los lugares en que se desarrolló el servicio, donde los PSP<sup>s</sup> tuvieron que reclutar productores a quienes se les motivo para que asistieran a los eventos de capacitación programados.

Metodológicamente los PSP<sup>s</sup> no se encuentran capacitados para realizar el trabajo, desafortunadamente el tiempo de desarrollo del programa fue muy corto que no nos permitió intervenir en este sentido.

Son pocos los s que comprendieron los alcances del programa y de sus propios proyectos, esto los limitó a ejecutar las acciones de su programa de trabajo sin llegar a trascender a eso le debemos el poco impacto mostrado.

Cabe mencionar que la disponibilidad de los coordinadores operativos fue positiva y siempre en coordinación, no así de algunos PSP<sup>s</sup> que se resistieron a ser acompañados por parte del personal del CECS.



## 6. Aportaciones para el siguiente ejercicio

**V**erificar que los beneficiarios presentados, realmente sean socios de la organización, esto nos dará resultados en plazos más cortos y las acciones permearán independientemente de los tiempos del programa.

Facilitar un evento de capacitación al equipo técnico de las organizaciones con el principal objetivo de que todos conozcan la estrategia y los alcances del programa a ejecutar así como las metodologías que se planea implementar.

Administrativamente sería mejor tener los instrumentos a aplicar desde el inicio del programa, esto nos permitirá ver si podemos complementar y lo mejor es que las acciones de seguimiento y capacitación pueden ser más efectivas.



09/03/2015 01:25:20  
p.m.

## **Parte IV**

# **Evaluacion a traves de composiciones cartograficas**

09/03/2015 01:25:21 p.m.

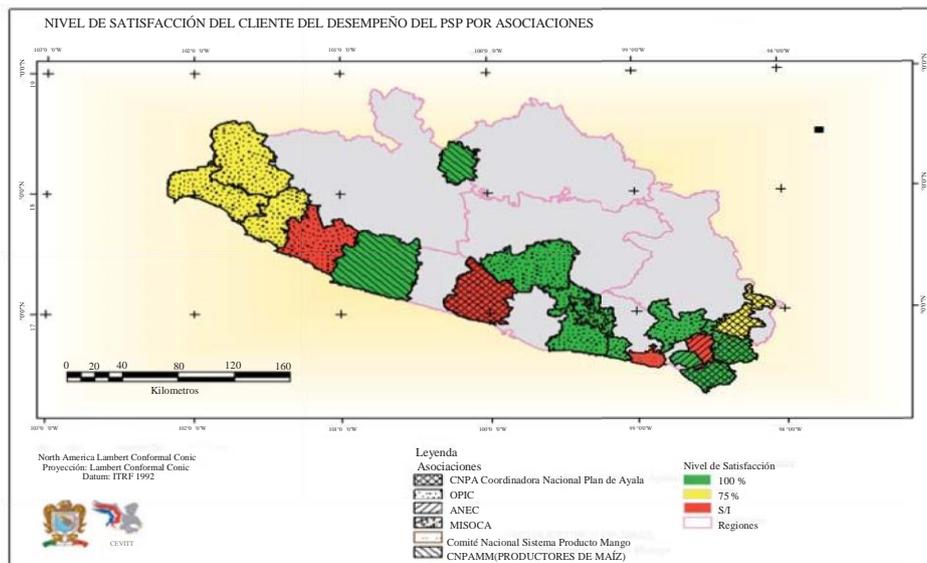
09/03/2015 01:25:21  
p.m.

## **Composiciones cartograficas**

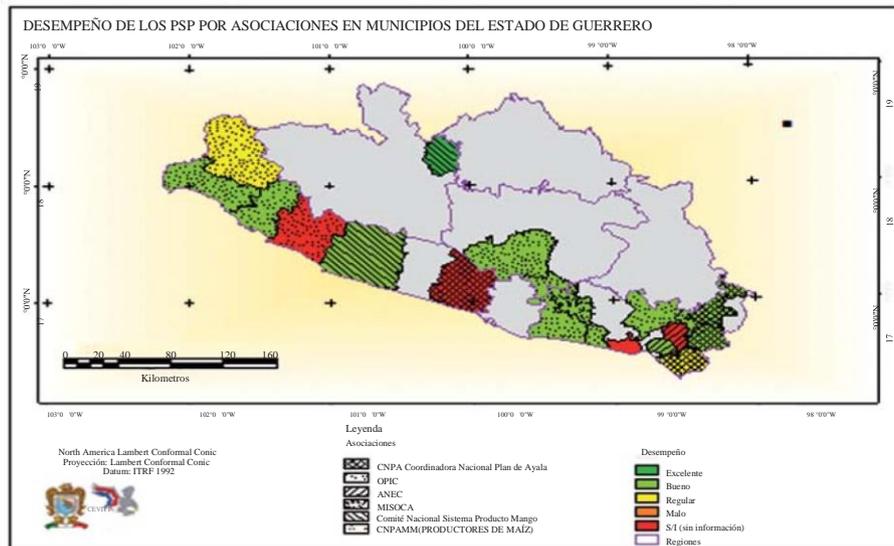
**E**n los siguientes mapas podemos observar los resultados de la aplicación de los diferentes instrumentos de evaluación realizados. En lo que respecta al grado de satisfacción encontrado los municipios que se encuentran coloreados en

verde representan una satisfacción total de acuerdo a la organización correspondiente y de acuerdo al servicio recibido, de la misma forma los municipios coloreados en

amarillo representan una satisfacción parcial por fallas percibidas por el beneficiario final en la operación del programa, en el caso de los municipios coloreados en rojo no se pudo obtener la información debido a diversas causas entre las que podemos mencionar, la inseguridad, el tiempo de contrato de los PSP y la disponibilidad de las organizaciones para ser monitoreadas.

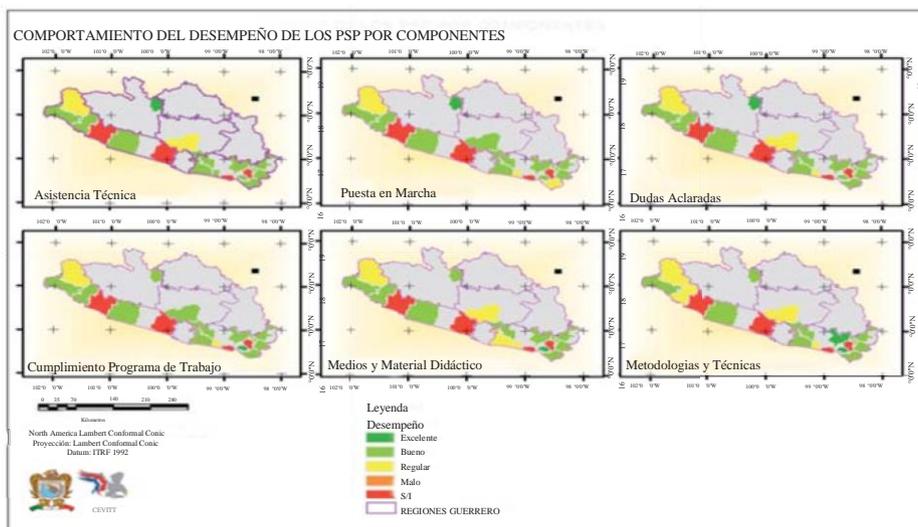


Fuente: Elaboración propia.

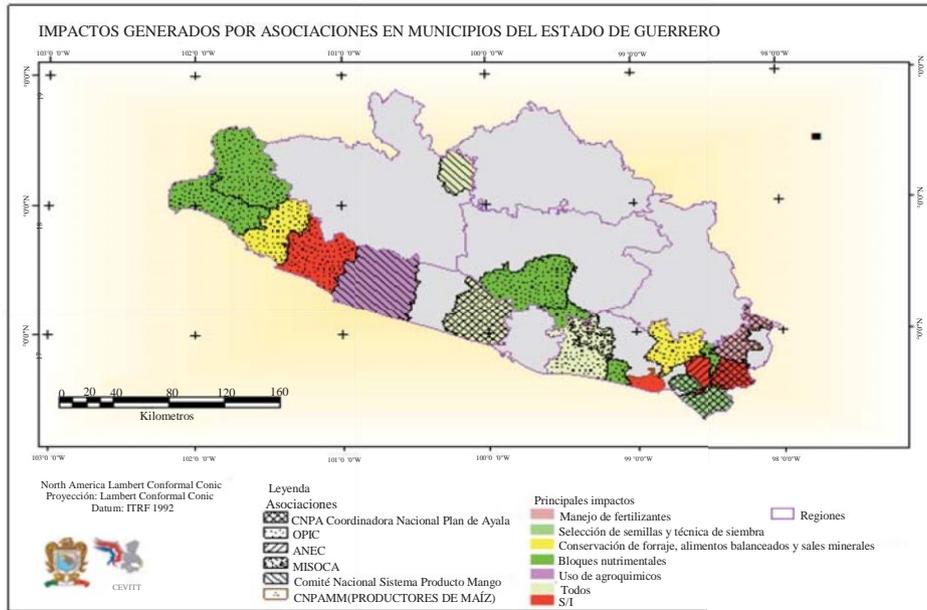


Fuente: Elaboración propia.

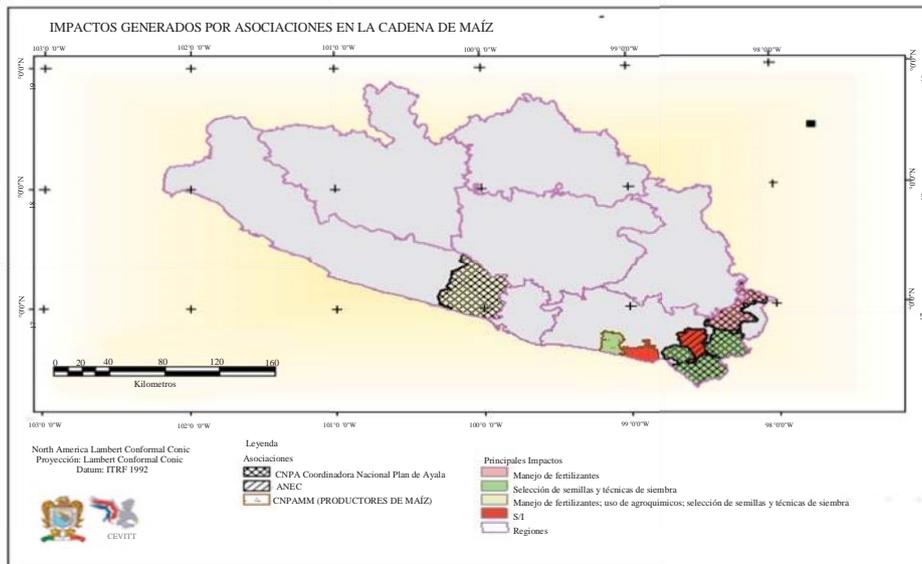
El desempeño de los prestadores de servicios profesionales resultó aceptable para los productores y sólo en Tierra Caliente los integrantes de la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A.C. evaluaron como excelente el servicio recibido.



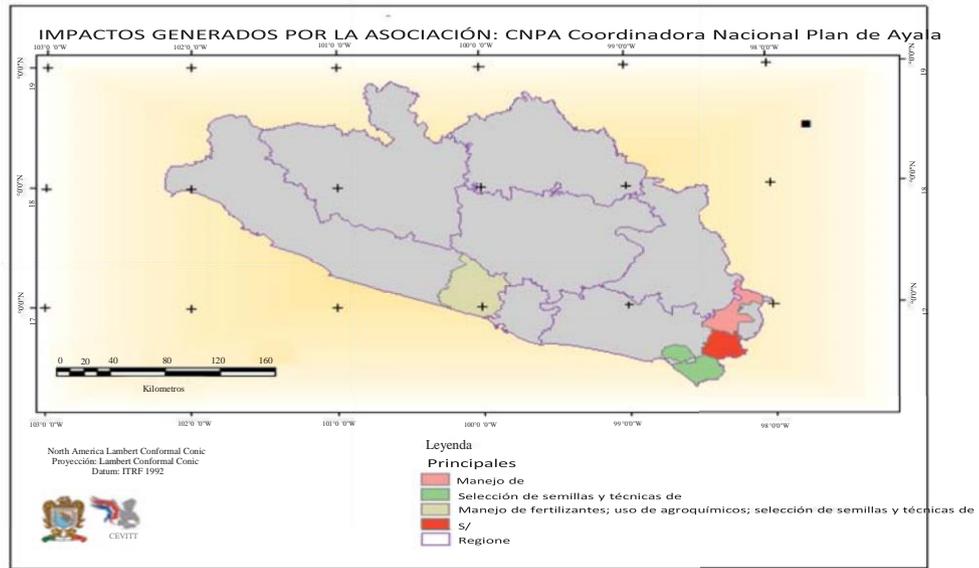
Fuente: Elaboración propia.



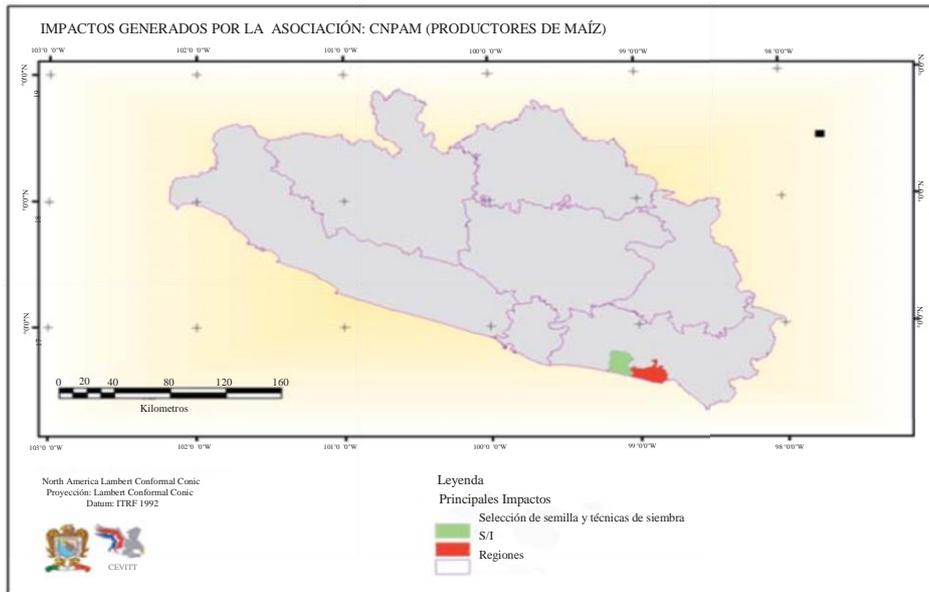
Fuente: Elaboración propia.



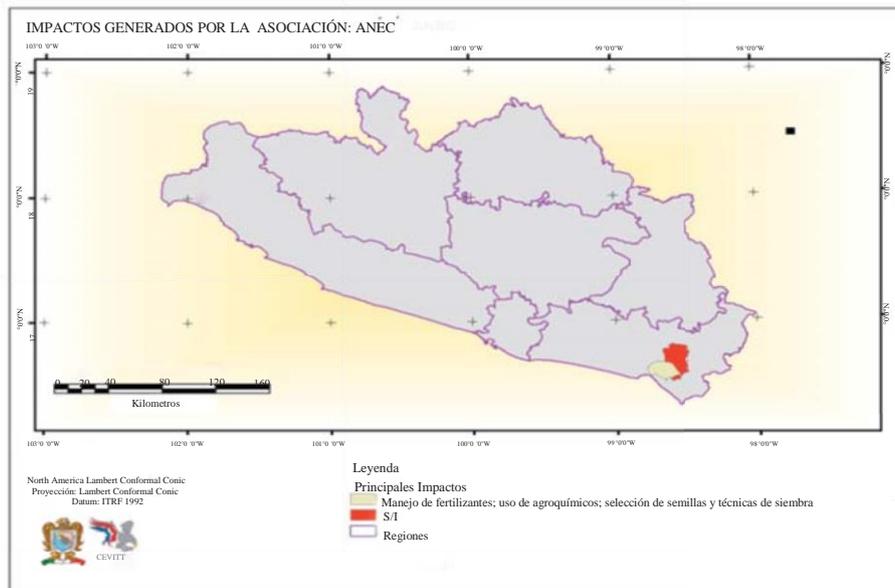
Fuente: Elaboración propia.



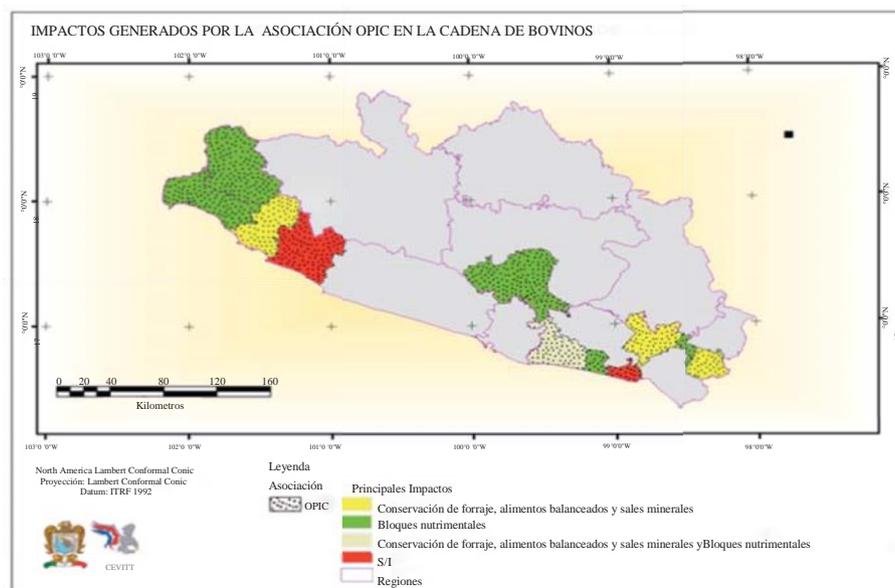
Fuente: Elaboración propia.



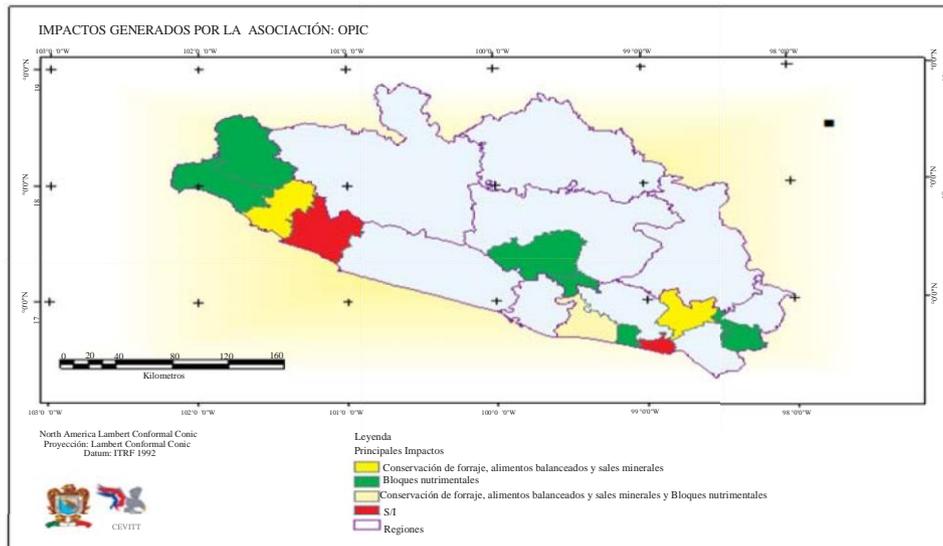
Fuente: Elaboración propia.



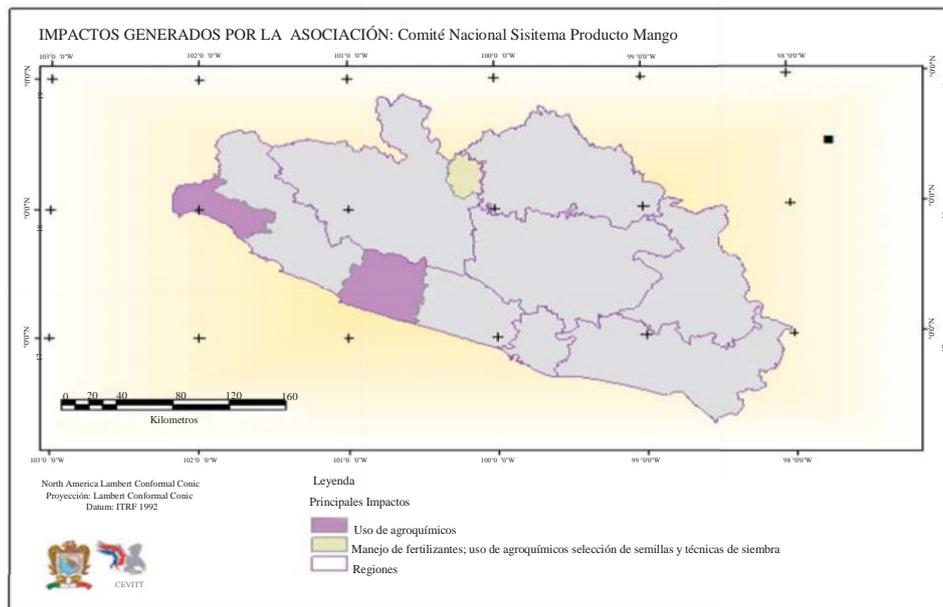
Fuente: Elaboración propia.



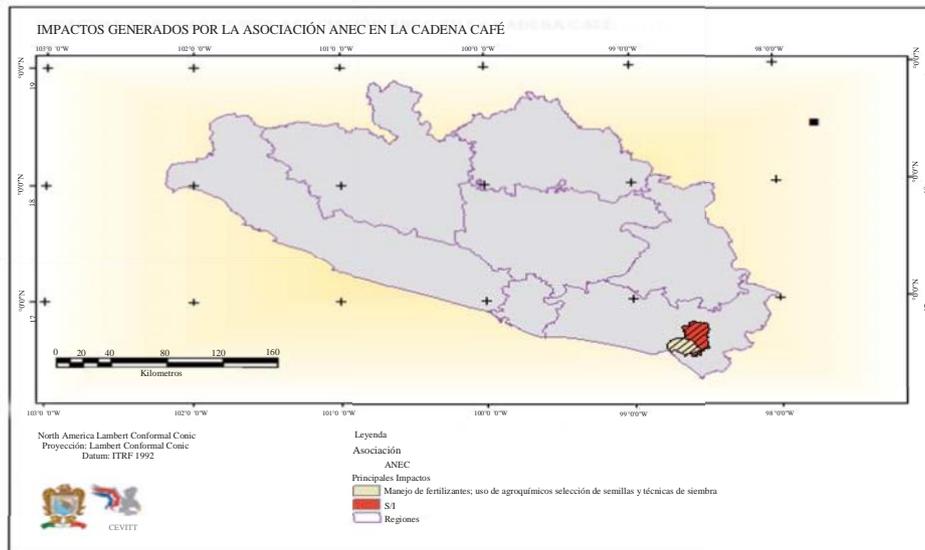
Fuente: Elaboración propia.



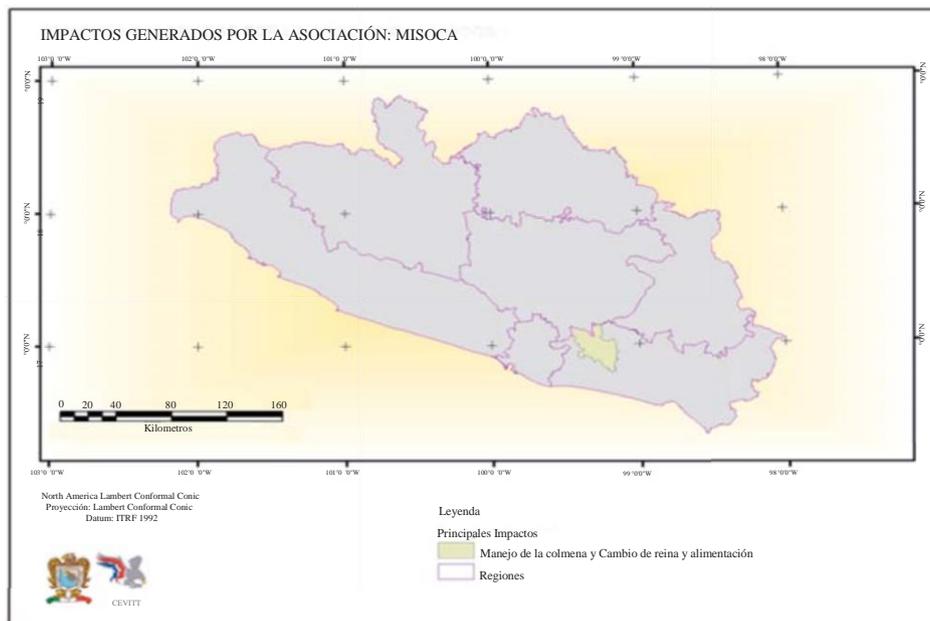
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

## Índice de gráficos

1. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario “Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomente la Agricultura Sustentable con destino” . . . . .	63
2. Integralidad de acciones formativas “Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomente la Agricultura Sustentable con destino” . . . . .	65
3. Valoración de la pertinencia y viabilidad del “Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomente la Agricultura Sustentable con destino” . . . . .	67
4. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario en el Proyecto “Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz” . . . . .	72
5. Integralidad de acciones formativas en el Proyecto “Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz” . . . . .	74
6. Valoración de la pertinencia y viabilidad del “Proyecto Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz” . . . . .	75

09/03/2015 01:26:29 p.m.

7. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario en el proyecto “Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero” . . . . .	81
8. Integralidad de acciones formativas en el proyecto “Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero”. . . . .	83
9. Valoración de la pertinencia y viabilidad del Proyecto “Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero”. . . . .	84
10. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario en el “Proyecto Cadena Bovino”. . . . .	89
11. Integralidad de acciones formativas en el “Proyecto Cadena Bovino”	91
12. Valoración de la pertinencia y viabilidad del “Proyecto Cadena Bovino”	92
13. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario Proyecto: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne” . . . . .	97
14. Integralidad de acciones formativas Proyecto: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne” . . . . .	99
15. Valoración de la pertinencia y viabilidad del Proyecto Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne” . . . . .	101
16. Valoración de la pertinencia y viabilidad del “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción.” . . . . .	112
17. Integralidad de acciones formativas del “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mangopara la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción. . . . .	114

18. Valoración de la pertinencia y viabilidad del “Proyecto Integralde Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción.” . . . . .	115
19. Valoración de la pertinencia y viabilidad del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de <i>Redcafes</i> ” . . . . .	121
20. Integralidad de acciones formativas del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de <i>Redcafes</i> ” . . . . .	123
21. Valoración de la pertinencia y viabilidad del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de <i>Redcafes</i> ” . . . . .	125
22. Valoración del fortalecimiento de las capacidades del beneficiario del Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica” . . . . .	129
23. Integralidad de acciones formativas del Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica” . . . . .	131
24 Valoración de la pertinencia y viabilidad del Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica” . . . . .	132

## Índice de cuadros

1. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios en “Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomente la Agricultura Sustentable con destino” . . . . .	62
2. Integralidad de Acciones Formativas “Proyecto Integral de capacitación para el establecimiento de un Modelo de Extensionismo Rural que fomente la Agricultura Sustentable con destino”. . . . .	64
3. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios en el Proyecto “Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz”. . . . .	71
4. Integralidad de Acciones Formativas en el Proyecto “Estrategia Nacional de formación y acompañamiento técnico-empresarial para productores de maíz” . . . . .	73
5. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios en el Proyecto “Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero. . . . .	80
6. Integralidad de Acciones Formativas en el Proyecto “Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero”. . . . .	82
7. Valoración de las Aportaciones del PIC al fortalecimiento de la organización dentro del Proyecto “Desarrollo Sustentable en la Cadena Maíz en la Costa Grande de Guerrero”. . . . .	87

8. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios en el “Proyecto Cadena Bovino”.	88
9. Integralidad de Acciones Formativas en el “Proyecto Cadena Bovino”.	90
10. Valoración de las aportaciones del PIC al fortalecimiento de la Organización dentro del “Proyecto Cadena Bovino”.	94
11. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios Proyecto: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne”.	96
12. Integralidad de Acciones Formativas Proyecto: “Cadena Agroalimentaria Bovinos Carne”.	98
13. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios del “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción.”	111
14. Integralidad de Acciones Formativas del “Proyecto Integral de Capacitación Nacional a productores del Sistema producto mango para la aplicación de BUMA, diagnóstico y manejo técnico-administrativo de la unidad de producción.”	113
15. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de Redcafes”	120
16. Integralidad de Acciones Formativas del “Proyecto integral de capacitación a productores de café orgánico integrantes de las organizaciones de Redcafes”	122
17. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios del Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica”.	128
18. Integralidad de Acciones Formativas del Proyecto “Transición de miel convencional a miel orgánica”.	130s



*Desarrollo y procesos de capacitación en organizaciones  
productivas de Guerrero*  
se terminó de imprimir en abril de 2014 el  
tiraje consta de 1000 ejemplares

09/03/2015 01:26:33  
p.m.