

HD  
1431  
.C3  
v.c

# La Planeación Participativa

## Módulo 2

Instituto Colombiano  
Agropecuario

Ministerio de Agricultura  
y Desarrollo Rural

Secretaría de Gobierno y  
Participación Comunitaria  
del Tolima

Secretaría de Agricultura  
y Fomento del Valle

1994

**Autores:**

**Beatriz Medina de Ospino, E. d. H.**

**Italo Velásquez García, Econ.**

Marta C. Arcila Aponte, Psic.

Enrique Narváez Mallarino, Ing. Agr.

**Coordinación:**

Vicente Zapata S., Ed.D

Nohelia Mejía G., Esp. Des. Rural

**Producción:**

Florencia Satizabal P., Ing. Agr.

**Diagramación:**

Juan Carlos Londoño, Biól.



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Medina, Beatriz ; Velázquez, Italo; Arcila, Marta C ; Narváez, Enrique. La Planeación Participativa  
— Santafé de Bogotá, D.C., Colombia : Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 1994.  
159 p. Esp. — (Módulo 2 de la serie “Capacitación en Gestión para la Asistencia Técnica  
Municipal”).

Publicado en cooperación con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).  
Proyecto Formación de Capacitadores.

Incluye 27 transparencias originales

ISBN: 958-9183-58-1  
958-9183-59-X

# Contenido

	Página
Prefacio .....	3
Agradecimientos .....	5
Información General sobre los Materiales de Capacitación .....	6
• Características de la audiencia .....	6
• Instrucciones para el manejo del módulo .....	7
Dinámica de Grupo .....	9
Exploración Inicial de Conocimientos .....	12
Flujograma para el Estudio del Módulo .....	16
Objetivos del Módulo .....	17
Introducción al Módulo .....	18
<b>Secuencia 1. Marco Conceptual de la Planeación Participativa .....</b>	<b>1-1</b>
• Flujograma .....	1-2
• Objetivos .....	1-3
• ¿Qué es Planeación? .....	1-4
• ¿Qué es Participación? .....	1-7
• ¿Qué es Planeación Participativa? .....	1-11
• Principios Básicos de Política .....	1-14
• <i>Ejercicio 1.1 Análisis sobre la Planeación Participativa</i> .....	1-20
• <i>Ejercicio 1.2 Estudio de Caso: ¿Por qué Involucrar a la Comunidad en la Planeación?</i> .....	1-23
Resumen de la Secuencia .....	1-30
<b>Secuencia 2. El Proceso Metodológico de la Planeación Participativa .....</b>	<b>2-1</b>
• Flujograma .....	2-2
• Objetivos .....	2-3
• Información .....	2-4
• Mecanismos para Realizar la Planeación Participativa .....	2-5
• Pasos de la Planeación Participativa .....	2-7
• Diseño del Plan de Acción .....	2-31
• Portafolios Técnicos de la Planeación Participativa .....	2-34
• Orientación General para la Evaluación de los Ejercicios de esta Secuencia .....	2-39
• <i>Ejercicio 2.1 Identificación de Objetivos</i> .....	2-40

- *Ejercicio 2.2 Análisis Inicial, Evaluación y Selección de Alternativas y Diseño del Plan de acción* ..... 2-44
- Resumen de la Secuencia ..... 2-53

**Anexos ..... A-1**

- Anexo 1. Evaluación Final de Conocimientos ..... A-3
- Anexo 2. Información de Retorno para la Evaluación Final de Conocimientos ..... A-6
- Anexo 3. Evaluación del Desempeño de los Instructores .. A-7
- Anexo 4. Guía para la Presentación de Informes sobre el Desempeño de los Instructores ..... A-10
- Anexo 5. Evaluación del Módulo ..... A-14
- Anexo 6. Evaluación del Evento de Capacitación ..... A-16
- Anexo 7. Términos Empleados en los Módulos sobre Asistencia Técnica ..... A-21
- Anexo 8. Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria para Campesinos ..... A-25
- Anexo 9. El Ideógrafo- Herramienta de Consenso ..... A-28
- Anexo 10. Los Grandes Problemas de los Pequeños Agricultores ..... A-30
- Anexo 11. Resumen de la Caracterización y Análisis de Cinco Comunidades de la Zona Marginal Cafetera del Municipio de Chinchiná (Caldas).. A-39
- Anexo 12. Inventario de Instituciones o Entidades que Disponen de Tecnología para el Sector Agropecuario ..... A-41
- Anexo 13. Costos de Producción ..... A-42
- Anexo 14. Aplicación de las Etapas del Proceso de la Planeación Participativa. Estudio de Caso: Comunidades Sur de Nariño .. A-46
- Anexo 15. Bibliografía ..... A-51
- Anexo 16. Transparencias para el Uso del Instructor ..... A-54

## Prefacio

La transferencia de tecnología agropecuaria es el instrumento del desarrollo que facilita la incorporación de los avances tecnológicos al manejo de los sistemas de producción por parte de los productores. Este instrumento tiene tres componentes esenciales: el de información, representado por la oferta tecnológica susceptible de aplicarse o no a un sistema particular de producción; el de carácter metodológico, representado por los diferentes métodos de extensión posibles de utilizarse o no, en distintos contextos socioculturales y el componente de gestión, constituido por los procedimientos de planificación, seguimiento y evaluación mediante los cuales la UMATA administra la asistencia técnica. Cuando estos tres componentes interactúan en forma sincrónica a nivel de la UMATA, la transferencia podrá generar un verdadero impacto en los sistemas productivos y por tanto en los ingresos y calidad de vida de los productores.

Sin embargo, la puesta en marcha de los procesos de aplicación del conocimiento, comunicación y gestión no es suficiente para lograr cambios que produzcan réditos de importancia en la calidad de vida del agricultor. Es preciso, además, incorporar a cada uno de los criterios de planificación, ejecución y evaluación que aseguren la participación activa del productor en su propio desarrollo, la competitividad de sus productos para que puedan ganar espacios en los mercados internos y externo, la sostenibilidad de las aplicaciones tecnológicas a los sistemas de producción de manera que se preserven los recursos naturales y se reincorpore el medio ambiente degradado a la producción y finalmente la equidad que permita el acceso de todos los miembros de la familia a los beneficios de dicha producción.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, consciente de la trascendencia que los procesos de gestión tienen en el adecuado desarrollo de la transferencia de tecnologías a nivel de campo y la correspondiente aplicación de los criterios de participación, sostenibilidad, equidad con sentido de género y competitividad en dicha gestión, ha respaldado la elaboración de materiales de capacitación correspondientes a dos series de publicaciones: los módulos de gestión para la Asistencia Técnica Municipal y los fascículos de gestión. El presente módulo es uno del conjunto de cuatro dedicados a la capacitación de los profesionales y técnicos que a nivel regional y local

tienen bajo su responsabilidad la capacitación de los asistentes técnicos y la dirección de los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la asistencia técnica municipal.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural presenta este conjunto de materiales de capacitación con la convicción de que este será ampliamente utilizado por las instituciones que hacen capacitación en Asistencia Técnica, los organismos que hacen el seguimiento de la misma y los profesionales y técnicos encargados de la ejecución de proyectos de desarrollo agropecuario, pesquero y forestal del país.

## Agradecimientos

Dentro del nuevo enfoque de la descentralización y prestación de asistencia técnica al pequeño productor se hacía necesario replantear los esquemas tradicionales de planificación y capacitación para abrir los espacios a la participación comunitaria dentro de un marco de producción sostenible, competitiva y equitativa.

Consciente de la necesidad de este replanteamiento el Ministerio de Agricultura con el apoyo de la FAO, el INDERENA, el ICA, la CORPOICA y el SENA, diseñó una propuesta conceptual y metodológica, sobre la cual diferentes organismos nacionales y regionales convocados por el Ministerio de Agricultura realizaron el proceso de producción de módulos y fascículos para la gestión de la asistencia técnica agropecuaria.

Los autores de este módulo agradecen al Ministerio de Agricultura que esta creando las condiciones para estructurar un nuevo enfoque para la asistencia técnica agropecuaria. De igual manera al CIAT como motivador y facilitador de nuevas estrategias andragógicas que cada uno de quienes participamos en la estrategia de formación de capacitadores pondremos en práctica desde nuestros diferentes cargos, para hacer una realidad la descentralización planteada como política del estado.

Queremos expresar nuestros agradecimientos al Dr. Jan van Montfort del proyecto de DFPA por sus valiosos aportes en la elaboración del documento inicial para el desarrollo de los cuatro módulos de la serie sobre gestión de la asistencia técnica.

Finalmente, agradecemos a nuestras propias instituciones que facilitaron nuestra participación en las diferentes etapas de nuestra formación y en la capacitación realizada a profesionales multiplicadores y de las UMATAS.

## Información General sobre los Materiales de Capacitación

### **Características de la Audiencia**

Este módulo de capacitación está dirigido a profesionales y técnicos de áreas del sector agropecuario o afines con responsabilidades de gestión en las Unidades Municipales de Asistencia Técnica UMATA o vinculados a ellas.

Este módulo de capacitación responde a la necesidad que tiene la audiencia de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para el manejo participativo de la problemática agropecuaria de los pequeños productores del país.

El interés esperado por los técnicos de las UMATA en la adquisición de conocimiento en gestión, es muy grande. En particular, se prevé un escaso conocimiento en el empleo de técnicas participativas para realizar la caracterización (diagnóstico), la planeación, el diseño, el seguimiento y la evaluación de proyectos con la comunidad agrícola local.

Dadas las necesidades de orden práctico en la gestión de las UMATA, el énfasis de la capacitación está en el desarrollo de habilidades para el adecuado manejo de metodologías de participación que hagan de la gestión de la UMATA una empresa competitiva y sostenible, que aprovechando las fortalezas y oportunidades de la comunidad de pequeños agricultores los conduzca a un desarrollo agrícola autogestionado.

Se considera que la capacitación en gestión es un requisito indispensable para que los miembros de la UMATA puedan cumplir con lo dispuesto en la reglamentación oficial acerca del desarrollo rural campesino y puedan ejercer las funciones básicas de caracterización, planeación, diseño, seguimiento y evaluación de proyectos de asistencia técnica a nivel de la comunidad.

Los participantes en la capacitación son personas que en su mayoría proceden de áreas urbanas, con un amplio rango de experiencia laboral que va desde uno a dos años en regiones menos desarrolladas del país, hasta una amplia experiencia en sectores más desarrollados. De edad y antecedentes académicos variables y viviendo una situación laboral por lo general inestable, los une la necesidad de contribuir de manera eficaz al desarrollo de la comunidad agrícola local.

## **Instrucciones para el Manejo del Módulo**

Este módulo de aprendizaje ha sido preparado para ser usado en la capacitación de profesionales y técnicos de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) de Colombia. En él se hace referencia específica a ese contexto. Las personas interesadas en emplear este material para la capacitación en otros ámbitos o países deberán realizar los ajustes necesarios, tanto en el contenido sobre procedimientos como en aquellas partes que se refieren a la experiencia local.

El contenido del módulo se distribuye en dos secuencias instruccionales, con sus respectivos recursos metodológicos y materiales de apoyo, con el fin de facilitarle a la audiencia el aprendizaje. Para optimizar su utilidad le sugerimos al capacitador tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Antes de usar el módulo cerciórese que sus componentes (páginas de contenido y las transparencias) se encuentren en buen estado y en la secuencia adecuada; familiarícese con ellas.
- Asegúrese de contar con el equipo necesario para proyectar las transparencias y compruebe su buen funcionamiento.
- Ponga en práctica los recursos metodológicos del módulo, midiéndoles el tiempo para que pueda llevar a cabo todos los eventos de instrucción (preguntas, respuestas, ejercicios, presentaciones, etc). Consulte el módulo de Orientación General para calcular el tiempo necesario para cada componente de este módulo.
- Prepare los sitios y materiales que necesite para la realización de los ejercicios
- Finalmente asegúrese de tener a mano todos los materiales necesarios para la instrucción.

Durante el uso del módulo tenga siempre presente que los participantes en el curso son los protagonistas de su propio aprendizaje, por lo tanto, anímelos a participar activamente. Revise continuamente el flujograma de actividades programadas y el tiempo que ha destinado para cada una con el fin de asegurar su cumplimiento; evite las discusiones personales innecesarias para que pueda cumplir con los objetivos del módulo. Escriba las observaciones que, según su criterio, permiten mejorar el contenido y la metodología del módulo. Haga énfasis en los objetivos específicos para aumentar la concentración de la audiencia; centre la atención de los participantes en los puntos principales y en la relación que tienen todos los subtemas con el objetivo terminal del módulo.

Para desarrollar cada secuencia, discuta los objetivos específicos con los participantes, exponga el contenido técnico y luego presente y explique los ejercicios. A los participantes se les hará una exploración formativa al comienzo y al final del taller. Es decir, no se persigue calificar al participante sino darle la oportunidad de verificar por si mismo el aprendizaje logrado.

Si los fascículos con la información para los participantes no están disponibles, usted deberá seleccionar de los contenidos del presente módulo los tópicos que fotocopiará para distribuir entre ellos. Así mismo es una práctica corriente entre los instructores distribuir fotocopia de las transparencias que utilizarán para que los participantes puedan seguir la presentación en una forma ordenada. Estas fotocopias también aparecen anexas a los fascículos.

Después de usar el módulo cerciórese que todos sus elementos queden en buen estado y en el orden adecuado. Insista en la consulta de la bibliografía recomendada y en la búsqueda de información más detallada sobre los temas del contenido que hayan despertado mayor interés en la audiencia.

## Dinámica de Grupo

El desarrollo de este evento de capacitación, se inicia con la realización de una actividad que facilita la integración de los participantes y el conocimiento de sus expectativas. Estos propósitos se pueden lograr de la siguiente manera:

### Orientación para el Instructor

#### Procedimiento

1. Entregue a cada participante una ficha donde está escrita la parte inicial o final de un refrán; cada participante debe buscar el compañero que tenga la ficha que complete el refrán. Uno tendrá la parte inicial del refrán y cuatro la parte final.
2. Los refranes utilizados en el ejercicio son los siguientes:  
Dime con quien tomas / y te diré quien paga  
Por la maleta / se conoce el pasajero  
Ojos que no ven / porraso seguro  
Cuando el río suena / se ahogó la banda  
Camarón que se duerme / termina en cebiche  
Arbol que nace torcido / sirve para hacer columpios  
A Dios rogando / y con el mazo dando
3. Complementados los refranes quedaran conformados grupos de cinco personas.
4. Una vez conformados los grupos, entregue a cada participante la hoja de trabajo. Pídales que nombren un relator quien tendrá la responsabilidad de presentar ante el grupo total de participantes, la información recogida en cada grupo.
5. En plenaria resuma en un papelógrafo o tablero lo expuesto por el relator de cada grupo en relación con las áreas de trabajo y las expectativas sobre el curso.

6. Solicite a uno de los participantes que sume los años de experiencia que presente cada relator, y al finalizar el ejercicio solicite el resultado obtenido. Realice algunos comentarios al respecto, en términos del aprovechamiento que cada uno puede hacer de una experiencia tan variada y amplia.
7. Finalmente presente en un acetato o solicite a un participante que lea los objetivos del curso, que están consignados en el programa repartido previamente y relaciónelos con las expectativas.

*Tiempo sugerido para esta actividad: 60 minutos*

## Dinámica de Grupo - Hoja de Trabajo

### **Instrucciones para los Participantes**

Felicitaciones, usted ha encontrado a sus compañeros de grupo. Nombren un relator y dialoguen sobre los siguientes temas. Controlen el tiempo para que en total esta discusión no tome más de 25 minutos.

- Información personal (nombre, profesión)
- Entidad donde trabaja
- Areas de trabajo (funciones que desempeña)
- Experiencia de trabajo en años
- Expectativas que cada uno de ustedes tiene frente al curso. El resumen de éstas se presentará en la plenaria por parte del relator.

En la plenaria el relator presenta a sus compañeros, y a sí mismo. Luego realiza un breve resumen sobre:

- Las áreas de trabajo de los integrantes del grupo
- Las expectativas consideradas en el grupo
- La sumatoria de los años de experiencia de los integrantes del grupo

## Exploración Inicial de Conocimientos

### Orientación para el Instructor

- Antes de distribuir el cuestionario, indique a los participantes que esta exploración de conocimientos no persigue calificarlos, sino darles la oportunidad de conocer el estado inicial de sus conocimientos sobre el tema. Asimismo, sugiera que sus resultados serán el parámetro para comparar dicho estado inicial con sus conocimientos al finalizar el evento
- Distribuya el cuestionario a los participantes
- Cuando todos los participantes hayan terminado el cuestionario, presente las respuestas (por escrito, en una transparencia o en el papelógrafo) correctas para que cada uno evalúe las respuestas que ha dado a las preguntas
- Discuta brevemente con los participantes sus inquietudes acerca de las respuestas que difieran de las que usted presentó, sin profundizar en el tema. Anúncieles que las respuestas estarán más claras a medida que se desarrolle el módulo.

*Tiempo sugerido: 20 minutos*

**Advertencia:** Cuando el curso de gestión se dicte empleando los cuatro módulos que lo constituyen, los instructores se ponen de acuerdo para elaborar una exploración inicial de conocimientos que incluya preguntas de todos los módulos. De aquí que no sea necesario hacer una exploración inicial al comenzar cada módulo.

En el Módulo de Orientación General, se proponen dos formatos para la exploración inicial de conocimientos y dos para la evaluación final que incluyen preguntas sobre los cuatro módulos. El instructor puede, sin embargo, formular las preguntas de esta exploración, de manera verbal e informal como una manera de introducir el tema.

## Exploración Inicial de Conocimientos

### Orientación para el Participante

Las respuestas que usted dé a este cuestionario le ayudarán a saber su nivel inicial de conocimientos sobre el tema de la planeación participativa.



*Tiempo: 60 minutos*

1. Formule dos argumentos a favor de la **planeación participativa** teniendo en cuenta el papel de las personas que en ella participan

---

---

---

---

2. ¿Cuáles son algunas de las razones por las cuales los pequeños productores deben participar en el proceso de toma de decisiones?

---

---

---

---

3. De las siguientes ¿cuáles cree usted son etapas del proceso de planeación participativa? Márquelas con una "X".

- a)  Elaboración del proyecto de asistencia técnica
- b)  Diseño del plan de acción
- c)  Identificación de la problemática
- d)  Análisis, evaluación y selección de alternativas
- e)  Identificación de objetivos

4. Marque con una X, ¿qué se espera de un ejercicio de planeación participativa?
- a)  Diferenciar cuáles son las responsabilidades de los funcionarios de la secretaría de agricultura
  - b)  Orientar el proceso de toma de decisiones y despertar el interés de la comunidad para mejorar sus condiciones de vida
  - c)  Realizar el seguimiento y la evaluación de los proyectos de asistencia técnica
  - d)  Afinar las soluciones a los problemas con la ayuda de un experto en planeación
5. Marque con una X ¿cuál de los siguientes criterios **no es aplicable** a la selección de alternativas tecnológicas en el proceso de planeación participativa?
- a)  Competitividad y equidad.
  - b)  Impacto ambiental.
  - c)  Presupuesto anual de la UMATA.
  - d)  Concordancia con los sistemas de producción de la finca.

## Exploración Inicial de Conocimientos-Información de Retorno

### Orientación para el Instructor



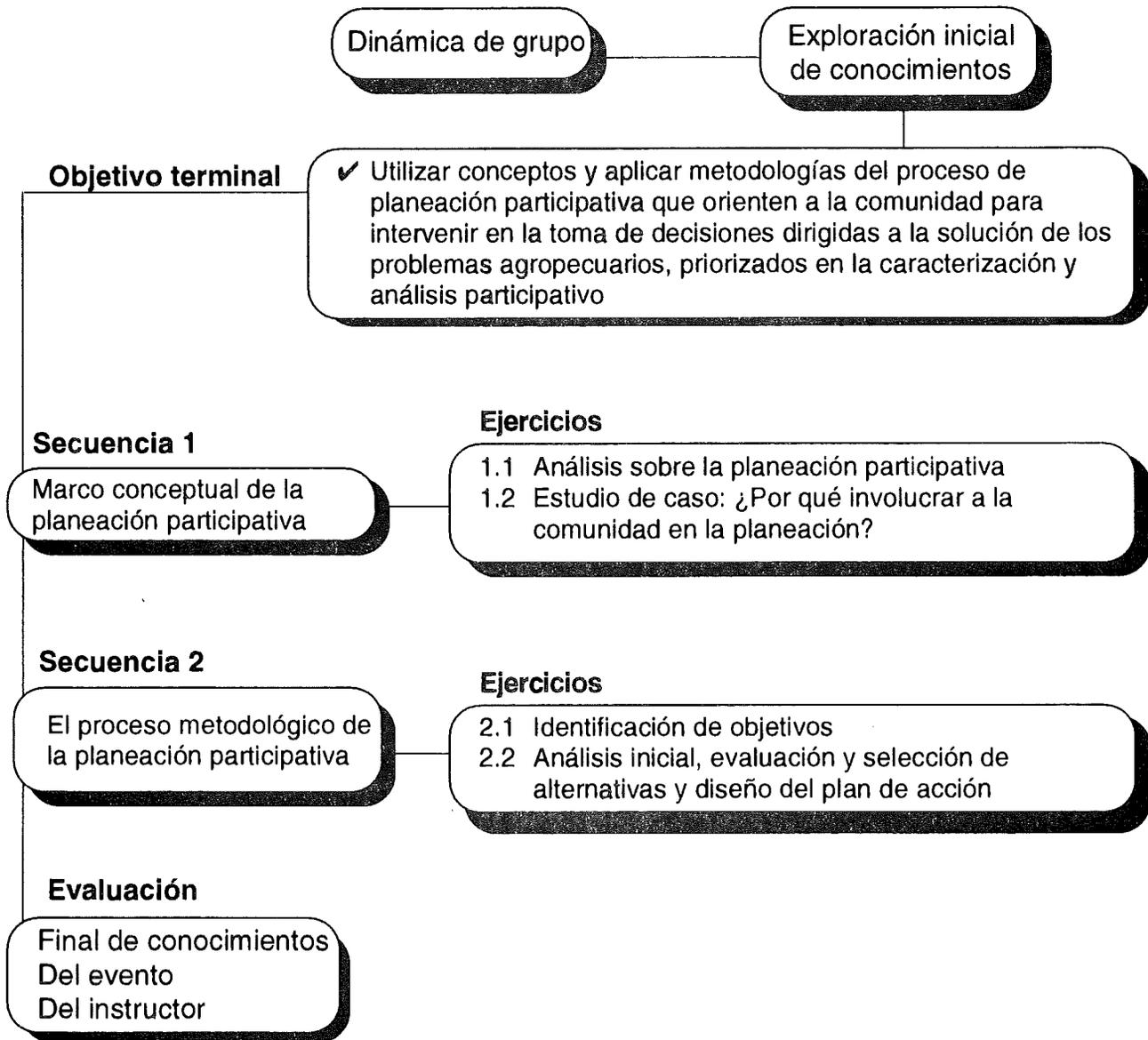
Una vez finalizado el tiempo para la realización de la exploración inicial haga lo siguiente:

- Presente las posibles respuestas.
- Permita que los participantes comparen sus respuestas con las de otros.
- Comente las respuestas brevemente.

Los siguientes elementos están relacionados con cada pregunta y sirven para saber si las respuestas están en el contexto real de la pregunta.

Pregunta No.	Respuesta
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un primer paso para que la comunidad participe en la toma de decisiones.</li> <li>• Permite concertar acciones y crear compromisos entre la UMATA y la comunidad.</li> <li>• Facilita la identificación, adaptación y adopción de tecnología.</li> <li>• Estimula que la comunidad asuma compromisos acerca de su propio desarrollo</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estado ha establecido mecanismos suficientes que permitan la participación de la comunidad.</li> <li>• Para ganar espacios en los organismos de toma de decisiones.</li> <li>• Pueden ejecutar o apoyar la ejecución de acciones que el estado realiza para solucionar los problemas.</li> <li>• La comunidad puede aportar recursos para implementar los proyectos identificados.</li> </ul>
3	<p>b, d y e. (El instructor aclara que la repuesta a. corresponde a una etapa posterior a la planeación (Módulo 3), y la c a una anterior que es la caracterización y análisis (Módulo 1)</p>
4	<p>b. La planeación participativa es útil en cuanto permite a la comunidad ser actor principal en la toma de decisiones.</p>
5	<p>c. (Este es un aspecto de tipo administrativo)</p>

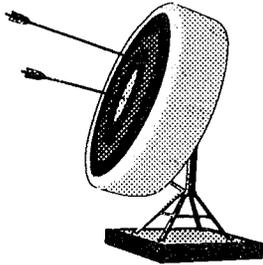
# Flujograma para el Estudio del Módulo<sup>1</sup>



<sup>1</sup> El flujograma muestra la secuencia de pasos que el instructor y la audiencia deben seguir para lograr los objetivos

## Objetivos del Módulo

### Objetivo Terminal



**Al finalizar el estudio de este módulo, los participantes estarán en capacidad de:**

- ✓ Utilizar conceptos y aplicar metodologías del proceso de planeación participativa que orienten a la comunidad para intervenir en la toma de decisiones dirigidas a la solución de los problemas agropecuarios, priorizados en la caracterización y análisis participativo.

Para lograr el objetivo anteriormente expuesto, los participantes deberán estar en condiciones de:

### Objetivos de la Secuencia 1

- ✓ Formular una conceptualización propia acerca de la planeación participativa, teniendo en cuenta el papel de los diferentes actores que participan en ella.
- ✓ Identificar los actores de la planeación participativa.
- ✓ Señalar la importancia de la participación de los pequeños productores en el proceso de toma de decisiones para alcanzar objetivos determinados.

### Objetivos de la Secuencia 2

- ✓ Describir los pasos del proceso metodológico de la planeación participativa.
- ✓ Identificar los objetivos que respondan a las necesidades y aspiraciones de la población beneficiaria.
- ✓ Aplicar herramientas que faciliten, la identificación, análisis, evaluación y selección de alternativas para dar solución a los problemas priorizados en la caracterización y análisis.
- ✓ Diseñar con la comunidad, planes de acción que permitan la asignación de responsabilidades para la ejecución de un proyecto de asistencia técnica.

## Introducción al Módulo

La UMATA tiene como función principal, ofrecer al pequeño productor agropecuario de su municipio alternativas tecnológicas que resuelvan sus problemas prioritarios en el campo productivo y ambiental. Este servicio se planifica e implementa bajo la modalidad de proyectos de asistencia técnica.

Para que los proyectos de asistencia técnica tengan sentido para la comunidad, en la elaboración del proyecto, la UMATA debe apoyar y facilitar su participación, no solamente en la identificación de problemas y necesidades sino también en la búsqueda de soluciones tecnológicas. Para esto, se ha elaborado una propuesta metodológica práctica de planeación participativa, tema objeto de este módulo, cuya aplicación permite formular soluciones acordes con criterios y valores compartidos con la comunidad, con base en los problemas identificados y priorizados en la fase de caracterización y análisis.

La planeación participativa estimula el compromiso y la responsabilidad de la comunidad con su propio desarrollo, y permite identificar y aprovechar recursos y conocimientos disponibles localmente para adelantar acciones a corto, mediano y largo plazo. Además, permite orientar las acciones hacia aquellas áreas tecnológicas donde son más oportunas, efectivas y viables.

El proceso de planeación participativa desemboca en el diseño de planes de acción con la comunidad. En este proceso se asumen responsabilidades sobre quién hace qué, cuándo, cómo, dónde y con qué, tanto por parte de la comunidad como de la UMATA.

UMATA y comunidad juegan dos roles complementarios:

- La UMATA, formula el proyecto de asistencia técnica y consigue el apoyo municipal, departamental, nacional e interinstitucional para su implementación y para el fortalecimiento de su capacidad empresarial y operacional en general.
- La comunidad, participa en la toma de decisiones acerca del servicio de asistencia técnica, apropiándose del proyecto y organizándose internamente para su implementación.

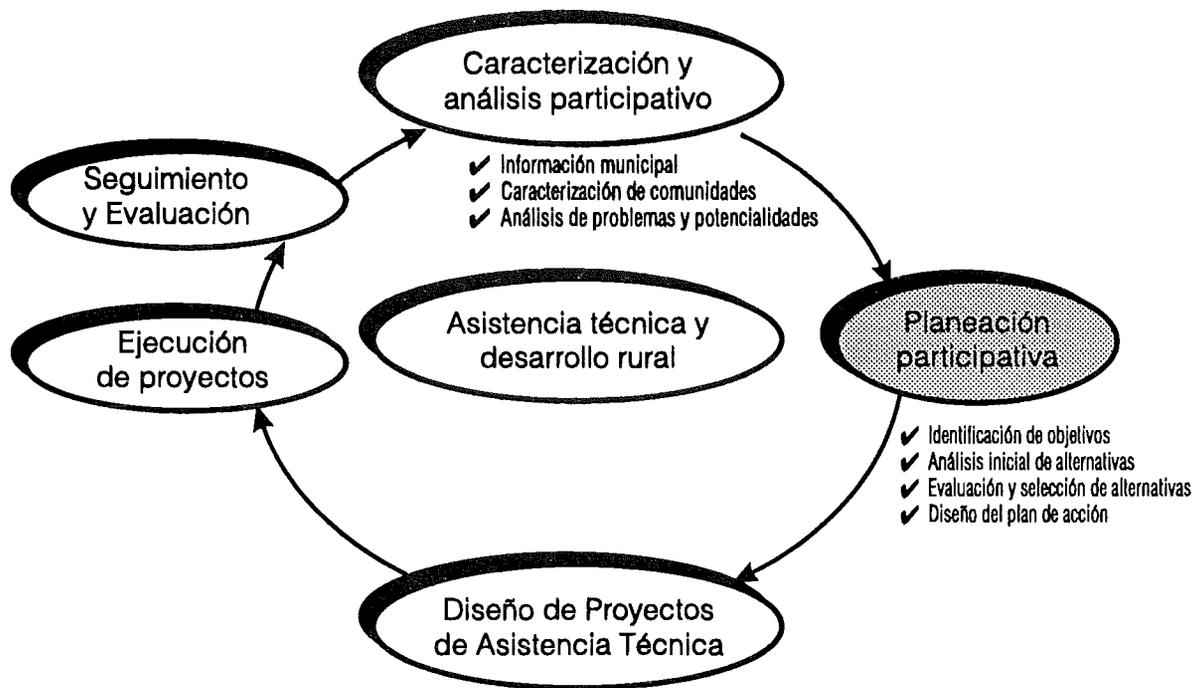
Es resultado de la planeación participativa el compromiso adquirido por las diferentes instancias involucradas en adelantar acciones que permitan, mediante un proceso de autogestión, pasar de la situación productiva - ambiental actual de la comunidad a una situación futura deseada, reflejada en el mejoramiento de los indicadores de bienestar: ingresos familiares, empleo, salud, educación, nutrición, etc.

La identificación y análisis integral de alternativas de solución a los problemas agropecuarios del municipio, permiten un mejoramiento real, duradero y equitativo del sistema de producción y del estado de los recursos naturales renovables disponibles para la familia campesina.

Durante el proceso de planeación se identifican estrategias, alternativas y acciones a tres tipos de problemas, clasificados según el ámbito en que se pueden aplicar las soluciones.

- Problemas básicos, es decir, aquellos para los cuales la comunidad y la UMATA disponen de los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para adelantar las acciones propuestas.
- Problemas que por sus características, cobertura y/o especificidad requieren de una intervención y recursos adicionales de entes que trascienden el nivel municipal, como es el caso de proyectos específicos de minidistritos de riego o de manejo y recuperación de microcuencas.
- Problemas que inciden en la problemática productiva-ambiental y estructural del pequeño productor, como tenencia de la tierra, acceso al crédito, estímulos estatales al sector; educación y salud, pero cuya solución se escapa a la responsabilidad directa de la UMATA. Por ésto es necesario acudir a otras instancias o instituciones, para llamar su atención sobre este tipo de problemas e incentivar la solución de los mismos.

En el proceso de capacitación en gestión, la planeación participativa, como lo muestra la Figura 1 sigue a la caracterización y análisis y es la base para la formulación de proyectos de asistencia técnica. Sigue en su orden la ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos para regresar a la caracterización, introducir ajustes, planear nuevas acciones y diseñar nuevos proyectos. Este ciclo se repite indefinidamente en busca de la satisfacción de las necesidades crecientes de la comunidad.

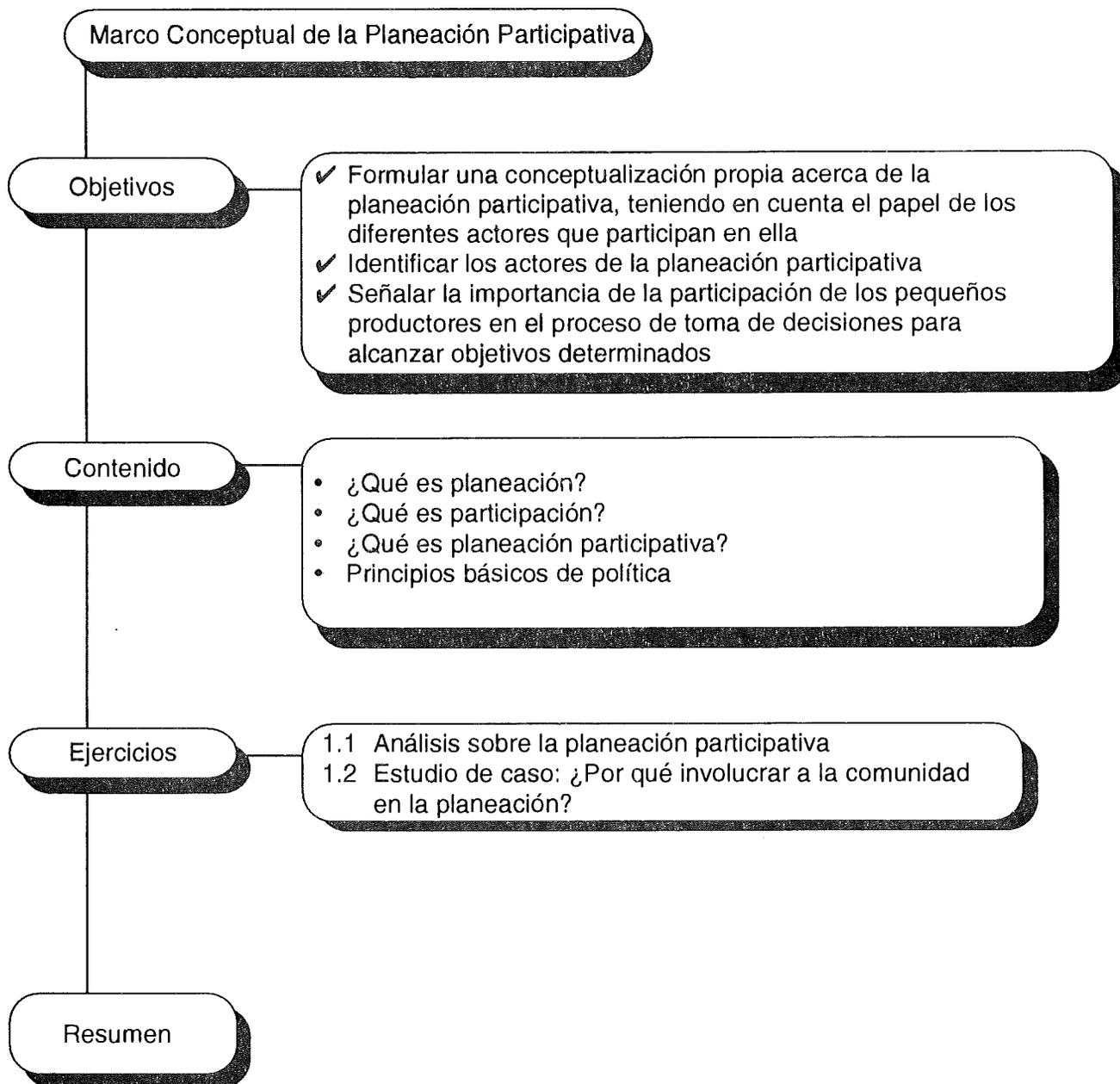


**Figura 1. Momentos en la planificación del proyecto de asistencia técnica**

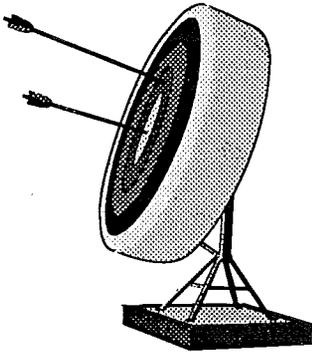
# Secuencia 1. Marco Conceptual de la Planeación Participativa

	Página
Flujograma para la Secuencia 1 .....	1-2
Objetivos de la Secuencia 1 .....	1-3
<b>¿Qué es Planeación?</b> .....	1-4
<b>¿Qué es Participación?</b> .....	1-7
• Grados y niveles de participación .....	1-7
<b>¿Qué es Planeación Participativa?</b> .....	1-11
<b>Principios Básicos de Política</b> .....	1-14
• Competitividad .....	1-14
• Desarrollo sostenible .....	1-16
• El criterio de equidad con perspectiva de género .....	1-17
<b>Ejercicio 1.1 Análisis sobre la Planeación Participativa</b> .....	1-20
<b>Ejercicio 1.2 Estudio de Caso: ¿Por qué Involucrar a la Comunidad en la Planeación?</b> .....	1-23
<b>Resumen de la Secuencia</b> .....	1-30

# Flujograma para la Secuencia 1



## Objetivos de la Secuencia 1



**Al terminar el estudio de esta secuencia, los participantes estarán en capacidad de:**

- ✓ Formular una conceptualización propia acerca de la planeación participativa, teniendo en cuenta el papel de los diferentes actores que participan en ella.
- ✓ Identificar los actores de la planeación participativa.
- ✓ Señalar la importancia de la participación de los pequeños productores en el proceso de toma de decisiones para alcanzar objetivos determinados.

## ¿Qué es Planeación?

*Planeación es un proceso permanente, dinámico y creativo a través del cual formulamos objetivos, analizamos, evaluamos y seleccionamos alternativas de solución a problemas priorizados y diseñamos estrategias de acción para alcanzar los objetivos en un espacio y tiempo definidos.*

A partir de la identificación de situaciones problema, la planeación es, ante todo, pensar en el futuro; en algo que queremos y podemos lograr mediante la organización de una serie de acciones o actividades y por la utilización de medios y recursos para lograr un determinado objetivo.

La planeación supone establecer pasos o etapas secuenciales, tomar decisiones; asignar

responsabilidades y fijar plazos para ejecutar actividades previstas orientadas a lograr, del mejor modo posible, el cumplimiento de los objetivos deseados.

Las situaciones problema del presente evolucionan de diversas maneras y se presentan de diferentes formas en el futuro. Estas formas son los futuros posibles, a los que se les denomina **futuro inmediato, futuro probable y futuro deseable**. La ocurrencia del futuro depende del conocimiento y de las acciones que el hombre quiera emprender y por tanto orientan la formulación y jerarquización de los objetivos. Cuando reflexionamos en torno a la evolución de los problemas pensamos en la mediación que existe entre el pasado y el presente (fué, es), entre el presente y el futuro (es, será), entre el conocimiento que se logra con la investigación y la acción que vamos a emprender ahora. Existe la necesidad de reflexionar antes de actuar; de apuntar al blanco antes de disparar si queremos hacer lo mejor posible. La planeación participativa es la predicción que precede y preside las acciones para solucionar en forma sistemática los problemas de los pequeños productores. Planear es, entonces, reflexionar antes de actuar con el fin de disminuir la improvisación, los temores y la incertidumbre de las decisiones y de las acciones.

Los elementos alrededor de los cuales se hace la planeación son los siguientes:

- Una situación problema concreta que se debe solucionar (caracterización y análisis - módulo 1).
- **Una visualización de un futuro deseado que da origen a:**
  - **un objetivo o propósito (cambio de la situación problema).**
  - **varios caminos posibles para alcanzarlo (alternativas).**
  - **la selección del mejor camino (evaluación y selección de alternativas).**

- **la organización o preparación para poner en práctica la alternativa elegida, lo que implica elaborar en forma detallada un plan de trabajo (estrategia) y,**
- La ejecución de este plan (formulación y operacionalización de proyectos de asistencia técnica para pequeños productores - módulo 3).

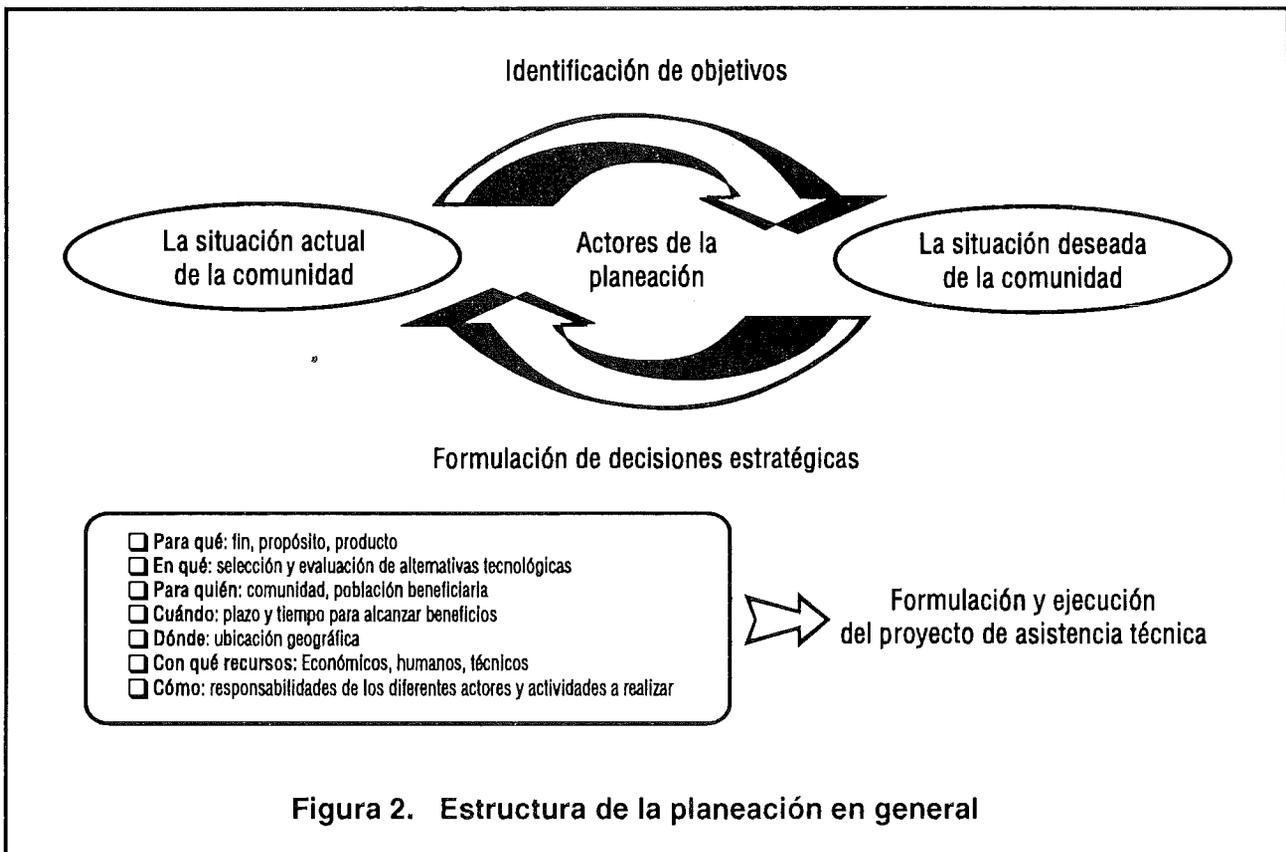
El proceso de planeación nos permite diseñar e implementar el proyecto de asistencia técnica por objetivos. Para ello, lo primero que hay que determinar es **la situación deseada** a la cual se quiere llegar y mantener en el futuro. Al contrastarla con la situación actual, se formulan los **objetivos o aspiraciones existentes**, los cuales marcan el punto de referencia para las decisiones a tomar con respecto a las estrategias, el uso de recursos y las acciones a ejecutar.

La utilización de los siguientes interrogantes facilita el proceso de planeación.

- **¿Para qué** es necesario intervenir?  
Permite aclarar, a la luz de los problemas priorizados y de las oportunidades existentes, el fin, el propósito y los productos que se desea obtener.
- **¿En qué** consiste la intervención?  
Señala la mejor alternativa para alcanzar los objetivos identificados, en términos de su viabilidad técnica y económica.
- **¿Para quiénes** se producirá el desarrollo esperado?  
La respuesta ayuda a determinar las personas o grupos que serán los beneficiarios del cambio que se pretende lograr, y los diferentes actores involucrados en el proceso de desarrollo.
- **¿Cuándo** se producirá el cambio deseado?  
La pregunta se refiere al plazo y el tiempo necesario para obtener los beneficios y alcanzar la situación deseada.
- **¿Dónde** se producirán los cambios esperados?  
La respuesta identifica el espacio físico donde se producirán los beneficios esperados.
- **¿Con qué recursos** se tendrá que contar para generar el desarrollo?  
Identifica los distintos medios que necesitaremos para lograr los cambios esperados y alcanzar los objetivos identificados. La respuesta implica la identificación de los diferentes beneficiarios y demás actores en el proceso, como co-responsables de compromisos concretos para propiciar el desarrollo.
- **¿Cómo** se piensa generar los cambios necesarios?  
Determina las estrategias y actividades adecuadas para alcanzar la situación deseada, los actores que las llevarán a cabo y las diferentes responsabilidades de los mismos para su ejecución.

Aunque en la planeación se llega a la formulación de actividades específicas, no se debe perder de vista la integralidad e interacción de los problemas detectados en la caracterización y análisis, algunos de los cuales tendrán solución a través de la implementación del proyecto básico de asistencia técnica y otros cuya solución depende de proyectos especiales.

La síntesis del proceso de planeación se observa en la Figura 2.



## ¿Qué es Participación?

La participación campesina debe entenderse como un compromiso para ejecutar acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida del pequeño productor. Dichas acciones no pueden realizarse independientemente del contexto socio - político y geográfico (entorno) en que se encuentran sus beneficiarios.

En la vida cotidiana las personas participan en su familia, en su comunidad, en el trabajo y en la política. El valor de la participación se deriva de las contribuciones que este proceso ofrece debido a que tiene en cuenta el recurso más importante para el desarrollo, los campesinos.

Participar es “ser parte de” (algún grupo social, o asociación;) o “tomar parte en” (un proyecto por ejemplo). Estas expresiones no siempre corresponden al verdadero sentido de la participación. Por ejemplo: la familia Pérez “es parte” de la comunidad veredal, pero pocas veces va a las reuniones. La familia Gómez forma parte en la comunidad, asiste a las reuniones e interviene en la toma de decisiones importantes .

Estos ejemplos indican que es posible “ser parte” sin “tomar parte”. La diferencia entre participación pasiva y participación activa es el grado de compromiso que ejercen las personas al “tomar parte” de las decisiones.

### **Grados y Niveles de Participación**

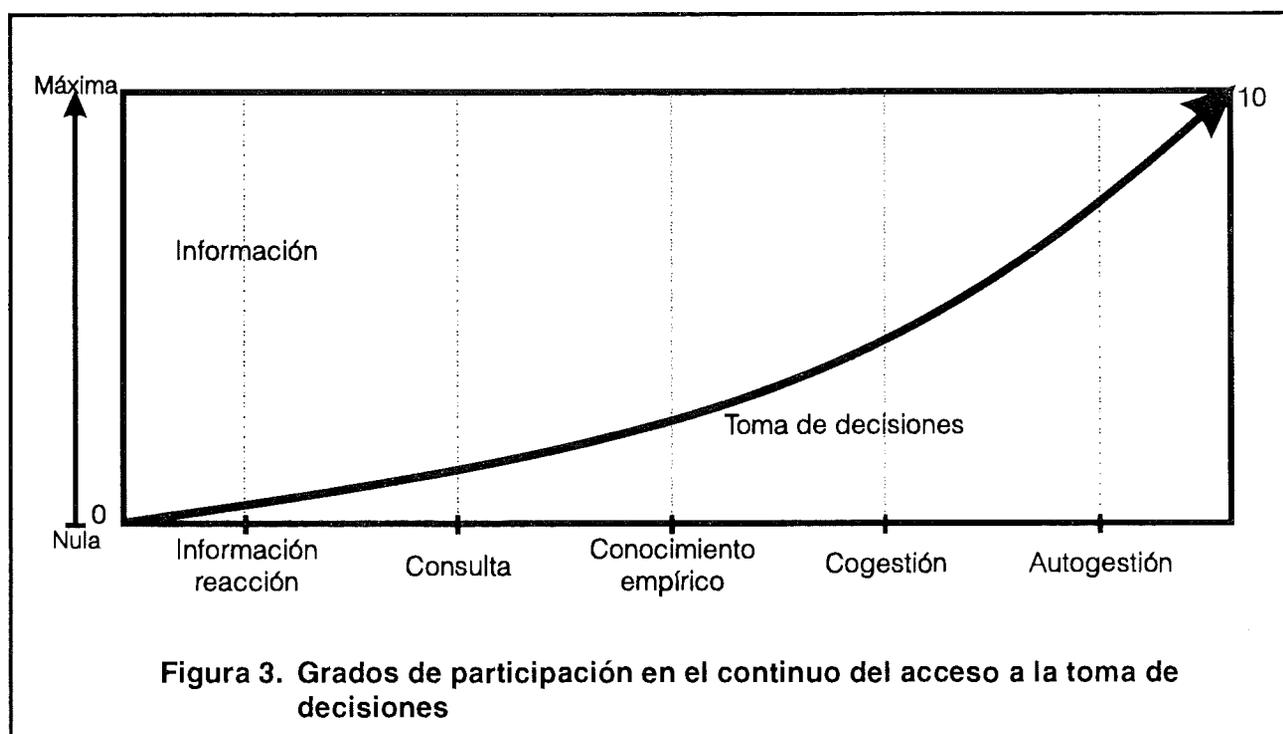
La participación del pequeño productor en los procesos de desarrollo agropecuario puede darse en diferentes grados y niveles.

Podemos hablar de cinco grados de participación, que van desde una muy poco significativa hasta una que tiene el mayor valor para el pequeño agricultor:

1. Participación para dar información. El agricultor es interrogado sin mayor preparación por parte de un agente de desarrollo que se lleva la información para preparar algún tipo de informe.
2. Consulta. Se le pide al agricultor su opinión acerca de algún acuerdo en el cual un agente externo va a tomar decisiones.
3. Intercambio de experiencia y conocimiento. Hay un diálogo entre agentes de desarrollo y agricultores con el fin de recabar información útil para la toma de decisiones. Las opiniones de los agricultores tienen algún peso en la decisión.

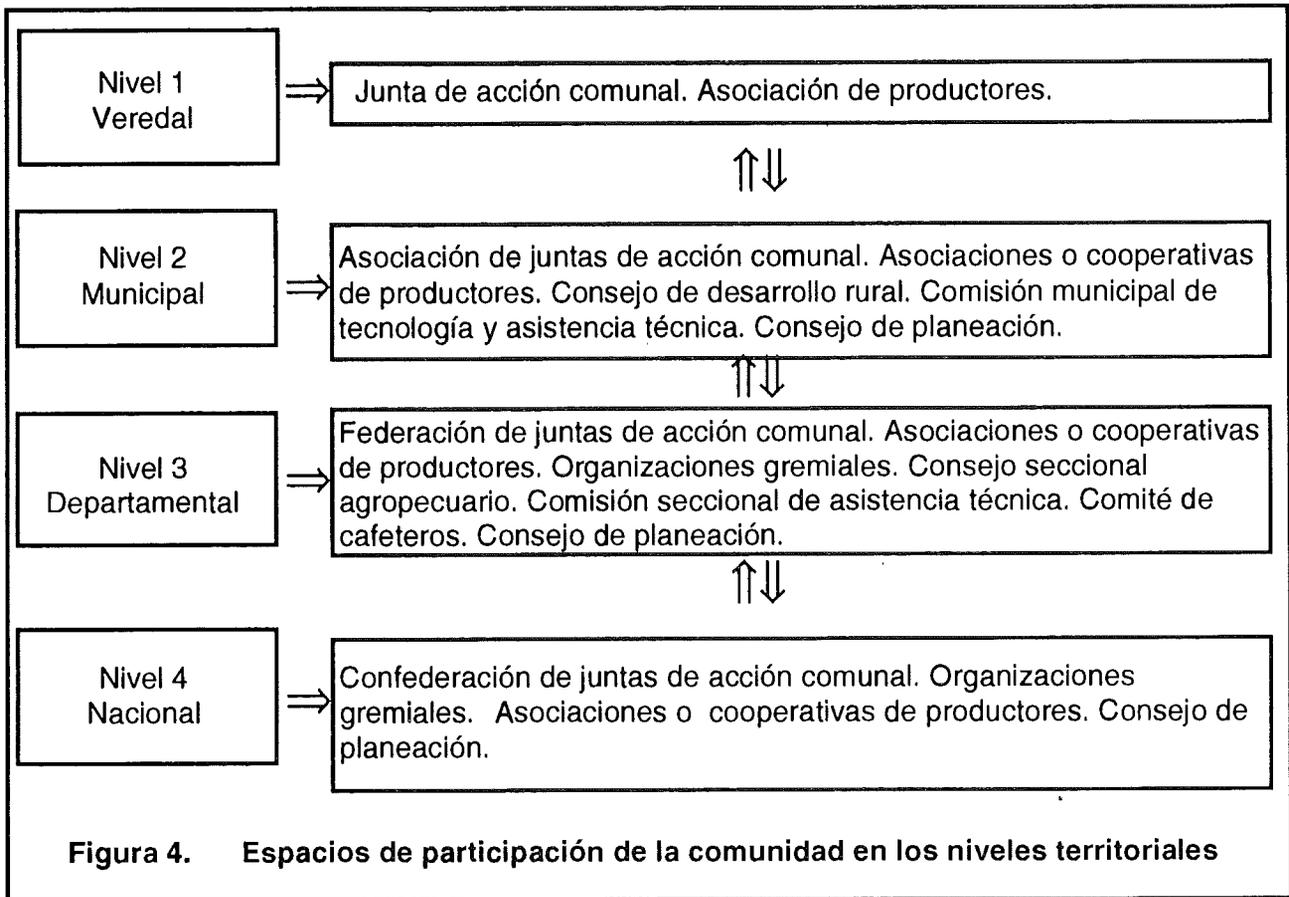
4. Cogestión. Los agricultores forman parte de comités o grupos en los cuales se toman decisiones.
5. Autogestión. Los agricultores definen los objetivos, formulan estrategias para lograrlos y establecer los mecanismos de control de gestión.

La Figura 3 ilustra los grados de participación que puede alcanzar el pequeño productor desde el punto de vista del menor o mayor acceso al control de las decisiones. Estos grados nunca pueden ser absolutos (0 ó 10), debido a que la comunidad tiene mayores o menores posibilidades de autogestionarse dependiendo de su grado de desarrollo y el de su entorno.



En el trabajo que los funcionarios de la UMATA realizan con la comunidad, se deben tener en cuenta los diferentes espacios de participación, que a través de sus representantes, la comunidad tiene en los niveles territoriales. La legitimación de los proyectos de desarrollo comunitario tiene fundamento en la concertación que se hace acerca de sus objetivos y resultados entre los diferentes niveles de decisión que participan o se ven de alguna manera afectados por las acciones que se ejecutan en cumplimiento de dichos proyectos.

La Figura 4 muestra los diferentes escenarios de participación comunitaria en los niveles territoriales.



La participación de la comunidad en los diferentes niveles de representación y en distintos grados para la toma de decisiones posee una gran variedad de ventajas:

- Orienta los proyectos hacia la solución de las necesidades sentidas de la comunidad
- Permite mayor comprensión de todos en el proceso de toma de decisiones
- Crea condiciones para que la comunidad formule el escenario que desea y a través de su experiencia, aprenda a encontrar soluciones a sus problemas, enseñar a otros, y organizarse para trabajar en grupo
- Ayuda a compatibilizar los intereses y aspiraciones individuales con la adecuación a las necesidades de carácter colectivo
- Tiene en cuenta los valores culturales de los campesinos, indígenas y colonos

- Permite negociar los puntos en conflicto entre los diferentes grupos existentes en la comunidad
- Asegura la sostenibilidad de los proyectos en el mediano y largo plazos
- Propicia el aporte de experiencias diversas en la discusión y análisis de los problemas y sus soluciones
- Crea un ambiente de confianza, que facilita la acción de grupo a través de un mayor flujo de comunicación

## ¿Qué es Planeación Participativa?

La planeación es el paso lógico que sigue a la caracterización y análisis. Mientras la etapa de caracterización y análisis se centra en la formación de un conocimiento acerca de la realidad como es, la planeación toma la situación actual como punto de partida para proyectar el proceso de toma de decisiones.

La **planeación participativa** es un proceso flexible y dinámico de negociación en el cual sus beneficiarios tienen la posibilidad de intervenir ampliamente en las decisiones para solucionar los problemas priorizados, asegurar que los beneficios que se generen estén ajustados a sus aspiraciones, y que las estrategias para lograrlos, estén de acuerdo con sus condiciones sociales, culturales, ambientales y con los recursos disponibles. Cada actor involucrado tratará de influir en las decisiones, para balancear sus costos (aportes, esfuerzos) contra los beneficios esperados. Este es un proceso de enseñanza, aprendizaje continuo y transformador.

Cuando la planeación se hace flexible y participativa, se logra generar proyectos relevantes para la población, debido a que los pequeños productores y sus familias pueden determinar:

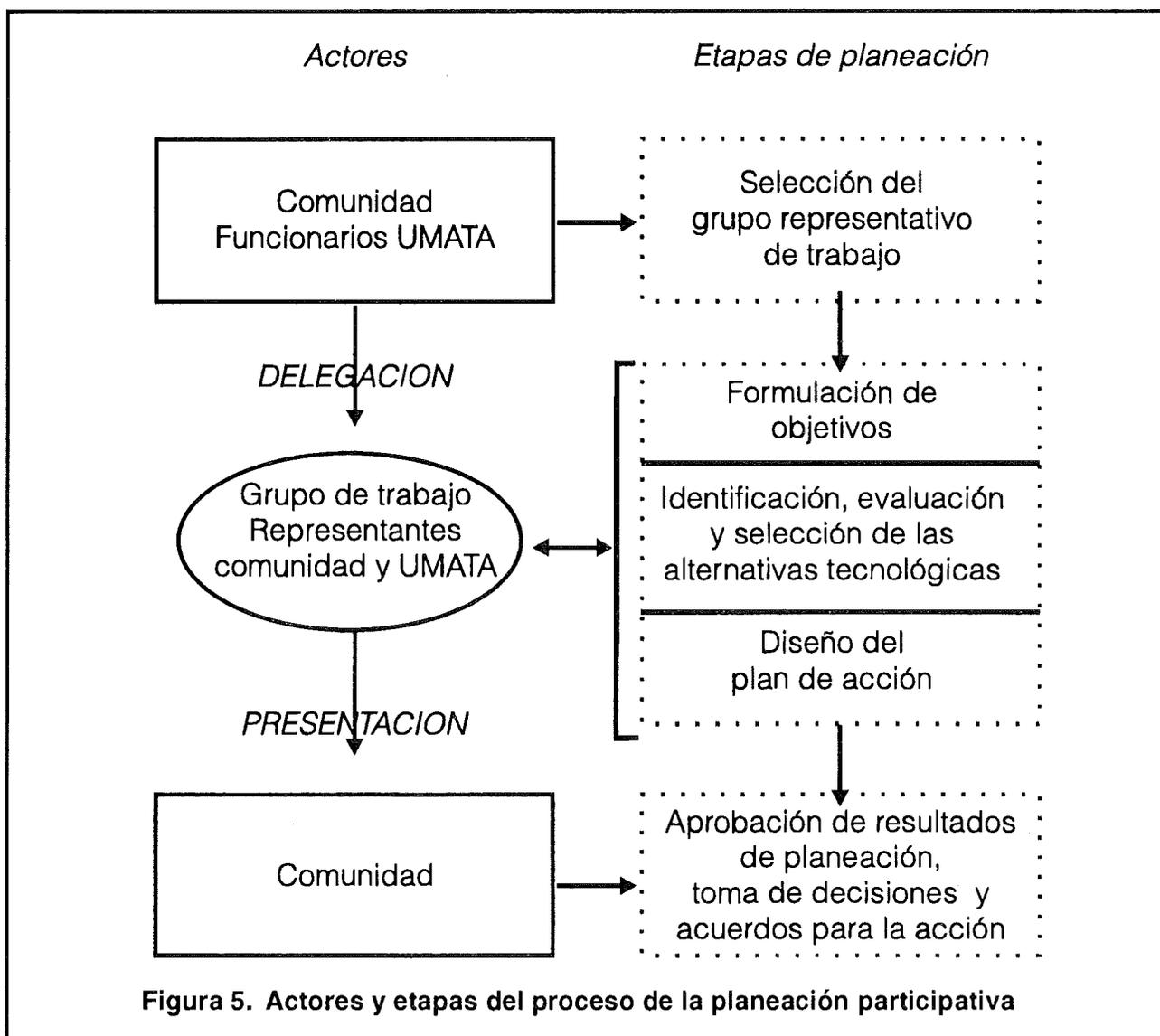
- Qué objetivos se deben formular y cumplir
- Cuáles actividades se necesitan realizar y apoyar
- Si están de acuerdo con la pertinencia de las actividades propuestas y las alternativas seleccionadas
- Si las actividades propuestas tienen sentido y son viables
- Cuáles aportes y responsabilidades asumirá la comunidad

A través de la planeación participativa se construye conjuntamente una visión del futuro probable y deseable de la comunidad. Los pequeños productores, con la ayuda de los asistentes técnicos, identifican las estrategias que se deben aplicar no sólo para satisfacer las necesidades priorizadas, sino también para garantizar el logro de los objetivos y prever las condiciones necesarias para su realización exitosa. La comunidad a través de la planeación participativa aprende a pensar y a sentir por sí misma en función de la búsqueda de su propio bienestar y destino.

En la planeación participativa se busca ajustar en forma dinámica los medios a los fines. Este elemento demuestra la necesidad de involucrar desde el comienzo del proceso de planeación, a la comunidad en la toma

de las decisiones. Las decisiones tomadas en forma participativa reflejan las necesidades, juicios y valores de los productores, lo que significa que la selección de actividades a implementar se basa en criterios realistas, que las estrategias correspondan a la forma adecuada de solucionar sus problemas claves; que se aprovechen las oportunidades y que haya un verdadero compromiso y sentido de responsabilidad de los pequeños productores para su ejecución exitosa.

La Figura 5, muestra la estructura del proceso de planeación participativa teniendo en cuenta los actores que participan en cada una de las etapas.



La planeación hecha por y con la comunidad, considera las condiciones físico-naturales, sociales, culturales y políticas en las que se desenvuelven los actores que participan en ella. En este proceso no se puede exigir que la comunidad acuda a reuniones plenarias a cada momento, puesto que ella tiene otras actividades; que es difícil desplazarse hasta el lugar de la reunión, o que pueden estar cansados de sus actividades diarias. La planeación, como instrumento que educa para aprovechar las posibilidades de la comunidad, debe plantearse en torno a objetivos alcanzables y ajustarse a las condiciones específicas de participación en cada municipio o región.

La planeación participativa debe considerarse como una etapa intermedia y dinámica del proceso de gestión, que se utiliza para la búsqueda de soluciones a problemas productivos, de comercialización agrícola, pecuarios, piscícolas y de sostenibilidad de los recursos naturales. Ella requiere de mecanismos de retroalimentación, lo que quiere decir que la comunidad conozca de manera rápida y efectiva las consecuencias o resultados de la acción colectiva y controle el avance del proyecto hacia lo que se desea lograr.

## Principios Básicos de Política

Para la planeación participativa, los principios de competitividad, sostenibilidad y conservación de los recursos naturales renovables, participación comunitaria y equidad con perspectiva de género, establecidos en el documento CONPES (DNP, 1993), son criterios que orientan la identificación de objetivos, la selección de alternativas y el diseño del proyecto de asistencia técnica que sigue a la planeación. Por ésto, todos los planes, programas y proyectos que se adelanten para impulsar el desarrollo rural campesino, deben tener en cuenta estos principios. Su puesta en práctica en la planeación de las actividades de asistencia técnica como elementos constitutivos de su justificación y su marco de referencia, es mandatoria.

### **Competitividad**

La competitividad es un conjunto de características y condiciones de un producto o de un servicio que hacen que ocupe una porción del mercado a lo largo del tiempo en medio de una serie de productos y servicios del mismo tipo que se ofrecen a una franja de la población. Un servicio o un producto son competitivos cuando permanecen en el mercado, es decir cuando la demanda los prefiere. Una de las características del producto o del servicio que lo hacen permanecer en el mercado es la de que sus costos sean inferiores a su precio, de manera que quien lo ofrece obtenga una ganancia. Este margen no depende en general de la “calidad” del producto o servicio o de la existencia de un mercado real o potencial. Muchas veces depende de políticas de subsidio a los productores o de las fluctuaciones de la producción que lo hacen más o menos disponible a mayores o menores precios.

La competitividad productiva debe estar orientada a elevar los ingresos, mediante la inserción de los pequeños productores en los mercados y el aprovechamiento de las oportunidades que brinda la apertura económica (DNP, 1993). En el diseño de proyectos de desarrollo, por ejemplo, la alternativa tecnológica a seleccionar debe producir cualquiera de los siguientes efectos: reducción de los costos de producción, aumento en la productividad o mejora en la calidad del producto; además, en esta fase ya se debe haber contemplado la estrategia de poscosecha y comercialización para insertar la producción campesina en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales. En otras palabras, el resultado de la planeación participativa no es únicamente una salida

tecnológica viable a nivel de la producción o del medio ambiente, sino también una estrategia de comercialización de productos. Como señalamos anteriormente es necesario examinar la alternativa tecnológica teniendo en cuenta los criterios de cantidad, calidad, oportunidad, continuidad de oferta, presentación y precio.

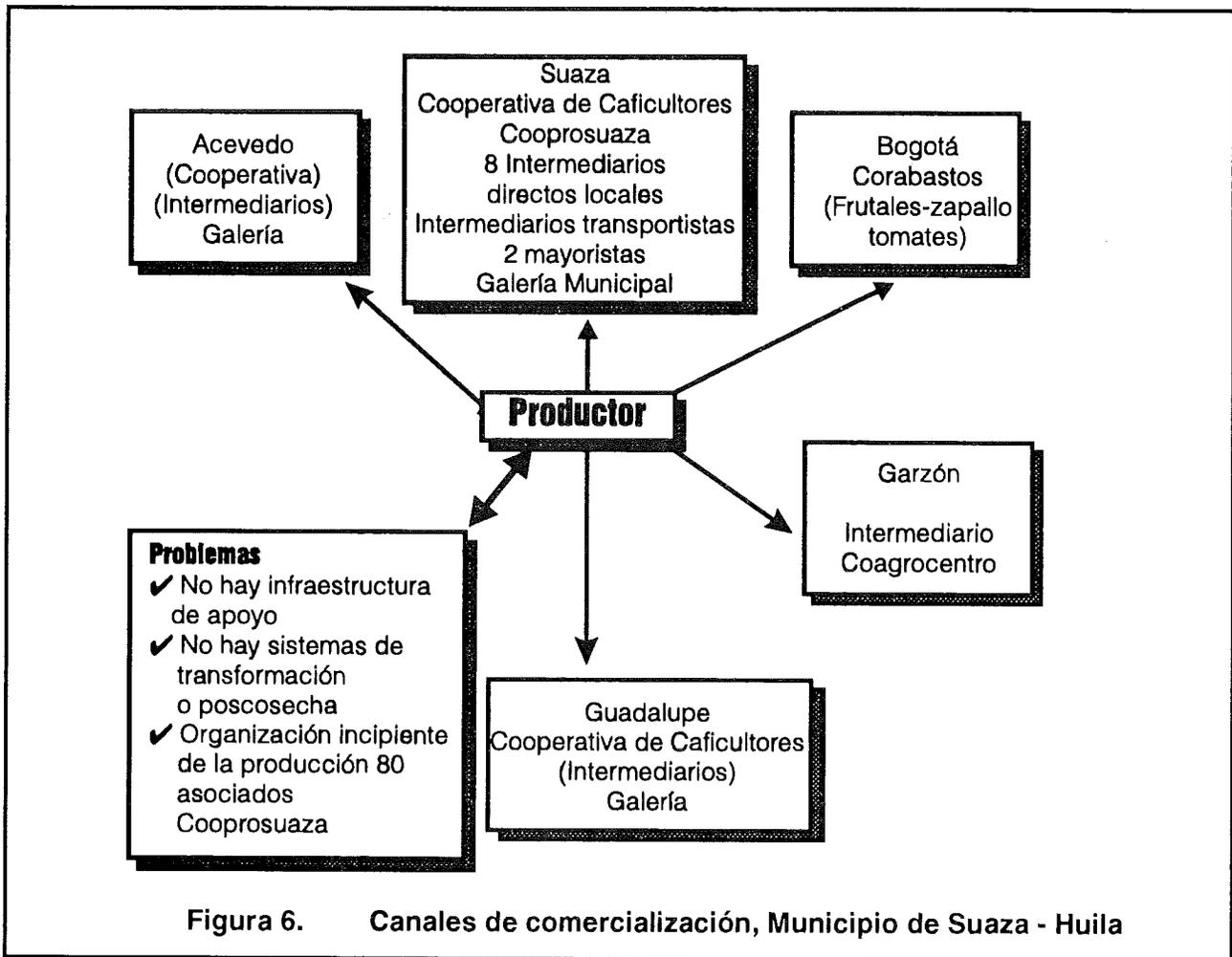
La competitividad se comporta de manera diferente en relación con los productos de exportación a como lo hace en el mercado de los productos para consumo interno. En el mercado interno el punto central es el de asegurar a los pequeños productores condiciones de rentabilidad suficiente para estimular el ingreso de los productos al mercado.

Las políticas macroeconómicas del gobierno, pueden intervenir en forma directa para apoyar selectivamente procesos de modernización que tomen en cuenta las especificidades de la agricultura campesina tanto en lo tecnológico como en lo comercial. Mecanismos como el crédito y la creación de infraestructura para disminuir los costos de producción y de comercialización son herramientas de apoyo a la competitividad. A nivel municipal la UMATA a través de su proyecto básico de asistencia técnica puede crear condiciones de competitividad mediante acciones orientadas a la planificación de fincas, el manejo mejorado de los productos en poscosecha y la exploración de canales de comercialización, mediante la participación de personas y gremios que intervienen en esas actividades.

Así mismo, los pequeños productores, para ser competitivos, deben tener poder de negociación y concertación con los agentes de la demanda interna y externa y capacidad para aplicar estrategias de penetración y posicionamiento en los mercados, como es el uso de la publicidad.

En la Figura 6 se visualiza el contexto de la comercialización con la presencia de canales de mercadeo determinantes de la competitividad, para frutales, zapallo y tomate.

La estrategia para el acceso a los mercados externos por parte de la pequeña empresa agrícola familiar, debe apoyarse en la integración de mercados. Sin este requisito dicho acceso será muy restringido o estará subordinado a la manipulación comercial y financiera ajenas al mundo del pequeño productor y, por tanto, a las preocupaciones del desarrollo rural.



## Desarrollo Sostenible

La sostenibilidad de los sistemas de producción y el mantenimiento de la capacidad productiva de los recursos naturales renovables, constituyen otro de los principios para que los proyectos de desarrollo rural no comprometan las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras (DNP, 1993). Las alternativas tecnológicas a seleccionar en la planeación del desarrollo deben generar ingresos a la familia campesina garantizando al mismo tiempo recuperación, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. En síntesis, se debe producir un equilibrio interdependiente entre lo productivo, lo ambiental y lo social.

La marginalidad de la economía campesina, junto con la fragilidad y deterioro progresivo de los recursos naturales que sostienen los sistemas de producción como son el suelo, el agua, los bosques y las pasturas, generan una problemática socioeconómica y ambiental, que se manifiesta en una progresiva disminución de los niveles productivos y una reducción en la calidad de los productos.

La planeación participativa debe explorar procesos y desarrollar conocimientos para aumentar tanto la capacidad productiva como la conservación de los recursos naturales comprometidos en el proceso productivo. Existen ejemplos de formas de producción agrícolas adecuadas al medio y ricas en diversidad, practicadas por comunidades campesinas e indígenas. Esto significa que es posible compatibilizar la conservación de la naturaleza con procesos de desarrollo económico y social sin que se inhiba la producción de alimentos y materias primas de acuerdo con las exigencias de los mercados urbanos locales, nacionales e internacionales.

Se debe tener en cuenta que el desarrollo sostenible es una concepción que depende del manejo que históricamente la comunidad haya dado a los recursos naturales de su habitat. Este tendrá perspectivas distintas por ejemplo para una comunidad ancestral indígena o campesina con poca inserción en la economía de mercados, para los colonos que talan la selva, para los campesinos de minifundio en las laderas, ganaderos, avicultores o agroindustriales.

El criterio de sostenibilidad es de primordial importancia para seleccionar y evaluar las diferentes alternativas tecnológicas que se propongan para resolver problemas de los sistemas de producción. Este señala la importancia estratégica de incorporar propuestas tecnológicas de protección ambiental que aseguren la base productiva y la calidad de vida de los pequeños productores a mediano y largo plazo.

Para mayor información sobre el tema se anexa el artículo "sistemas sostenibles de producción agropecuaria para campesinos" (Anexo 8).

## **El Criterio de Equidad con Perspectiva de Género**

El reconocimiento del género supone aceptar que hombres y mujeres son distintos y por lo tanto tienen necesidades diferentes. Además de la diferencia biológica entre los sexos existe la diferencia de género, (masculino y femenino), cuyos roles se construyen socialmente a partir de las relaciones que se dan entre las personas en sociedad:

- **El rol reproductivo** está constituido por las actividades dirigidas a la procreación, a la reproducción de la fuerza de trabajo y a la reproducción de los valores sociales. Estos los desempeñan fundamentalmente las mujeres.
- **El rol productivo** compuesto por las actividades orientados a generar ingresos, monetarios o no monetarios. Son realizadas por hombres y mujeres.

- **El rol comunitario y político** que encierra las acciones dirigidas a mejorar las condiciones sociales. También realizadas por hombres y mujeres.

La aplicación de este criterio al análisis de los proyectos de asistencia técnica, busca responder a las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, y a eliminar la discriminación. Al planear la asistencia técnica, generalmente se ha tenido en cuenta únicamente a los varones como los que toman decisiones y como principal fuente de información.

Los papeles que desempeñan otros miembros del núcleo familiar son ignorados, razón por la cual la planeación de proyectos no integra valores y recursos representados en la mujer, los jóvenes y aún los ancianos. Ignorarlos es sesgar las decisiones hacia los hombres adultos e ignorar a los otros actores de la familia; es perder la óptica de la finca como un **sistema socioeconómico**.

En la actualidad se está reconociendo el papel fundamental de la mujer en el desarrollo económico y social. Sin embargo, su articulación al crecimiento económico del sector rural continua siendo escasa por razones culturales y de división sexual desigual del trabajo (Consejería para la juventud, la mujer y la familia, 1993).

Reconocida la situación anterior es necesario que la planeación de la asistencia técnica se realice con perspectiva de género, la cual se basa en el razonamiento práctico de que hombres y mujeres tienen diferentes necesidades debido a que social y culturalmente desempeñan diferentes roles en la sociedad rural en el proceso productivo.

Al diseñar las estrategias en el proceso de planeación participativa, es necesario tener en cuenta el contexto social, cultural y económico en el cual actúa la familia rural, haciendo énfasis en las condiciones de las mujeres, ancianos, jóvenes y escolares, para facilitar su interacción social y política en condiciones de igualdad con los hombres adultos; es preciso que se les considere como agentes de desarrollo y no como beneficiarios pasivos. Las estrategias deben ser adecuadas a las necesidades de la mujer, a la división genérica del trabajo al interior de la familia campesina y sobre todo, al tiempo disponible de sus integrantes. Además, es indispensable considerar la participación de las mujeres y hombres en la identificación de objetivos, la evaluación y selección de alternativas, y la toma de decisiones, sobre las estrategias a implementar. La mujer, por ejemplo, tiene destrezas administrativas bien desarrolladas por su papel en el manejo diario del hogar y la familia, demuestra por lo general un mayor sentido de equidad dada la necesidad que tiene de distribuir recursos escasos entre los miembros de su familia sin discriminación

(alimentación, vestido) y aún sacrificando su interés personal. Los ingresos adicionales de los hogares que entran a través de la mujer se suelen dedicar en un porcentaje mayor al hogar y a los niños. Así mismo la mujer campesina tiene un gran sentido de disciplina por la necesidad de responder a tareas específicas en tiempos específicos para el buen manejo de su hogar.

Lo anteriormente expuesto resalta la participación estratégica de la mujer campesina en el proceso de planeación de la asistencia técnica, reivindicando de esta manera su capacidad intelectual y creadora en el proceso productivo y social de la comunidad.

## Ejercicio 1.1 Análisis sobre la Planeación Participativa

### Orientación para el Instructor

- Objetivo
- ✓ Realizar un análisis de juicios de valor acerca de la planeación con participación de la comunidad.
- Recursos necesarios
- Hoja con juicios de valor
- Instrucciones
- Entregue a cada participante la hoja que contiene las frases afirmativas relacionadas con el proceso de la planeación participativa.
  - Pídales que lean cuidadosamente cada uno de los juicios y elaboren en borrador sus opiniones personales sobre estas.
  - Después de unos 10 minutos, anime al grupo a que compartan sus opiniones sobre cada una de las afirmaciones.
  - Retroalimente al grupo de acuerdo con las respuestas que se hayan dado. Un análisis breve aparece en la información de retorno de este ejercicio.

*Tiempo sugerido para este ejercicio: 20 minutos.*

## **Ejercicio 1.1 Análisis sobre la Planeación Participativa**

### **Orientación para el Participante**

Con el ánimo de reflexionar sobre diferentes aspectos relacionados con la planeación participativa, a continuación aparecen algunas afirmaciones. Lea cuidadosamente cada una de ellas y elabore sus opiniones personales sobre éstas en una hoja.

Terminado el ejercicio, espere a que el instructor indique la mecánica en que serán presentadas las opiniones de los miembros del grupo.

### **JUICIOS SOBRE LA PARTICIPACION**

1. Los campesinos deben participar en todas las etapas de la planeación.
2. Los campesinos no pueden tomar decisiones en la etapa de evaluación y selección de alternativas, porque desconocen los aspectos técnicos que se deben tener en cuenta.
3. Los pequeños productores por lo general tienen la razón cuando se trata del análisis de su propia realidad.
4. Los productores "tercos" no deben ser invitados a las reuniones de planeación.
5. Los campesinos beneficiarios del servicio de asistencia técnica deben participar en la definición del presupuesto municipal para los proyectos de asistencia técnica.
6. Los productores no deben intervenir en las decisiones que se toman en los niveles departamental y nacional.

**Información de Retorno**

1. Sin desconocer que hay labores exclusivas del técnico de la UMATA en la organización y presentación de la información, los productores deben participar en todas las etapas de la planeación.
2. Aunque la evaluación de alternativas es una etapa que requiere el manejo de algunas técnicas y métodos, los productores, en el proceso de planeación pueden adquirir estos conocimientos. Esta actividad es más fácil de desarrollar en grupos que han tenido experiencia colectiva en la resolución de problemas. El técnico debe poner al servicio de la comunidad sus conocimientos para enriquecer la discusión.
3. Cada uno de los actores del proceso tiene su propia visión de la realidad. Por esto, no se puede pretender encontrar la razón en un solo actor. Lo importante es llegar a acuerdos para tomar las decisiones.
4. Por ser este un proceso democrático, toda persona que esté interesada puede participar. Sin embargo, la comunidad aprende a nombrar representantes que con mentalidad abierta y capacidad de concertación puedan aportarle al proceso. El técnico no debe excluir a nadie. Es la comunidad la que puede tomar esa decisión.
5. Es importante que los productores participen en la definición del presupuesto municipal para la ejecución de los proyectos de asistencia técnica. Sin embargo, deben prepararse para asumir esa responsabilidad y aprovechar los escenarios de la participación.
6. Los productores han estado marginados de la toma de decisiones, sin embargo es importante que se vinculen a ésta, dado que ellos reciben los beneficios de los recursos que el estado invierte en el sector agropecuario. Es importante que los productores se organicen para participar en los organismos creados en los diferentes niveles territoriales, como el consejo de desarrollo rural y la comisión de tecnología y asistencia técnica municipales, el CONSEA y la comisión seccional de asistencia técnica en el departamento, entre otros.

## Ejercicio 1.2

## Estudio de Caso: ¿Por qué Involucrar a la Comunidad en la Planeación?

### Orientación para el Instructor

- Objetivo
- ✓ Mediante un estudio de caso analizar la importancia de la participación de la comunidad en el proceso de toma de decisiones de un proyecto de asistencia técnica.
- Recursos necesarios
- Estudio de caso
  - Marcadores y lápices
- Instrucciones
- Organice grupos de 5 ó 6 participantes y entrégueles el estudio de caso.
  - Cada grupo nombra un moderador y un relator.
  - En grupo, los participantes leen el estudio de caso.
  - Cada grupo responde el cuestionario que se encuentra al final del estudio de caso.
  - Terminado el ejercicio cada relator presenta en plenaria las respuestas a las preguntas. El instructor resume las conclusiones resaltando la importancia de la participación.

*Tiempo sugerido para este ejercicio: 1 hora, 30 minutos.*

## Ejercicio 1.2

### Estudio de Caso: ¿Por qué Involucrar a la Comunidad en la Planeación?

El caso que se presenta a continuación está diseñado para analizar el papel del asistente técnico y el de la comunidad en el proceso de toma de decisiones en la planeación de un proyecto de asistencia técnica. Para ello, es preciso analizar detenidamente la situación que se presenta y responder las preguntas que aparecen al final del caso.

#### Presentación del caso:

- Información general

Una institución gubernamental desea implementar un proyecto de asistencia técnica productivo, que incorpore los criterios de sostenibilidad, competitividad y equidad. Contrata a un equipo de asistentes técnicos que dispone de varias tecnologías consideradas adecuadas para un área que presenta las siguientes características:

Región de clima cálido moderado (1000 - 2000 msnm), con relieve fuertemente quebrado y suelos de fertilidad baja a moderada, susceptibles a procesos erosivos. El tamaño promedio de las fincas es de 4 ha, dedicadas en un 59% a cultivos, 30% a pastos y 11% a rastrojos con arbustos que utilizan como leña (ver Cuadro A).

Cuadro A. Uso de la tierra: áreas de cultivo

Cultivos	Caña	Maíz	Yuca	Plátano	Pastos	Rastrojo
Area (ha)	1.8	0.16	0.2	0.2	1.2	0.44
%	45	4	5	5	30	11
Productividad (kg)	7000 (panela)	1100	6000	7000	-	-

La caña panelera es cosechada entre los 18 y 24 meses, dejando parte de las hojas en el lugar de corte; otra es utilizada en el empaque de la panela. Se ha detectado en las regiones vecinas la enfermedad del carbón. La producción de panela se efectúa en un trapiche administrado por la comunidad desde hace 10 años, con rendimientos de 7 toneladas/hectárea.

El 60 % de los ingresos netos anuales provienen de la producción de panela, el 10 % de actividades pecuarias (bovinos) y el restante de labores fuera de la finca. Su ingreso anual equivale a 600 salarios mínimos (1.6 salario mínimo/día).

El jefe de la familia y los hijos varones mayores de 10 años, realizan la totalidad del trabajo agrícola. A las mujeres les corresponde el manejo de los animales en cuanto a la alimentación, ordeño y traslado al potrero. Estas además realizan todas las actividades domésticas y transportan los alimentos a los sitios de trabajo de los hombres, recolectan leña, acarrean el agua y trabajan algunas artesanías con la utilización de fique (producción de sacos).

Los cultivos de maíz, yuca y plátano, así como la leche y huevos son destinados para el consumo de la familia.

Esta información fue recolectada por los extensionistas a través de la utilización de fuentes secundarias, observación directa, y entrevistas altamente estructuradas.

Con base en los resultados, los técnicos concluyeron que el problema más apremiante era el escaso ingreso familiar debido a la baja productividad de la caña panelera. Como respuesta a este problema procedieron a la planeación e implementación de la siguiente alternativa:

Introducción de la variedad de caña panelera PR61632, sembrada a chorrillo, con la aplicación de 400 kg de cal dolomítica/ha, 3 desyerbas y corte a los 16 meses. Esta variedad es tolerante al carbón de la caña con rendimientos de 10 toneladas de panela/hectárea. La calidad de la panela en cuanto a color y tamaño de grano es considerada buena.

Después de 18 meses de trabajo las alternativas tecnológicas recomendadas por los extensionistas no fueron adoptadas por los productores. Ante este hecho se procedió a dialogar con estos, en forma individual y grupal. Así, surgieron nuevos elementos a tener en cuenta para la formulación de alternativas de solución, entre los cuales sobresalen los siguientes:

- Dificultad para sembrar a chorrillo la variedad de caña recomendada debido a que ocasiona mayor cansancio físico en los productores, a diferencia de la siembra tradicional (mateado).
- Al sembrar a chorrillo se presenta una mayor susceptibilidad al volcamiento de las cañas por acción del viento, situación que se disminuye cuando se siembra mateado. Los sistemas de siembra en mención, (chorrillo y mateado) se observan en el siguiente esquema:

X	X	X			X
X	X	X		X	X
X	X	X			X
X	X	X		X	X
X	X	X		X	X

#### Siembra al chorrillo

#### Siembra mateado

- Dificultad en la consecución y transporte de la semilla recomendada, lo cual representa un costo de \$60.000/tonelada, a diferencia de la regional que no tiene costo porque se obtiene en los cortes del cultivo, que realiza el productor.
- Inconvenientes percibidos en sembrar una sola variedad. Los productores prefieren la mezcla de variedades con el fin de disminuir riesgos tanto en el proceso de producción como en el de poscosecha.
- No se considera como limitante la enfermedad del carbón de la caña, ya que ésta aún no ha llegado a la zona.
- El tamaño de la hoja dificulta el proceso de empaque de la panela.
- Los productores están interesados en una variedad que sea más flexible en su época de corte, con el fin de poder sacar la caña cuando el precio de la panela esté alto.
- La forma del tallo, la facilidad de corte, el despaje y el transporte de la caña son adecuados. Los productores consideran que estos aspectos presentan ventajas al compararse con las variedades regionales tradicionales.
- La producción de panela con la nueva variedad les pareció buena a los productores aunque no extraordinaria. Pasan de 7 a 9 toneladas/ha. Desean ver el comportamiento de la caña en los demás cortes (socas).
- El grosor y dureza de la caña dificulta el funcionamiento de los molinos porque tienden a frenarse.
- La calidad de la panela fue considerada por lo menos igual a la regional (hubo opiniones divididas en cuanto si era mejor que la regional).
- En el proceso de evaporación de los jugos, se presentó cierta dificultad en determinar el punto de “cuaje” debido a las características del jugo, situación que fue resuelta en el transcurso de la molienda.

## Ejercicio 1.2

### Estudio de Caso: ¿Por qué Involucrar a la Comunidad en la Planeación? - Hoja de Trabajo

1. ¿Cree que el mecanismo de participación a través de las encuestas a los productores es suficiente? Por qué sí o por qué no?

---

---

---

---

---

2. ¿Se presentaron deficiencias en la identificación de la situación inicial y en la solución implementada? Cuáles?

---

---

---

---

3. ¿Estaba la tecnología de producción de panela probada y adaptada?

---

4. ¿Las alternativas técnicas propuestas inicialmente y después del diálogo con la comunidad tuvieron en cuenta los objetivos de sostenibilidad, competitividad y equidad propuestos por la entidad gubernamental?

---

---

---

---

5. ¿Podría dar ejemplos de situaciones parecidas en la región en que usted trabaja?

---

---

---

---

---

---

---

## **Ejercicio 1.2**

## **Estudio de Caso: ¿Por qué Involucrar a la Comunidad en la Planeación?**

### **Información de Retorno**

1.
  - La encuesta fue estructurada por los técnicos y al aplicarla el productor sólo fue un actor pasivo.
  - La encuesta no fue dinámica.
  - No se exploraron las necesidades del productor.
2.
  - Se dio mayor importancia a la parte tecnológica.
  - No se tuvieron en cuenta algunas prácticas eficientes de la tecnología local, en lo relacionado con el proceso de beneficio y las ventajas comparativas de la variedad local.
  - No hubo validación y ajuste de tecnología de la nueva variedad.
3. No.
4. En ninguno de los casos se tuvo en cuenta los indicadores para analizar la sostenibilidad, competitividad y equidad para implementar las alternativas técnicas propuestas.
5. (Resumen breve de la experiencia de los técnicos participantes en el evento).

## Resumen de la Secuencia

La planeación participativa es un proceso que integra los conocimientos técnicos con la experiencia de la comunidad, en la toma de decisiones acerca de la orientación y el contenido de las estrategias para resolver uno o más problemas agropecuarios y ambientales. Como proceso participativo, incorpora oportunidades para que los pequeños productores beneficiarios, puedan intervenir en las decisiones básicas a tomar, teniendo en cuenta para qué, en qué, para quién, cuándo, dónde, con qué recursos y cómo, se realizarán las actividades acordadas. La participación de la comunidad en el proceso de planeación, permite que las decisiones básicas que se tomen, estén acordes con las condiciones sociales, culturales, políticas, económicas, los conocimientos y los objetivos de las familias beneficiarias. Así se logra que la planeación corresponda a las necesidades reales, que se apliquen criterios realistas y que se generen compromisos y responsabilidades entre los diferentes actores.

Los principios básicos de la política de desarrollo rural campesino se articulan ampliamente con el proceso de planeación participativa, así:

- La sostenibilidad, considera la dinámica de los recursos naturales como uno de los aspectos determinantes del proceso productivo y la calidad de vida en la comunidad. Involucra el criterio y la problemática ambiental en la evaluación y selección de las alternativas tecnológicas.
- La competitividad, es el medio a través del cual, en términos económicos, se valora el esfuerzo productivo. Hace énfasis en estrategias de poscosecha y mercadeo.
- La equidad con perspectiva de género se incorpora en las decisiones estratégicas, diferenciando las apreciaciones de las distintas personas que conforman la comunidad campesina, buscando el interés común en beneficio de la misma.

# Secuencia 2. El Proceso Metodológico de la Planeación Participativa

	Página
Flujograma para la Secuencia 2 .....	2-2
Objetivos de la Secuencia 2 .....	2-3
Información .....	2-4
<b>Mecanismos para Realizar la Planeación Participativa .....</b>	<b>2-5</b>
• Las reuniones y los grupos .....	2-5
<b>Pasos de la Planeación Participativa .....</b>	<b>2-7</b>
• Identificación de objetivos .....	2-7
• Niveles de objetivos .....	2-8
• Identificación y análisis de la oferta tecnológica .....	2-10
• Identificación, evaluación y selección de alternativas .....	2-16
• Análisis inicial de alternativas .....	2-16
• Matriz de evaluación y selección de alternativas .....	2-23
<b>Diseño del Plan de Acción .....</b>	<b>2-31</b>
<b>Portafolios Técnicos de la Planeación Participativa ...</b>	<b>2-34</b>
• Portafolio técnico, impacto de las alternativas de solución ....	2-35
• Portafolio técnico, objetivos, alternativas y compromisos .....	2-37
<b>Orientación General para la Elaboración de los Ejercicios de esta Secuencia .....</b>	<b>2-39</b>
<b>Ejercicio 2.1 Identificación de Objetivos .....</b>	<b>2-40</b>
<b>Ejercicio 2.2 Análisis Inicial, Evaluación y Selección de Alternativas y Diseño del Plan de Acción .....</b>	<b>2-44</b>
<b>Resumen de la Secuencia .....</b>	<b>2-53</b>

## Flujograma para la Secuencia 2

### El Proceso Metodológico de la Planeación Participativa

#### Objetivos

- ✓ Describir los pasos del proceso metodológico de la planeación participativa
- ✓ Identificar los objetivos que respondan a las necesidades y aspiraciones de la población beneficiaria
- ✓ Aplicar herramientas que faciliten la identificación, análisis, evaluación y selección de alternativas para dar solución a los problemas priorizados en la caracterización y análisis
- ✓ Diseñar con la comunidad, planes de acción que permitan la asignación de responsabilidades para la ejecución de un proyecto de asistencia técnica

#### Contenido

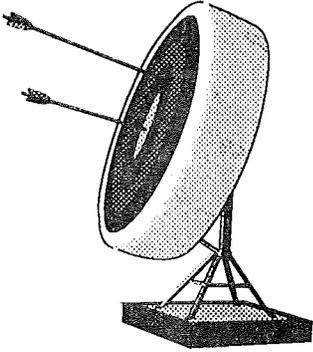
- Mecanismos para realizar la planeación participativa
- Pasos de la planeación participativa
- Diseño del plan de acción
- Portafolios técnicos de la planeación participativa

#### Ejercicios

- 2.1 Identificación de objetivos
- 2.2 Análisis inicial, evaluación y selección de alternativas y diseño del plan de acción

#### Resumen

## Objetivos de la Secuencia 2



**Al terminar el estudio de esta secuencia, los participantes estarán en capacidad de:**

- ✓ Describir los pasos del proceso metodológico de la planeación participativa.
- ✓ Identificar los objetivos que respondan a las necesidades y aspiraciones de la población beneficiaria.
- ✓ Aplicar herramientas que faciliten la identificación, análisis, evaluación y selección de alternativas para dar solución a los problemas priorizados en la caracterización y análisis.
- ✓ Diseñar con la comunidad, planes de acción que permitan la asignación de responsabilidades para la ejecución de un proyecto de asistencia técnica.

## Información

El análisis que realiza el asistente técnico de la UMATA sobre los problemas de los sistemas de producción le permite conocer los sistemas de producción predominantes en el municipio, la estructura de la tecnología utilizada por los pequeños productores para el manejo de las especies predominantes en cada sistema y el peso que los indicadores de política (competitividad, sostenibilidad, género, participación) tuvieron para priorizar la especie dentro del sistema y precisar cualitativa y cuantitativamente los problemas que limitan la producción. Este análisis, realizado a través de los mecanismos y estrategias presentados en el módulo 1, le permite a la UMATA avanzar en el proceso de la planeación. Al utilizar la metodología de planeación participativa es indispensable tener en cuenta que aunque esta se aplique a problemas agropecuarios específicos, estos hacen parte del proyecto integral de asistencia técnica municipal.

## Mecanismos para Realizar la Planeación Participativa

La planeación participativa se debe realizar dentro de una estrategia de autogestión por parte de los pequeños productores beneficiarios. Es decir; a la par con el proceso metodológico de planeación debe darse un proceso de participación, para lograr que la comunidad, consciente de sus problemas y sus causas, se responsabilice de buscar soluciones a éstos y se comprometa con la implementación de alternativas efectivas, adecuadas y factibles.

La participación dentro del proceso de planeación se logra a través de mecanismos como reuniones, talleres o visitas realizados con grupos de productores dinámicos, representativos y disponibles. El diálogo con interlocutores individuales es otra ayuda de suma importancia que facilita la comprensión de los problemas y motiva a la comunidad a participar más aún cuando ésta no tiene experiencia en la planeación.

### Las Reuniones y los Grupos

Cuando se inicia el proceso de planeación participativa el técnico de la UMATA, en reunión plenaria, debe explicar a la comunidad en que consiste y con que fin se va a realizar la planeación. Una vez haya claridad sobre el tema motivará a los asistentes para que seleccionen personas que los representen en el proceso. Para que la representación sea efectiva se recomienda tener en cuenta:

- Que las personas elegidas sean dinámicas y dispongan de suficiente tiempo.
- Que se asegure la representatividad de las comunidades beneficiarias de lo que serán posteriormente los proyectos básicos o especiales de asistencia técnica. Para tal fin debe conformar un grupo con: hombres y mujeres de diferentes edades y que pertenezcan a los distintos organismos que ejercen el liderazgo comunitario.
- Evitar la inclusión de personas dominantes, ajenas a la comunidad y los productores atípicos.

En los talleres o reuniones, el énfasis estará en que los productores den respuesta a las preguntas básicas de la planeación de lo que llegará a ser un proyecto de asistencia técnica, (para qué, en qué, quién, etc.) asegurando así que ésta se base realmente en criterios, juicios y aspiraciones de la comunidad, y estimule un verdadero compromiso con su desarrollo. El papel de los asistentes técnicos de la UMATA durante

las reuniones es el de asesorar al grupo, facilitar el proceso de discusión, y aportar conceptos en el momento oportuno; no es vender o imponer ideas.

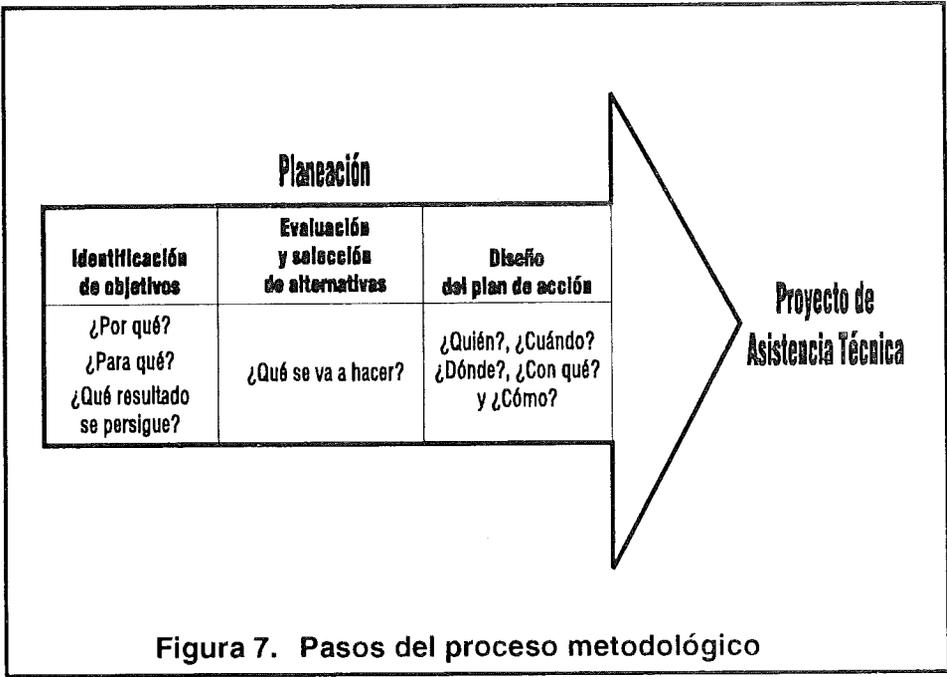
La propuesta de estructurar el proceso participativo a través de reuniones o talleres intensivos con representantes, trae una serie de ventajas. No obstante, se reconoce que esta metodología es exigente en cuanto al manejo de destrezas por parte de los asistentes técnicos, en técnicas y dinámicas de grupo.

Una herramienta que facilita el consenso entre los participantes a las reuniones y talleres es el ideógrafo (Anexo 9). Este no sólo ayuda a motivar la participación activa de todos, sino que permite aprovechar los conocimientos, las ideas y experiencias de las personas que conforman el grupo.

Después del trabajo intensivo en los talleres de planeación, el grupo de representantes de la comunidad (apoyados por la UMATA) presenta los resultados de su trabajo a la comunidad en una reunión abierta. En esta reunión, la comunidad analiza y aprueba, modifica o rechaza los objetivos y el enfoque de las soluciones propuestas por el grupo, y fija las responsabilidades y compromisos que surjan de la aceptación de las propuestas hechas por sus representantes.

# Pasos de la Planeación Participativa

El proceso metodológico de la planeación participativa comprende 3 pasos secuenciales que se ilustran en la Figura 7.



## Identificación de Objetivos

La identificación de objetivos es el señalamiento de los propósitos que responden a las necesidades y aspiraciones de la población beneficiaria. Es la visualización de la situación agropecuaria-ambiental deseada. Los objetivos son los faros que orientan el proceso de planeación que posteriormente será traducido en términos de proyectos de asistencia técnica.

Se identifican objetivos para visualizar el camino donde la UMATA y la comunidad desean llegar. Para evitar falsas expectativas es importante desde el principio que los extensionistas aclaren como representantes del municipio, lo que se puede y lo que no se debe esperar de la UMATA. (En el Anexo 10, se clasifican los problemas de los pequeños agricultores en externos e internos; su lectura permite tener mayor claridad sobre los problemas estructurales en los cuales la UMATA no puede intervenir).

Para identificar los objetivos debe contrastarse la situación problemática actual con la situación futura, que describe el escenario en el cual se habrán solucionado los problemas productivos-ambientales básicos. Para esto como se destacó en el módulo 1, es necesario contar con información sobre los principales problemas de los sistemas productivos, la oferta tecnológica y el cálculo de los recursos que están disponibles para el servicio de asistencia técnica.

Los objetivos definen el por qué (finalidad), el para qué (propósito), y el resultado que se persigue (producto). Guían y dan sentido a cada actividad que se realice dentro del proceso de desarrollo agropecuario. Sirven para contrastar las acciones concretas que se hacen, con la dirección que se les da, y para retomar el rumbo que a veces parece perderse entre tantas y diversas acciones específicas que se realizan conforme avanzan los procesos de desarrollo. Los objetivos son la base para evaluar lo realizado.

### Niveles de Objetivos

Existen diferentes niveles de objetivos. Desde su concepción más general hasta su forma más concreta, específica e inmediata. Para formular los objetivos con la comunidad se utiliza la técnica denominada “árbol de objetivos”, Figura 8.

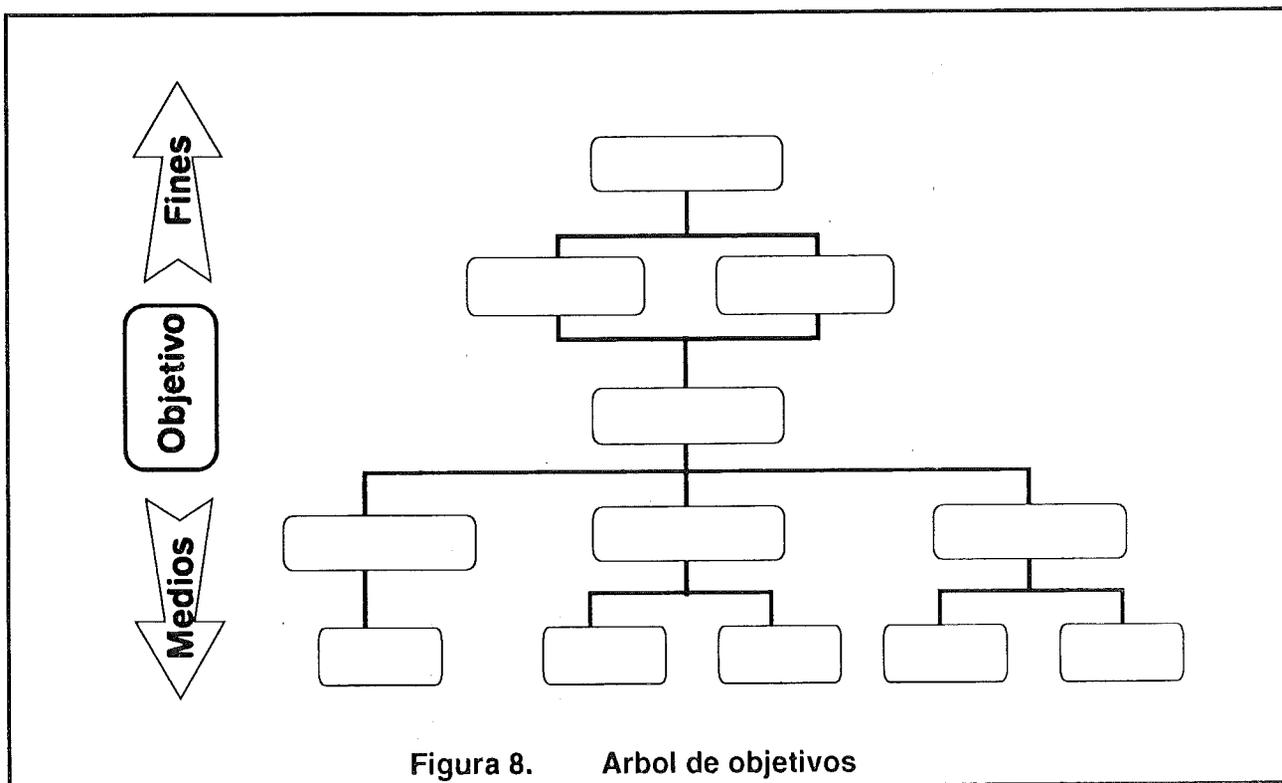


Figura 8. Árbol de objetivos

El árbol de objetivos se caracteriza por ser muy adaptable a situaciones variadas y facilitar el análisis de los medios necesarios para el cambio que se persigue.

Cuando se construye un árbol, los objetivos deben formularse de manera que expresen los estados futuros deseados y no como acciones, y se ordenan por jerarquía, así:

**El objetivo general (finalidad):** debe ser uno sólo. En él se identifica el impacto de orden más general que se espera lograr con respecto a los problemas que es necesario superar.

**El objetivo específico (propósito):** es aquel que contribuye al logro del objetivo general. Si son varios, estos se ordenan según la importancia relativa que tienen para resolver los problemas o mantener los recursos. El propósito debe ser verificable y medible.

**Los objetivos inmediatos (producto):** son los logros que se espera generar como resultado de las actividades que se habrán de realizar y de los insumos que se espera utilizar. Estos objetivos indican las acciones que está en capacidad de atender la UMATA.

Esta explicación relacionada con la jerarquización de los objetivos se amplía en el módulo 3, secuencia 2 donde se explica la estructura del proyecto.

La identificación de objetivos facilita:

- La descripción de la situación que se espera lograr cuando se desarrollen las potencialidades existentes y se resuelvan los problemas identificados en la caracterización y análisis (módulo 1).
- Llegar a un acuerdo sobre dicha situación la cual ha sido concebida entre los diferentes actores involucrados.
- La identificación de alternativas para orientar las acciones necesarias para solucionar los problemas.
- Visualizar las relaciones existentes entre medios y fines (árbol de objetivos) para lograr la situación deseada.

---

---

*A partir del árbol de objetivos, se pueden destacar diferentes líneas de acción posibles.*

---

---

Para elaborar el árbol de objetivos se toman como referencia las situaciones negativas y se expresan en forma positiva, deseable, realista y loguable en el futuro.

## Identificación y Análisis de la Oferta Tecnológica

Ejemplo: La caracterización y análisis de las condiciones socioeconómicas, agroecológicas y tecnológicas (resumen, Anexo 11) de cinco comunidades de pequeños productores ubicados en zona marginal cafetera del Municipio de Chinchiná, departamento de Caldas, permitió identificar los problemas agropecuarios que se detallan en el árbol de problemas (Figura 9).

Identificados y priorizados los problemas agropecuarios (módulo 1, caracterización y análisis participativo), representantes de la comunidad conjuntamente con los técnicos de la UMATA, estructuraron el árbol de objetivos (Figura 10).

Una vez definidos los objetivos el técnico de la UMATA, debe proceder a identificar y analizar la oferta tecnológica disponible en las diferentes entidades del sector (Anexo 12), y seleccionar las más apropiadas y viables para el municipio, con el fin de disponer de propuestas concretas, que serán analizadas conjuntamente con los representantes de la comunidad para continuar el proceso de planeación.

La FAO en el libro, “Desarrollo agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor”, diferencia dos clases o tipos de tecnología, una denominada de proceso y otra de productos.

**Tecnologías de proceso:** son aquellas que para ser adoptadas no requieren de insumos, apenas necesitan de nuevos conocimientos para mejorar las prácticas de producción y administración. Las tecnologías de proceso tales como época y manera de ejecutar las labores, rotación y diversificación de cultivos, administración rural, manejo de los animales y de las pasturas, etc., requieren para ser adaptadas, solamente del conocimiento; una vez que éste haya sido asimilado por los agricultores, podrá ser apropiado por ellos a costo cero y utilizado siempre. Las tecnologías de proceso no se agotan en el acto de adopción.

**Tecnologías de producto:** son las que requieren de insumos externos. Para adoptar las tecnologías de producto se requiere que los productores comprendan los insumos necesarios, cada vez que van a adoptarlas; ello los mantiene permanentemente dependientes de dichos insumos y del crédito necesario para adquirirlos; si éstos no son accesibles, sencillamente la tecnología no puede ser adoptada. En el caso de las tecnologías de producto, los insumos se agotan cada vez que se emplean.

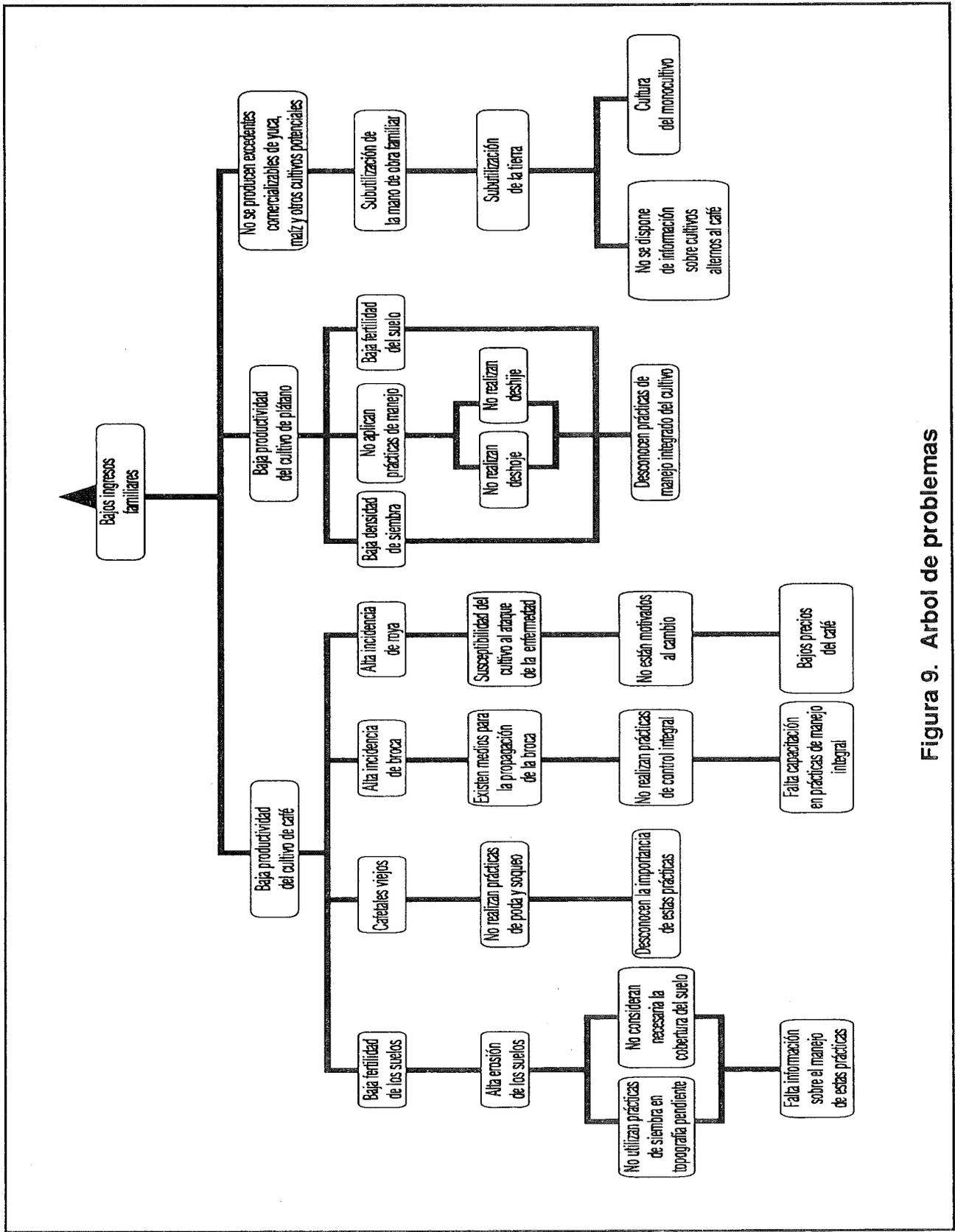


Figura 9. Arbol de problemas

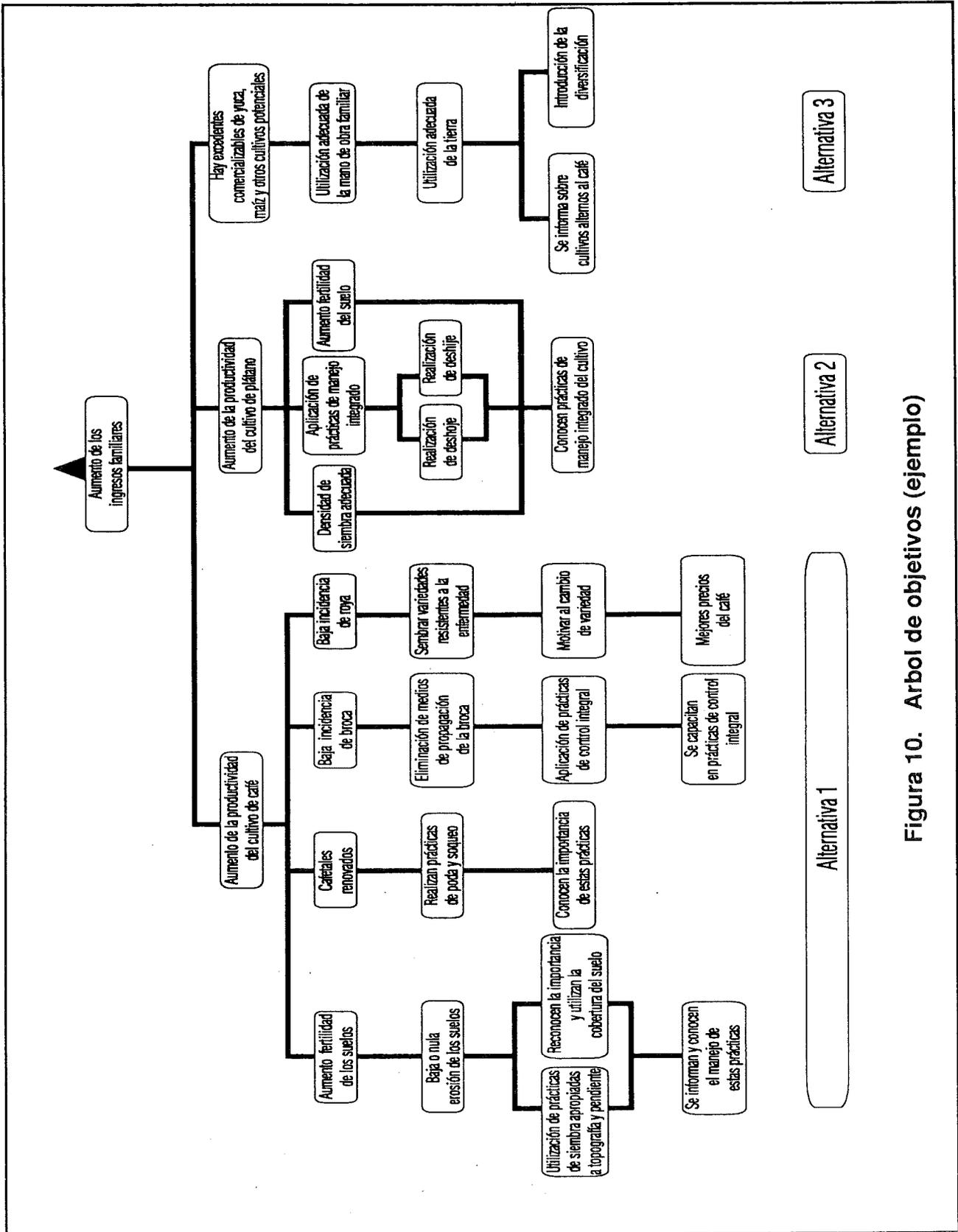


Figura 10. Arbol de objetivos (ejemplo)

Las tecnologías de proceso deberían, según las circunstancias, anteceder, reemplazar, complementar y/o potenciar las tecnologías de producto. La correcta adopción de las tecnologías de proceso contribuiría (o crearía las condiciones más favorables) para que las tecnologías de producto y los insumos que ellas requieran, sean más eficaces; lo anterior significa que las dos categorías no necesariamente deben ser excluyentes o estar en contraposición; más bien deben ser complementarias. Los insumos materiales, evidentemente son necesarios, pero más bien como complementos y no como condicionantes para empezar la tecnificación.

Para seleccionar una alternativa tecnológica apropiada, los técnicos de la UMATA, deben responder y analizar interrogantes como los que se mencionan a continuación. (Estos pueden ser complementados o no utilizarse dependiendo de las necesidades de una región y sus productores).

La tecnología:

- ¿Satisface una necesidad sentida? Si los pequeños productores van ha adoptar una innovación tienen que convencerse de que esta satisface una necesidad que ellos creen que es prioritaria.
- ¿Resulta económicamente ventajosa? Los pequeños productores, se interesan en una innovación tecnológica solo en la medida en que esta le ofrezca un incremento significativo y relativamente seguro, ya sea en sus ingresos económicos o en sus alimentos. (El Anexo 13, puede servir de ayuda para calcular la rentabilidad de una especie o arreglo transitorio en el cual se van a recomendar cambios en la tecnología local de producción).
- ¿Trae resultados exitosos inmediatos? Es de importancia que el reconocimiento del éxito de una nueva tecnología se produzca lo más pronto posible; toda la dinámica de un proyecto de asistencia técnica por ejemplo, depende del entusiasmo que genere en la comunidad.
- ¿Está relacionada con los factores que más limitan la producción? Una innovación debe atacar al factor o factores limitantes en el sistema productivo del pequeño productor, si es que persigue aumentar la productividad del sistema.
- ¿Es culturalmente aceptable para el pequeño productor? Ciertas innovaciones promisorias pueden resultar inaceptables para las personas en algunas culturas. Una tecnología apropiada debe obviamente, evitar violar patrones locales de conducta del pequeño productor.
- ¿Es de fácil comprensión? Si los campesinos ya conocen muchos de los cultivos, animales o procedimientos involucrados en una nueva tecnología, la tradicional comunicación vertical en que el asistente

técnico le indica al campesino todo lo que debe hacer, puede convertirse en una búsqueda de soluciones compartidas. La participación de los pequeños productores también contribuye a la eficacia de una nueva tecnología, porque puede señalar y ayudar a corregir aquellos aspectos de la tecnología que no están adaptados a la situación local. Cuatro características pueden ayudar en la identificación de una tecnología sencilla: se asemeja a la tecnología ya en uso, involucra cultivos, animales o recursos naturales conocidos por los campesinos, técnicamente es lo menos complicada posible y requiere pocos insumos.

- ¿Está el mercado al alcance del pequeño productor? Debido a su falta de medios de transporte y a la calidad y cantidad de sus productos, puede ser que los pequeños productores no tengan acceso a muchos mercados.
- ¿Es segura para la ecología del área? En proyectos de irrigación, por pequeños que sean, se debe tener cuidado con la salinización, la sedimentación, la erosión y los cambios en los niveles subterráneos del agua por ejemplo. El sobrepastoreo, el excesivo arado y limpieza del terreno, o el monocultivo pueden ser especialmente peligrosos. La deforestación y la erosión deben evitarse siempre. A los pequeños productores se les debe prevenir de los peligros y enseñarles maneras seguras de manejar los pesticidas. Se debe recordar, sin embargo, que prácticas culturales como la rotación de cultivos y la oportuna siembra y cultivo, han sido la línea primaria de defensa contra las plagas.
- ¿Es fácil de enseñar? Las tecnologías sencillas requieren menos tiempo y esfuerzo para ser enseñadas, tienen un impacto más duradero, se aprenden con más prontitud y se propagan con mayor rapidez.
- ¿Será ampliamente aplicable? A pesar de que las variaciones en topografía, microclimas, o grupos culturales pueden restringir el área de trabajo de un proyecto de asistencia técnica, una tecnología bien escogida, puede superar estas limitaciones.

El resultado del análisis de la tecnología disponible se consigna en la última columna del "portafolio técnico". Análisis de la oferta tecnológica (Cuadro 1).



Este instrumento permite resumir información obtenida en la caracterización y análisis participativo, necesaria para continuar avanzando en la aplicación de la metodología propuesta. Las cinco primeras columnas del portafolio hacen referencia a los sistemas de producción identificados, arreglos o especies que conforman el sistema, potencialidades aprovechables, problemática tecnológica precisada y analizada y, las causas que los ocasionan. Si alguna de estas causas no puede ser intervenida directamente por la acción del proyecto de asistencia técnica, debido a que no se dispone de tecnología ajustada y validada, se requiere profundizar más sobre el impacto de la causa y buscar la instancia o institución que pueda dar solución al problema, (proyectos de investigación, validación y ajuste).

## **Identificación, Evaluación y Selección de Alternativas**

Para examinar y evaluar alternativas de solución frente a los problemas priorizados, se utiliza el cuadro para el análisis inicial y la matriz de evaluación y selección de alternativas. Estos son instrumentos que permiten desarrollar un proceso continuo de planeación participativa, promoviendo la negociación y concertación entre los diferentes grupos de la comunidad y los funcionarios de la UMATA.

Los resultados obtenidos son "modificables" de acuerdo con el flujo de nuevas informaciones. Su modificación no debe ser tomada como un "error", sino como una acumulación de conocimientos y un avance hacia el logro de los objetivos de más alto nivel.

### **Análisis inicial de alternativas**

Partiendo del árbol de objetivos, el análisis de alternativas es el paso decisivo para la posterior formulación del proyecto de asistencia técnica, este permite:

- Identificar soluciones alternativas base para la formulación del proyecto de asistencia técnica
- Definir alternativas para la formulación y realización del proyecto.

Para comenzar con la identificación de alternativas se dispone del Cuadro 2: análisis inicial de alternativas. Para su diligenciamiento se debe:

- Descartar los objetivos que por criterios variados no son viables (restricción de recursos, poca probabilidad de éxito, problemas políticos, horizonte de tiempo muy largo u otros riesgos).
- Identificar las diferentes líneas que forman una cadena medio - fin. El logro de un objetivo a nivel inferior en el árbol de objetivos se constituye en un medio para alcanzar el objetivo de nivel inmediato superior.

- Determinar la alternativa que, considerando las restricciones actuales, sea la más factible propuesta que luego se detalla con la ayuda de la matriz de evaluación y selección de alternativas.

**Cuadro 2. Análisis inicial de alternativas**

Municipio: \_\_\_\_\_ Area seleccionada: \_\_\_\_\_

Problema priorizado	Alternativa propuesta	Ventajas	Desventajas

En el análisis inicial de alternativas debe contarse con la participación activa de representantes de las comunidades, hombres y mujeres que tendrán la facultad de opinar con libertad sobre las ventajas y desventajas de cada una; solo así, se podrán comprometer con la ejecución posterior del proyecto de asistencia técnica y garantizar la movilización de las comunidades en torno a éste.

Para la definición de ventajas y desventajas se debe tener en cuenta los resultados de la matriz FODA, ya que, las fortalezas y oportunidades se asumen como ventajas y las debilidades y amenazas como desventajas; sin embargo, al diligenciar el Cuadro 2, sobre análisis inicial de alternativas van a resultar nuevos factores positivos y negativos que no se habían identificado en el análisis FODA, que deben ser incluidos, dada su importancia e impacto cuando se trate de implementar la alternativa.

Una vez concluido el ejercicio pueden encontrarse diferentes alternativas a través de las cuales se resolverá parcial o totalmente un problema. Por eso debemos retomar aquellas que presentan el mayor número de ventajas y someterlas a un análisis que nos permita ver las más adecuadas, lo cual se consigue con la matriz de evaluación y selección de alternativas. El proceso se resume en la Figura 11.

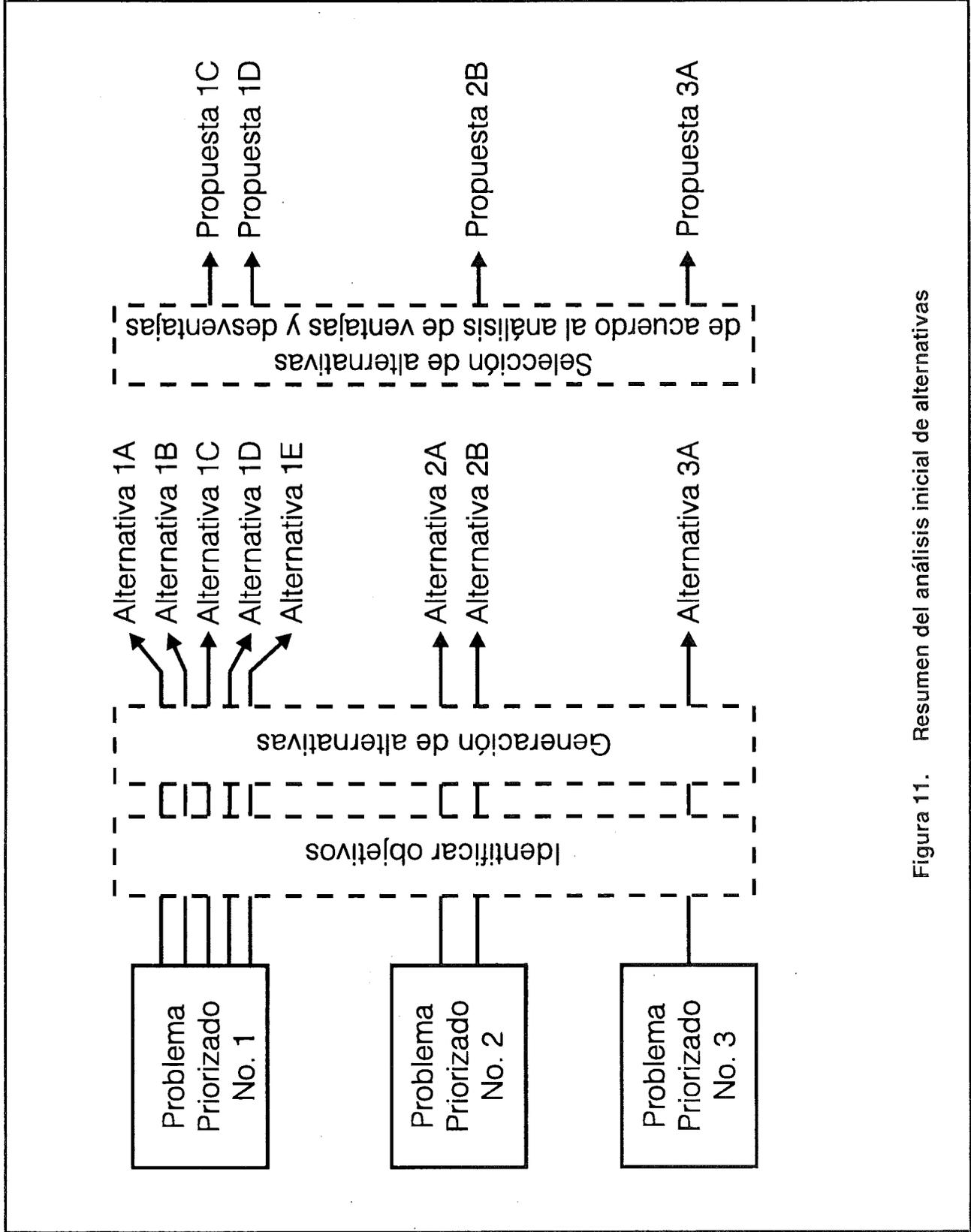


Figura 11. Resumen del análisis inicial de alternativas

Ejemplo: Realizado el análisis inicial de alternativas en cinco comunidades del municipio de Chinchiná se obtuvo el siguiente resultado:

1. Recuperar la capacidad productiva de los cafetales establecidos, siendo necesario implementar prácticas de conservación de suelos que eviten erosión. Se hace indispensable adecuar la ubicación de los cafetos al tipo de pendiente que se tenga, instalar barreras vivas, intercalar el cultivo, y realizar un adecuado control de malezas en el cual es importante la conservación de las malezas denominadas "nobles". Estas cubren el suelo, tienen un sistema radicular muy superficial y no realizan competencia con los cultivos principales (café y plátano). Ejemplo de planta de cobertura es la suelda con suelda (*Commelina* sp.).
2. Se realizarán prácticas de poda y soqueo dependiendo de las necesidades del cultivo. La primera permite la formación de ramas nuevas productivas, y facilita la recolección de frutos, y la segunda renueva el cafetal.
3. Los mayores esfuerzos se encaminarán hacia el control de la broca, implementando las prácticas de manejo integrado así: cosecha permanente de frutos maduros, recolección de frutos caídos, evaluación de granos dañados para determinar nivel de infestación, quema de los frutos brocados, liberación de insectos benéficos, producción y aplicación del hongo *Beauveria bassiana* y cuando el nivel de infestación de broca lo amerite, aplicación de insecticidas en las dosis recomendadas y tomando las medidas de protección necesarias por parte de las personas que fumigan.
4. La renovación de cafetales con variedades resistentes a roya es una opción que se descarta por su alto costo y porque además estas variedades por ser de permanente producción, crean condiciones favorables para una mayor incidencia de broca que es en estos momentos el mayor problema de los cafetales. Además, la mejora en los precios del café, no es controlable por la UMATA. Uno de los productores propuso cambiar el manejo del café hacia un manejo orgánico, sin aplicación de insumos químicos, ya que según escuchó en la radio, el café así obtenido se vendía fácilmente y a mejor precio en el exterior. Sin embargo, esta alternativa se aplazó por carecer de tecnologías apropiadas a la región para esta clase de manejo. Se concluyó que los técnicos de la UMATA conseguirían información relacionada con el tema.

Según se analizó, en estos momentos la opción más viable es el manejo integrado del cultivo, lo que implica la integración de todas las medidas que incidan en la disminución de los factores negativos de la producción y el fomento de los factores positivos (control biológico, conservación de suelos y demás recursos naturales, y sostenibilidad de la producción a largo plazo).

5. Con relación al cultivo del plátano se concluyó, que es una opción necesaria para esta zona, ya que, por la intensificación del café como monocultivo, se ha provocado la escasez y encarecimiento de productos básicos para la alimentación. Además el cultivo favorece la conservación de suelos, permite liquidez a la familia y facilita el manejo de la finca como sistema integral. Para el mejoramiento de este cultivo se propuso la rehabilitación de las plantas existentes y la siembra de un mayor número de estos, adecuándolos a las distancias recomendadas como sombrero del café, y realizar oportunamente las medidas de manejo (fertilización, deshoje, etc.) durante el período vegetativo.
6. Producción de excedentes comercializables: yuca intercalada con maíz y frijol. Al igual que el cultivo anterior, estos permiten el manejo de la finca como un sistema, ya que no solo la familia dispondrá de alimentos, sino que también se pueden generar ingresos, alimentar las especies menores (aves, cerdos) y utilizar la pulpa de café para fertilizar estos cultivos.

El arreglo yuca intercalada con maíz, permite adicionar frijol, que además de incorporar nitrógeno al suelo es buena fuente de proteína; sin embargo, por ser estos cultivos manejados exclusivamente por la mujer, se requiere que el hombre se vincule a ciertas etapas del proceso productivo, como es el caso de la preparación del lote para la siembra y desyerbas. De no ser así, la tecnificación de estos cultivos requerirá de jornadas de trabajo mas intensas por parte de la mujer, ya que debe atender las actividades domésticas y el cuidado de los niños. Esta información se resume en el Cuadro 3.

### Cuadro 3. Análisis inicial de alternativas

Municipio: Chinchiná Area seleccionada: cinco comunidades en zona marginal cafetera

Problema priorizado	Alternativa	Ventajas	Desventajas
Bajo rendimiento del cultivo de café.	<p>Información y conocimiento de prácticas de siembra apropiadas a topografía pendiente y conservación de cobertura (malezas nobles) en el suelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuye erosión.</li> <li>• Conservación productiva del suelo</li> <li>• Se dispone de tecnologías de fácil uso y económicas.</li> <li>• No se requiere incremento de mano de obra</li> <li>• Se diversifica producción (barreras vivas).</li> <li>• Se protegen las corrientes de agua.</li> <li>• Permite la sostenibilidad del cultivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de inversión adicional.</li> <li>• Sacrificio de cafetales mal ubicados.</li> <li>• Disminución parcial de cosechas por la eliminación de árboles.</li> </ul>
Conocimiento de la importancia de realizar prácticas de poda y soqueo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El soqueo es una forma de renovar cafetales que estén bien trazados.</li> <li>• Aumenta la producción.</li> <li>• Disminuye problemas sanitarios.</li> <li>• Puede intercalarse con siembras para organizar bien el cafetal.</li> <li>• Es escalonada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se suspende la producción por un tiempo considerable.</li> <li>• Requiere inversión grande en mano de obra.</li> <li>• El chupón nuevo debe someterse a podas de formación y selección.</li> <li>• Es necesario comprar productos para protección de cortes y heridas.</li> </ul>
Capacitación en prácticas de control integrado de broca.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dispone de tecnologías para control integrado.</li> <li>• Aumenta la producción.</li> <li>• Mejora calidad del producto.</li> <li>• Aumentan ingresos.</li> <li>• La multiplicación del hongo benéfico <i>Beauveria bassiana</i> es muy sencilla y económica.</li> <li>• Uso racional de insecticidas.</li> <li>• Se protege el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de mucha mano de obra.</li> <li>• La tecnología debe ser implementada en toda la región.</li> <li>• Peligro de intoxicación por aplicación de insecticidas</li> </ul>

## Cuadro 3. Continuación

Municipio: Chinchiná Area seleccionada: cinco comunidades en zona marginal cafetera

Problema priorizado	Alternativa	Ventajas	Desventajas
Baja producción del cultivo de plátano.	Conocimiento de prácticas de manejo integrado del cultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sombrió transitorio bueno para el cafetal.</li> <li>• Alimento para la familia.</li> <li>• Genera buenos ingresos.</li> <li>• Se dispone de tecnología de fácil aplicación para el manejo integral del cultivo.</li> <li>• Puede abonarse con materia orgánica (pulpa de café o malezas descompuestas y estiércol).</li> <li>• El manejo adecuado del cultivo en las cinco comunidades permite sacar mayores volúmenes al mercado.</li> <li>• Ayuda a la conservación del suelo.</li> <li>• No tiene mucha exigencia en manejo de poscosecha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy susceptible a plagas y enfermedades si no se maneja adecuadamente.</li> <li>• Exigente en mano de obra (contrato jornaleros).</li> </ul>
No se producen excedentes comercializables de yuca, maíz y otros cultivos potenciales.	Información sobre cultivos alternos al café.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace uso óptimo de recursos existentes en la finca (suelo, mano de obra familiar, etc.)</li> <li>• La diversidad de rubros agrícolas permite generar ingresos y proveer alimento a la familia.</li> <li>• Cultivos intercalados permiten conservación de suelos.</li> <li>• Permite la introducción del frijol al arreglo.</li> <li>• Hay mayor posibilidad de alimentar especies menores.</li> <li>• Se provee de proteína a la familia (frijol).</li> <li>• Hay tecnología disponible.</li> <li>• Permite disminuir la dependencia del café.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere inversión adicional.</li> <li>• Variedades de yuca y maíz son de largo período vegetativo en estas zonas.</li> <li>• Disponibilidad de tiempo por parte de la mujer y los hijos.</li> <li>• No acceso por parte de la mujer al crédito</li> <li>• La mujer no controla los beneficios económicos de la producción.</li> </ul>

## Matriz de evaluación y selección de alternativas

Es una herramienta que permite realizar el análisis detallado de las alternativas tecnológicas y priorizar el número de propuestas, teniendo en cuenta su viabilidad y ajuste a la realidad del pequeño productor. Además permite pensar en los problemas concretos que se encontrarán cuando se implementen las distintas alternativas.

---

---

### *Matriz: Apreciación de las interrelaciones entre variables*

---

---

Para su diligenciamiento deben establecerse indicadores que retomen los conceptos de competitividad, sostenibilidad y equidad a la luz de los cuales deben ser analizadas las alternativas que presentaron el mayor número de ventajas.

De los descriptores que aparecen a continuación se podrán escoger aquellos que serán utilizados en la matriz de evaluación y selección de alternativas, con el propósito de profundizar en la relación causa - efectos de cada alternativa.

#### **Descriptores relacionados con la competitividad:**

- Rentabilidad
- Calidad del producto
- Estabilidad de precios
- Valor agregado por poscosecha
- Productividad
- Canales de comercialización
- Costos de la tierra
- Mano de obra
- Costos en el transporte
- Fertilidad del suelo
- Recursos naturales
- Demanda en el mercado
- Equipos y herramientas

#### **Descriptores relacionados con la sostenibilidad:**

- Erosión
- Disponibilidad de agua
- Bosques
- Disponibilidad de producción
- Disponibilidad de cultivos
- Germoplasma natural
- Situación fitosanitaria
- Fragmentación de propiedades
- Patrimonio cultural

- Abandono de tierras
- Disponibilidad de recursos orgánicos
- Niveles de contaminación del agua y del suelo
- Diversificación en el uso del suelo
- Rotación de cultivos
- Mantenimiento de la biodiversidad
- Control biológico
- Dependencia de insumos externos
- Autonomía local y cohesión
- Relaciones comerciales

**Descriptoros relacionados con la equidad:**

- Disponibilidad de mano de obra
- Factibilidad social
- Motivación comunitaria
- Articulación con políticas y esfuerzos institucionales
- Participación de la mujer y otros miembros de la familia
- Disponibilidad de tiempo
- Acceso a los insumos
- Acceso a los beneficios
- Control de insumos
- Control de beneficios

No todos estos descriptoros son igualmente válidos e importantes. Puede ser que, según las circunstancias locales y las ideas de los pequeños productores, se deba agregar criterios específicos en situaciones concretas. Por lo tanto, es importante establecer con el grupo de trabajo los descriptoros para asegurarse de su adecuación a las condiciones locales de la población beneficiaria. Una vez establecidos los descriptoros y priorizados los más relevantes se dibuja una matriz sencilla, (Cuadro 4) donde por cada objetivo específico se cruzan las alternativas de solución con los descriptoros seleccionados.

En grupo los representantes de la comunidad y los técnicos de la UMATA, realizan el diligenciamiento de la matriz de evaluación y selección de alternativas:

- En el encabezamiento se escribe el objetivo específico ó propósito de la planeación, para el cual se está realizando el proceso de evaluación de alternativas.
- Debajo de cada criterio se anotan los descriptoros seleccionados para realizar la evaluación de alternativas.

**Cuadro 4. Matriz de evaluación y selección de alternativas**

Objetivo específico

Alternativa \ Criterio	Criterio												Resultado		Observaciones
	Sostenibilidad				Competitividad				Género				+	-	

-- Muy negativo     
 - Negativo     
 0 No afecta     
 + Positivo     
 ++ Muy positivo

- En la primera columna del cuadro se escriben las alternativas de solución que presentan mayor número de ventajas en el Cuadro 2 de análisis inicial de alternativas.
- En las columnas siguientes se evalúa el impacto positivo o negativo que la alternativa tendrá en cada uno de los descriptores establecidos. Estos nos permiten visualizar los alcances del proyecto (efectos positivos esperados) y cuales serán los problemas que se crearán con el proyecto (efectos negativos esperados). Así se puede tomar una decisión equilibrada acerca de la alternativa mas apropiada y conveniente a ejecutar. Cabe anotar que en caso que existan efectos negativos serios, en una alternativa que es indispensable implementar será importante diseñar estrategias para evitarlos.

Para evaluar el valor estratégico y la propiedad de cada alternativa con relación a los descriptores , pueden utilizarse símbolos sencillos como: +, -, 0, así: [--]= Muy negativo, [-]= Negativo, [++]= Muy favorable, [+]= Favorable, [0]= No afecta.

- En la columna “resultado”, se anota la sumatoria de los factores positivos y negativos, ejemplo: Positivos (+) 5, negativos (-) 3, esto quiere decir que la alternativa al ser relacionada con los descriptores de sostenibilidad, competitividad y género tiene cinco aspectos que la hacen favorable y tres desfavorables, lo cual, facilita determinar la prioridad de cada alternativa y seleccionar las mas apropiadas para incluirlas en la elaboración del proyecto de asistencia técnica agropecuaria.
- La columna “observaciones” presenta finalmente las conclusiones acerca de las alternativas propuestas, definiendo si se debe proceder a incluirlas en el proyecto de asistencia técnica o aplazarlas. Igualmente permite definir las condiciones físicas o sociales que son necesarias para ejecutar el proyecto de asistencia técnica, teniendo en cuenta el análisis de ventajas y desventajas realizado en el Cuadro 2 sobre análisis inicial de alternativas.

---

*Las alternativas de solución seleccionadas deben integrarse por sistemas productivos para elaborar el proyecto de asistencia técnica, con el objeto de dar al pequeño productor una atención integral que permita la eficiencia de los sistemas de producción predominantes en el municipio.*

---

Continuando con el ejemplo, el paso siguiente fue someter las alternativas que presentaron el mayor número de ventajas, al análisis de su viabilidad práctica, mediante la matriz de evaluación y selección de alternativas. En ella se identificaron y evaluaron las condiciones necesarias y se visualizaron los efectos de su implementación tanto en la solución de los problemas, como en otros aspectos importantes de la vida de la comunidad. Para esto se

utilizaron de tres a cuatro descriptores por criterio de política, así:

**Sostenibilidad: dependencia de insumos externos;** si para implementar la alternativa es necesaria la compra de insumos (semilla, agroquímicos, benéficos, etc.). **Situación fitosanitaria;** se analizó la incidencia de la alternativa en el aumento o disminución de plagas y enfermedades. **Patrimonio cultural;** conservación de conocimientos comunitarios, tradición de mantener ciertos cultivos, actitudes sobre la introducción de tecnologías sostenibles. **Diversificación;** la alternativa contribuye a que haya variedad de cultivos.

**Competitividad: rentabilidad,** ingreso neto sobre costo de producción, es decir cuanto se gana por cada peso invertido. **Calidad del producto;** que el producto que se lleve al mercado sea superior en calidad a los productos obtenidos en la actualidad. **Fertilidad del suelo;** permite determinar si la fertilidad de los suelos aumenta o disminuye. **Demanda del mercado;** es necesario tener claridad sobre este descriptor, ya que una de las alternativas propuestas es la producción de

excedentes comercializables, y si la demanda no existe, al analizar la alternativa se tendrá un factor muy negativo, que obligaría a evaluarla nuevamente.

**Género: disponibilidad de tiempo;** para nuestro ejemplo se requiere conocer la disponibilidad de tiempo de las mujeres y los hijos en edad productiva, debido a que varias de las alternativas propuestas exigen dedicación en términos de tiempo. **Acceso a Insumos;** este descriptor se tuvo en cuenta porque los cultivos alternos al café con excepción del plátano, son manejados por la mujer y los hijos durante todo el ciclo productivo y al aumentar la extensión o mejorar la tecnología, se requiere de insumos que deben ser comprados y por lo general no disponen de recursos económicos para realizar la inversión. **Disponibilidad de mano de obra;** este descriptor se relaciona con la necesidad de contratar este recurso, por no poderse satisfacer con la disponible a nivel familiar.

Con los indicadores mencionados se evaluaron las cinco alternativas propuestas, en la matriz de evaluación y selección de alternativas (Cuadro 5).

De este trabajo surgió que:

- La alternativa de **utilización de prácticas de siembra apropiadas a topografía pendiente** (curvas de nivel y densidades de población apropiadas) y **conservación de cobertura** (malezas denominadas nobles) en el suelo para evitar la erosión, fue bien recibida por el grupo, ya que, su implementación estaba al alcance de los productores. Por tratarse de prácticas sencillas, no necesitaban de gran inversión y se obtendría un gran beneficio al recuperar la capacidad productiva de los suelos, bien sea para continuar cultivando café o buscar posteriormente nuevas alternativas de producción.
- La alternativa relacionada con **cafetales renovados** a través de prácticas de **soqueo y poda** llamó mucho la atención del grupo de representantes por ser una práctica que conocían y hacía mucho no aplicaban debido a varias razones, entre ellas la exigencia en mano de obra. Existían inquietudes sobre la disponibilidad de tiempo, ya que los productores y sus hijos mayores debían salir a trabajar para ganar el sustento diario. Sin embargo, la idea de recuperar la capacidad productiva del cafetal, les llevó a concluir que debían dedicar más tiempo al manejo y mantenimiento del cultivo.
- La alternativa de **aplicar prácticas de control integrado de la broca** del café, motivó a los participantes, por ser ésta el mayor problema que tienen los cafetales; que causa pérdidas significantes en la cosecha y baja los precios de venta. La opción del manejo integrado de esta plaga, tuvo buena acogida

Cuadro 5. Matriz de evaluación y selección de alternativas

<p><b>Objetivo específico (Propósito)</b> Aumento de la producción del sistema café/plátano en fincas de pequeños productores</p>		<p><b>Descriptor</b>  <b>Alternativa</b></p>	Competitividad			Sostenibilidad				Género			Resultados	Observaciones	
			Rentabilidad	Calidad del producto	Fertilidad del suelo	Demanda de mercados	Dependencia insumos externos	Situación fitosanitaria	Patrimonio cultural	Diversificación	Disponibilidad de tiempo	Acceso a insumos			Disponibilidad de mano de obra
		Información y conocimiento de prácticas de siembra apropiada a topografía pendiente y conservación de cobertura (café)	+	++	0	+	++	+	++	+	+	+	0	9	Incluir en el proyecto de Asistencia Técnica
		Conocimiento de la importancia de realizar prácticas de poda y soqueo (café)	+	0	0	++	++	+	+	+	+	-	2	6	Incluir en el proyecto de Asistencia Técnica (Analizar situación mano de obra)
		Capacitación en prácticas de control integrado de broca (café)	++	0	++	++	++	+	+	+	+	-	5	8	Incluir en el proyecto de Asistencia Técnica (Aprovechar factores positivos y buscar solución a lo negativo)
		Conocimientos de prácticas de manejo integrado en plátano	+	++	+	+	+	+	++	+	+	-	2	9	Incluir en el proyecto de Asistencia Técnica (Analizar situación mano de obra)
		Información sobre cultivos alternos al café	+	0	+	--	+	+	++	+	+	+	7	6	Antes de integrar esta alternativa al proyecto, debe realizarse con la comunidad un nuevo análisis

<input type="checkbox"/> --	<input type="checkbox"/> -	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> +	<input type="checkbox"/> ++
Muy negativo	Negativo	No afecta	Favorable	Muy favorable

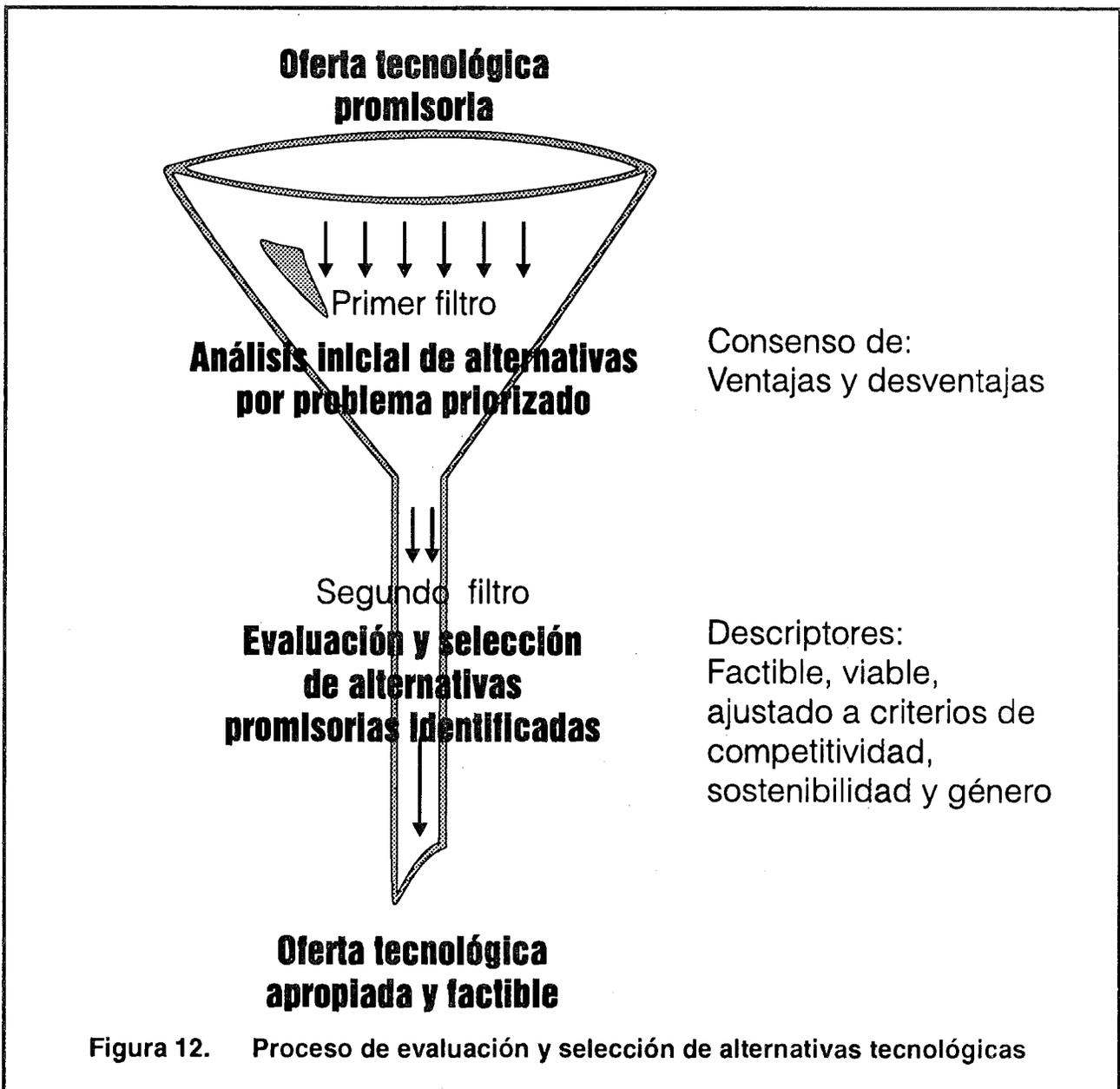
respecto a las prácticas que estaban al alcance del productor como eran las relacionadas con el manejo del grano. Sin embargo, la liberación de insectos benéficos y la producción y aplicación del hongo *Beauveria bassiana*, creó muchas inquietudes. El técnico de la UMATA comentó que el comité de cafeteros dispone de tecnologías sencillas para la reproducción del hongo que no requieren grandes inversiones. Se acordó invitar a funcionarios del comité de cafeteros para obtener mayor información y estudiar la posibilidad de llevar a la práctica dicho sistema de control. Se insistió que el manejo integrado de la broca debía ser aplicado por todos los productores de la región para obtener buenos resultados.

- La alternativa de aplicar **prácticas de manejo integrado en el cultivo del plátano** tuvo buena acogida, ya que según se analizó podría generar ingresos a las familias en el corto plazo, teniendo en cuenta que el cultivo estaba establecido y que recuperarlo a través de un manejo adecuado sería mas sencillo. Nuevamente se encontró como limitante la disponibilidad de mano de obra y tiempo, factores estos que se tratarían de obviar con mayor dedicación a la parcela.
- La alternativa sobre **siembra de cultivos alternos al café (diversificación)** tales como yuca, maíz, y frijol tuvo muy buena acogida por parte de las mujeres, debido a que esta les permite la participación económica en la vida familiar (algo que generalmente se vio como positivo, aunque algunos hombres no estaban totalmente convencidos de esto), sin embargo se consideró que la propuesta era afectada por varias limitantes. Ampliar la producción de cultivos destinados a autoconsumo, implicaba disponer de recursos económicos que son escasos en la familia y hay dificultad para que la mujer obtenga crédito. Se desconoce la demanda real de la yuca, el maíz y el frijol en los mercados locales, y se triplicaría la jornada laboral de la mujer. Se concluyó que, dada la importancia de esta alternativa como factor de diversificación de la producción en la finca, debía someterse en corto plazo a un nuevo análisis, para lo cual se asignarían responsabilidades con el fin de conocer mejor aspectos relacionados con las tecnologías disponibles para dichos cultivos en la región, la rentabilidad del arreglo, las demandas en el mercado y la participación de otras personas de la familia en las actividades cotidianas que realiza la mujer.

Concluida la etapa de planeación se citó a la comunidad a una reunión plenaria con el propósito de que conocieran y analizaran las alternativas seleccionadas. En dicha reunión se concluyó que el manejo integral de los cultivos existentes y la recuperación de los suelos son las alternativas mas apropiadas para reactivar la

actividad productiva de las parcelas. Por ésto la comunidad se comprometió a participar activamente en el desarrollo del proyecto, para lo cual se procedió a diseñar el plan de acción y asignar responsabilidades.

El proceso de evaluación y selección de alternativas tecnológicas, explicado mediante el cuadro de análisis inicial de alternativas y, la matriz de evaluación y selección de alternativas, se resume en la Figura 12.



## Diseño del Plan de Acción

Es el último paso del proceso metodológico de la planeación participativa. A través de éste se establece un conjunto de actividades para llevar a cabo las alternativas seleccionadas y agrupadas por sistema de producción.

El diseño del plan de acción contempla el contexto socioeconómico, cultural, geográfico y organizativo, así como los recursos y compromisos adquiridos por los diferentes actores involucrados en el proceso de planeación.

El diseño del plan de acción, responde a las siguientes preguntas: qué, quién, dónde, cuándo, cómo, y con qué, se adelantarán actividades que apoyen la elaboración del proyecto de asistencia técnica y permitan la continuidad de la comunidad en el proceso, mientras se inicia la ejecución del proyecto de asistencia técnica.

Esta información se consigna en el cuadro que se presenta a continuación (Cuadro 6). Debe realizarse en forma integral, incluyendo las diferentes alternativas seleccionadas para la elaboración posterior del proyecto de asistencia técnica.

**Cuadro 6. Plan de acción para la alternativa**

Municipio: \_\_\_\_\_ Área seleccionada: \_\_\_\_\_

Actividades (qué hacer)	Responsables (quién va a hacerlo)	Lugar (dónde se va a hacer)	Fecha (cuándo se va a hacer)	Mecanismo (cómo hacerlo)	Recursos (con qué)

\* Deben escribirse las actividades específicas.

Para diligenciar este cuadro, anote en el título el nombre de la alternativa para la cual se va a realizar la estrategia de acción. A continuación diligencie cada columna respondiendo a cada pregunta así:

**¿Qué?** Define las acciones inmediatas que deben realizarse previa la formulación del proyecto de asistencia técnica. Hace referencia a la etapa de concertación entre las comunidades y los técnicos de la UMATA, y a sondeos sobre posibles soluciones a condicionantes físicos y sociales o factores negativos que pueden limitar el logro de objetivos en el proyecto.

**¿Quién?** Hace referencia a los actores que participan en la ejecución del proyecto de asistencia técnica: los pequeños productores y los técnicos de la UMATA. En este punto se definen las responsabilidades de cada una de las partes involucradas con la gestión e implementación de las alternativas seleccionadas.

**¿Dónde?** Se refiere a los lugares en los cuales se ejecutarán los compromisos adquiridos por los actores que intervienen en la formulación y ejecución de las acciones establecidas en el cronograma estratégico.

**¿Cuándo?** Consiste en establecer el cronograma estratégico que obedece al orden lógico de las actividades o calendario del proceso inicial de concertación con la comunidad. Permite definir de que tiempo se dispone para realizar una acción y contar con información en el momento oportuno.

**¿Cómo?** Especifica la forma de ejecución de acciones estratégicas que se adelantaran para el cumplimiento de las actividades concertadas por los diferentes actores involucrados.

**¿Con qué?** Se refiere a la disponibilidad oportuna de recursos físicos, financiero y de información para llevar a cabo las acciones concertadas.

**Ejemplo:** Para el caso de las alternativas relacionadas con el arreglo café//plátano, se diseñó la estrategia resumida en el Cuadro 7.

**Cuadro 7. Plan de acción para la alternativa: prácticas de manejo integrado en café // plátano**

Municipio: Chinchiná Área seleccionada: cinco comunidades de pequeños productores ubicadas en zona marginal cafetera

Actividades (qué hacer)	Responsables (quién va a hacerlo)	Lugar (dónde se va a hacer)	Fecha (cuándo se va a hacer)	Mecanismo (cómo hacerlo)	Recursos (con qué)
Motivación y censo de pequeños productores que se vinculará al desarrollo del proyecto.	Hombres y mujeres representantes de la comunidad.	5 comunidades de zona marginal cafetera del municipio de Chinchiná.	Marzo - abril/94	Visitas a fincas; hojas volantes.	Papelería; medios de movilización.
Inventario de métodos y medios de comunicación preferidos por la comunidad para recibir capacitación.	Hombres y mujeres representantes de la comunidad; funcionarios de la UMATA.	5 comunidades de zona marginal cafetera del municipio de Chinchiná.	Marzo - abril/94	Visitas a fincas; taller.	Papelería; inventario general de métodos y medios de comunicación; refrigerio.
Sondeo de disponibilidad de tiempo para recibir capacitación.	Grupo de representantes de la comunidad (hombres y mujeres).	5 comunidades de zona marginal cafetera del municipio de Chinchiná.	Marzo - abril/94	Visitas a fincas; encuesta.	Papelería; encuesta estructurada; medios de movilización.
Formulación del proyecto de asistencia técnica.	Funcionarios de la UMATA.	Oficina de la UMATA.	Abril - mayo/94	Marco lógico	Metodología (módulo 3 de capacitación en gestión); papelógrafo.
Validación y ajuste del proyecto con la comunidad.	Funcionarios de la UMATA; representantes de la comunidad.	Una de las veredas.	Mayo/94	Reunión	Proyecto elaborado; ayudas educativas.
Presentación del proyecto de asistencia técnica agropecuaria para su aprobación.	Funcionarios de la UMATA; grupo de representantes de la comunidad (hombres y mujeres); comisión municipal de tecnología y asistencia técnica agropecuaria.	Alcaldía Municipal.	Mayo/94	Reunión	Proyecto de asistencia técnica agropecuaria; papelería, refrigerio.

## Portafolios Técnicos de la Planeación Participativa

El portafolio técnico resume los resultados del proceso de la planeación participativa, y se constituye en el insumo que define la justificación, orienta la definición de objetivos y facilita la elaboración del proyecto de asistencia técnica (módulo 3). En la selección y planeación de las alternativas de solución a los problemas agropecuarios priorizados, se tienen en cuenta las condiciones socioculturales y agroecológicas de las comunidades, sus necesidades y potencialidades productivas, y los indicadores de competitividad, sostenibilidad y género.

Los resultados de la planeación se resumen en el portafolio técnico, impacto de las alternativas de solución en los criterios de política (Cuadro 8) y en el portafolio técnico, objetivos, alternativas y compromisos (Cuadro 9).

**Cuadro 8. Portafolio técnico - Impacto de las alternativas de solución\***

Municipio: \_\_\_\_\_ Área seleccionada: \_\_\_\_\_

Problema tecnológico	Alternativas de solución	Criterios de política		
		Competitividad	Sostenibilidad	Género

\* Cuadro de salida para el Módulo 3

**Cuadro 9. Portafolio técnico - Objetivos, alternativas y compromisos\***

Municipio: \_\_\_\_\_ Área seleccionada: \_\_\_\_\_

Sistema de producción identificado	Arreglos o especies que conforman el sistema	Objetivos específicos	Alternativa de solución precisada	Compromisos	
				Comunidad	UMATA

\* Cuadro de salida para el Módulo 3

**Portafolio Técnico, Impacto de las Alternativas de Solución**

En el inicio de este cuadro resumen, se coloca el nombre del municipio y el área seleccionada. El cuadro está conformado por tres columnas:

La primera columna, se relaciona con los problemas precisados y priorizados en la caracterización y análisis participativo (módulo 1), y para cuya solución se seleccionaron y priorizaron las alternativas a través de la planeación.

En la segunda columna, alternativas de solución: se escriben las alternativas seleccionadas en el Cuadro 4 (matriz de evaluación y selección de alternativas), es decir aquellas que presentaron el mayor número de factores positivos y para las cuales se decidió elaborar un proyecto de asistencia técnica.

La tercera columna se divide en tres subcolumnas: competitividad, sostenibilidad y género. En cada una de estas se escribe un resumen, sobre el análisis realizado durante el proceso de calificación de los indicadores que se tuvieron en cuenta para evaluar la alternativa.

Para el ejemplo que hemos venido trabajando, el diligenciamiento del portafolio técnico, impacto de las alternativas de solución, se muestra en el Cuadro 10.

### Cuadro 10. Portafolio técnico - Impacto de las alternativas de solución\*

Municipio: Chinchiná Area seleccionada: cinco comunidades de pequeños productores ubicados en zona marginal cafetera

Problema tecnológico	Alternativas de solución	Criterios de política		
		Competitividad	Sostenibilidad	Género
Baja producción de café por el mal manejo al que ha sido sometido el cultivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de prácticas de siembra apropiadas a topografía pendiente y conservación de cobertura.</li> <li>Realizar prácticas de poda y soqueo.</li> <li>Aplicación de prácticas de control integrado de la broca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación de estas prácticas reduce los costos de producción, aproximadamente en un 30%.</li> <li>Disminuye la dependencia de mercados externos en lo relacionado con la adquisición de agroquímicos.</li> <li>Aumenta la calidad final del producto al existir menor cantidad de fruto dañado.</li> <li>La mano de obra familiar se utiliza de manera óptima y eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La aplicación de las alternativas de solución van a permitir la recuperación productiva de los suelos, al incorporar prácticas que en el mediano y corto plazo disminuyen la erosión de los suelos y que a largo plazo ayudan a corregir este problema.</li> <li>En el café se utiliza gran cantidad de agroquímicos que están contaminando las aguas, y con el control integrado de broca se reduce sustancialmente el consumo de insecticidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite a los productores mas pequeños entrar en un sistema de producción donde los factores más importantes son la eficiencia en el manejo del cultivo y la concepción empresarial de la producción.</li> <li>La familia tiene mayor acceso al beneficio de la actividad productiva.</li> </ul>

Cuadro de salida para el Módulo 3

## **Portafolio Técnico, Objetivos, Alternativas y Compromisos**

Para elaborar el portafolio técnico sobre objetivos, alternativas y compromisos resultantes de la planeación, identifique el municipio y el área seleccionada donde se ejecutará el proyecto.

- En las dos primeras columnas se consigna la información correspondiente al sistema de producción identificado, y los arreglos o especies que lo conforman.
- En la tercera se escribe el objetivo específico del árbol de objetivos con que se inicio el proceso de planeación participativa.
- En la cuarta columna se escriben las alternativas de solución precisadas para alcanzar el propósito de cada rama del árbol, este objetivo se logrará en la medida que los pequeños productores apliquen los productos, es decir la capacitación y asesoría técnica recibida.
- En la quinta columna: compromisos; anote las actividades que son responsabilidad de la comunidad o de la UMATA previas a la elaboración del proyecto de asistencia técnica agropecuaria, esta información se trae del cuadro diseño del plan de acción (Cuadro 11).

**Cuadro 11. Portafolio técnico - Objetivos, alternativas y compromisos\***

Municipio: Chinchiná      Área seleccionada: cinco comunidades de pequeños productores ubicados en zona marginal cafetera

Sistemas de producción identificados				Compromisos	
Sistemas identificados	Arreglos o especies que conforman el sistema	Objetivo específico	Alternativas de solución precisadas	Comunidad	UMATA
S1	Café intercalado con plátano	Aumento de la productividad del cultivo de café	Información y conocimiento de prácticas de siembra apropiadas a topografía pendiente y a la conservación de cobertura en el suelo  Conocimiento de la importancia de realizar prácticas de poda y soqueo  Capacitación en prácticas de control integrado de broca	Motivación a la participación  Censo de productores  Sondeo de disponibilidad de tiempo  Inventario de métodos y medios de comunicación preferidos por la comunidad para recibir capacitación	Formulación del proyecto  Presentación del proyecto

\* Cuadro de salida para el Módulo 3

## **Orientación General para la Elaboración de los Ejercicios de esta Secuencia**

Los ejercicios de ésta parte del módulo se realizan tomando como punto de referencia el estudio de caso: Comunidades Sur de Nariño, (Anexo 14).

Este estudio de caso permite aplicar diferentes etapas de la planeación participativa: identificación de objetivos, análisis inicial de alternativas, evaluación y selección de alternativas, y diseño del plan de acción, de tal modo que existe una correlación entre un ejercicio y otro.

Este caso es la base de los dos ejercicios propuestos en esta secuencia. Las instrucciones específicas para la realización de los ejercicios, se ofrecen en cada uno de ellos.

## Ejercicio 2.1

## Identificación de Objetivos

### Orientación para el Instructor

#### Objetivo

- ✓ Formular entre los funcionarios de la UMATA y la comunidad los objetivos que guiarán el proceso de planeación.

#### Recursos necesarios

- Estudio de caso: Comunidades Sur de Nariño (Anexo 14)
- Papelógrafo
- Marcadores

#### Instrucciones

- Forme grupos de 5 a 7 personas.
- Pida a los participantes que nombren un moderador que coordine el ejercicio y un relator para que presente las conclusiones en plenaria; designen a una persona del grupo que haga el papel de funcionario de la UMATA. Los demás integrantes serán representantes de la comunidad.
- Distribuya a cuatro de los integrantes de cada grupo, una ficha donde se le asigna un rol de los que aparecen a continuación y aclare que no debe informar a los compañeros el papel que cada uno ha asumido en el ejercicio.
  - Un productor dominante: quiere imponer sus ideas, no acepta sugerencias, terco, pero lucha por los intereses de la comunidad.
  - Un productor sarcástico: realiza comentarios burlones sobre las propuestas de los técnicos, es negativo, no hace aportes concretos.
  - Un productor escéptico: no cree en los programas del gobierno, pregunta insistentemente por los recursos asignados, aporta buenas ideas.
  - Un productor optimista: ve el lado positivo de toda acción que se realice en la comunidad, apoya las ideas de los técnicos de la UMATA, hace buenos aportes al proceso, insiste en aprovechar las ayudas que lleguen a la comunidad.
- Indique a los participantes que lean el estudio de caso: Comunidades Sur de Nariño (Anexo 14).

- Informe que, con base en la lectura del caso, deben elaborar el árbol de objetivos teniendo en cuenta los puntos de vista de los representantes de la comunidad y del técnico de la UMATA.
- Al finalizar el ejercicio realice y oriente la plenaria y presente la información de retorno.
- Informe que el resultado de este ejercicio es la materia prima para los ejercicios siguientes.

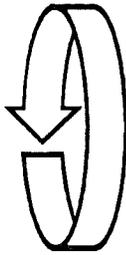
*Tiempo sugerido para este ejercicio: 90 minutos.*

## Ejercicio 2.1 Identificación de Objetivos - Hoja de Trabajo

### Orientación para el Participante

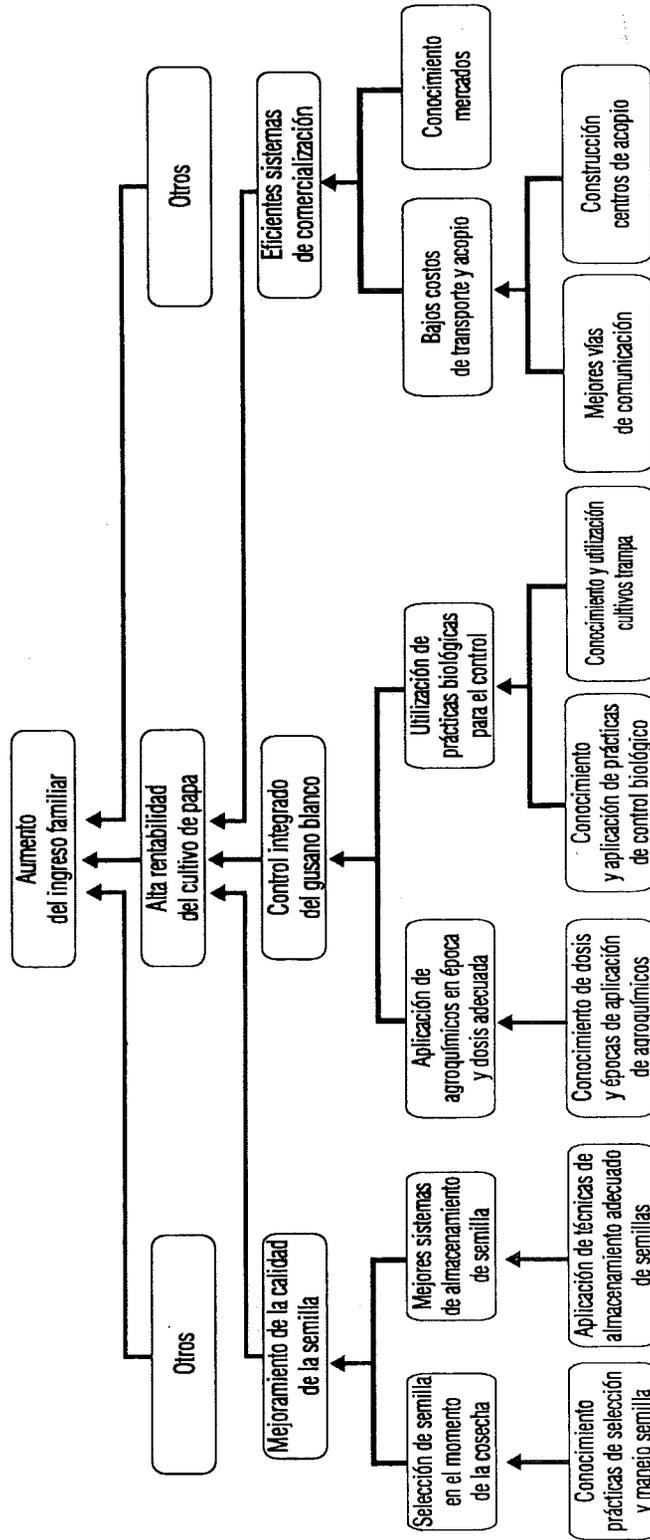
1. Antes de iniciar el desarrollo del ejercicio lea detenidamente las instrucciones. Esto le guiará y facilitará su trabajo.
2. En grupo, nombren un moderador para el ejercicio y un relator que presente las conclusiones en plenaria; elijan a una persona para que represente al técnico de la UMATA. Los demás integrantes del grupo jugarán los papeles de los representantes de la comunidad.
3. Conjuntamente, lean el estudio de caso: Comunidades Sur de Nariño (Anexo 14). Seleccionen un problema y elaboren solo para éste el árbol de problemas, con el propósito de facilitar la realización del árbol de objetivos, los cuales guiarán el proceso de análisis inicial, evaluación y selección de alternativas y el diseño del plan de acción.
4. Elaboren una ayuda en una hoja de papelógrafo que les permita presentar en plenaria el árbol de objetivos realizado por el grupo.

## Ejercicio 2.1 Identificación de Objetivos



### Información de Retorno

Arbol de objetivos: Estudio de caso, Comunidades Sur de Nariño: Comunidades de San José y San Pedro  
Esta es una de las posibles opciones:



Alternativa 1

Alternativa 2

Alternativa 3

## Ejercicio 2.2

## Análisis Inicial, Evaluación y Selección de Alternativas y Diseño del Plan de Acción

### Orientación para el Instructor

#### Objetivo

- ✓ Evaluar con la ayuda del cuadro para análisis inicial, y la matriz de evaluación y selección de alternativas, alternativas de solución a los problemas priorizados, y elaborar el diseño del plan de acción.

#### Recursos necesarios

- Estudio de caso (Anexo 14)
- Hojas de trabajo: Cuadro para análisis inicial de alternativas, matriz de evaluación y selección de alternativas y diseño del plan de acción
- Listado de descriptores relacionados con competitividad, sostenibilidad y equidad (ver en texto de la Secuencia 2)
- Papelógrafo

#### Instrucciones

- Explique claramente el contenido del ejercicio.
- Indique a los participantes que integren los mismos grupos del ejercicio anterior.
- Pida a los participantes que cambien al relator y al coordinador, y utilice la misma mecánica del ejercicio anterior.
- Distribuya a cada grupo las instrucciones y las hojas de trabajo 1, 2 y 3: cuadro para análisis inicial de alternativas, matriz de evaluación y selección de alternativas, y diseño del plan de acción, respectivamente. Además el listado de los descriptores relacionados con competitividad, sostenibilidad y género.
- Informe al grupo que se continuará trabajando con el estudio de caso: Comunidades Sur de Nariño.
- Asesore el trabajo de los grupos para despejar dudas.
- Al finalizar el ejercicio pida a los relatores que presenten los resultados en plenaria para la discusión.
- Presente la información de retorno, dependiendo del problema analizado por el grupo.

*Tiempo sugerido para este ejercicio: 3 horas*

## Ejercicio 2.2

## Análisis Inicial, Evaluación y Selección de Alternativas y Diseño del Plan de Acción

### Orientación para los Participantes

1. Antes de iniciar el desarrollo del ejercicio lean todos los numerales que conforman las instrucciones. Esto les guiará y facilitará su trabajo.
2. Cambien al representante de la UMATA. Los demás integrantes del grupo harán el papel de los representantes de la comunidad, y entre ellos se elegirá al relator y al coordinador.
3. Conjuntamente, repasen el estudio de caso: Comunidades Sur de Nariño (Anexo 14), revisen los objetivos formulados en el ejercicio anterior y ajustenlos si lo consideran necesario.
4. Formulados los objetivos procedan al análisis inicial de alternativas, para lo cual deben utilizar la Hoja de trabajo 1, de la siguiente manera:
  - En la primera columna, anoten el problema priorizado (el mismo seleccionado para elaborar el árbol de objetivos)
  - Para diligenciar la segunda columna, retomen uno a uno los factores que están en el nivel inferior del árbol de objetivos, estos serán las alternativas a analizar. A medida que se van ubicando en el cuadro, se realiza el análisis de ventajas y desventajas (dos últimas columnas).  
Si una alternativa presenta mayor número de ventajas que de desventajas, se traslada a la columna alternativas de la matriz de evaluación y selección de alternativas (Hoja de trabajo 2).
5. Inicien el diligenciamiento de la matriz de evaluación y selección de alternativas (Hoja de trabajo 2).
  - Consignen en la matriz, 3 o 4 de las alternativas analizadas en la etapa anterior.
  - Seleccionen 4 descriptores por criterio de política (sostenibilidad, competitividad, género) a la luz de los cuales van a analizar las alternativas, y escríbalos en la fila de descriptores (los descriptores anexos pueden servirles de guía).
  - Califiquen cada alternativa, de acuerdo a los criterios establecidos en la parte inferior izquierda del cuadro.
  - En la columna resultados coloquen la sumatoria de factores positivos y negativos.
  - En la columna observaciones anoten si el proyecto de asistencia técnica debe incluir la alternativa o esta debe aplazarse. Con pocas palabras se explica el porqué o se sintetizan las limitantes que deben ser superadas.

6. Concluido el diligenciamiento de las hojas de trabajo 1 y 2 se procede al diligenciamiento de la Hoja de trabajo 3 (diseño del plan de acción). Para ello consignent en la columna “actividades”, las acciones que consideren importantes para ejecutar las alternativas seleccionadas y mantener la comunidad activa mientras se inicia el desarrollo del proyecto de asistencia técnica.
7. Escojan las herramientas para presentar en plenaria las conclusiones sobre el problema que trabajaron en el ejercicio.

**Ejercicio 2.2    Análisis Inicial, Evaluación y Selección de Alternativas y  
Diseño del Plan de Acción - Hoja de Trabajo 1**

Análisis inicial de alternativas

Municipio: \_\_\_\_\_ Area de influencia: \_\_\_\_\_

Problema Priorizado	Alternativa	Ventajas	Desventajas



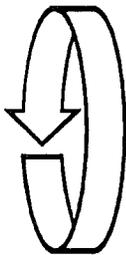
**Ejercicio 2.2      Análisis Inicial, Evaluación y Selección de Alternativas y  
Diseño del Plan de Acción - Hoja de Trabajo 3**

Plan de acción para las alternativas:

Municipio: \_\_\_\_\_ Área seleccionada: \_\_\_\_\_

Actividades (qué hacer)	Responsable (quién va a hacerlo)	Lugar (dónde se va hacer)	Fecha (cuándo se va hacer)	Cómo hacerlo	Recursos

## Ejercicio 2.2      **Análisis Inicial, Evaluación y Selección de Alternativas y Diseño del Plan de Acción**



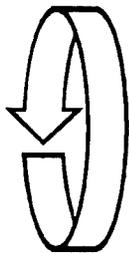
### Información de Retorno

**Análisis inicial de alternativas**

Municipio: Puerres      Area de influencia: San José y San Pedro

Problema Priorizado	Alternativa	Ventajas	Desventajas
Baja rentabilidad del cultivo de papa.	Prácticas de selección, manejo y almacenamiento adecuado de la semilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dispone de semilla de buena germinación.</li> <li>• Posibilidad de disponer de semilla sana.</li> <li>• Se reduce la pérdida de semilla durante el almacenamiento.</li> <li>• Seguridad en la disponibilidad de la semilla.</li> <li>• Se dispone de tecnologías de fácil aplicación y bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica utilización de jomales adicionales.</li> <li>• Requiere de adecuación de algún tipo de instalación.</li> <li>• Crea lucro cesante por capital invertido en la semilla</li> <li>• Costos de protección de la semilla</li> </ul>

## Ejercicio 2.2      Análisis Inicial, Evaluación y Selección de Alternativas y Diseño del Plan de Acción



### Información de Retorno

#### Matriz de evaluación y selección de alternativas

Objetivo específico (propósito):      Aumento de la rentabilidad del cultivo de papa mediante el uso de semilla de buena calidad, en las veredas de San José y San Pedro del municipio de Puerres

Descriptores  Alternativas	Sostenibilidad			Competitividad			Género			Resultado		
	Uso de Agroquímicos	Contaminación Agua-suelo	Autonomía local	Calidad del Producto	Mano de obra	Rentabilidad	Adecuación Instalaciones	Factibilidad Social	Disponibilidad mano de obra (femenina)	Disponibilidad tiempo		
Prácticas de selección, manejo y almacenamiento	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	-
											7	3

[ - ] Muy negativo  
 [ - ] Negativo  
 [ + ] Muy positivo  
 [ + ] Positivo  
 [ 0 ] No afecta

## Ejercicio 2.2      Análisis Inicial, Evaluación y Selección de Alternativas y Diseño del Plan de Acción

### Información de Retorno

Plan de acción para la alternativa: Prácticas de selección, manejo y almacenamiento de semilla de papa

Municipio: Puerres      Área seleccionada: Veredas San Pedro y San José

Actividades (qué hacer)	Responsable (quién va a hacerlo)	Lugar (dónde se va hacer)	Fecha (cuándo se va hacer)	Cómo hacerlo	Recursos
Motivación a los productores para que participen en el proyecto.	Grupo de representantes de la comunidad (hombres y mujeres).	San Pedro, San Isidro.	Junio - Julio/94	Visitas a finca, hojas volantes	Resumen del resultado de la planeación. Medio de movilización.
Identificación de tecnologías locales y foráneas para infraestructura de almacenamiento de papa.	Grupo de representantes de la comunidad (hombres y mujeres); funcionarios de la UMATA.	San Pedro, San Isidro; cabecera municipal; otras regiones.	Junio - Julio/94	Visitas a finca, giras.	Medios de movilización. Almuerzo. Revisión bibliográfica.
Sondeo sobre preferencias de medios de comunicación. Días y horas en que desean recibir la capacitación.	Grupo de representantes de la comunidad (hombres y mujeres); funcionarios de la UMATA.	San Pedro, San Isidro	Junio - Julio/94	Charlas informales, encuestas	Papelera
Elaboración del proyecto de asistencia técnica.	Funcionarios de la UMATA.	Oficina de la UMATA	Junio - Agosto/94	Marco lógico	Metodología (módulo 3 de capacitación en gestión).
Presentación y validación del proyecto con la comunidad.	Funcionarios de la UMATA; pequeños productores.	San Isidro	Agosto/94	Reunión	Proyecto

## Resumen de la Secuencia

A través del desarrollo de la Secuencia dos se puede captar la utilidad práctica de tres pasos del proceso metodológico de la planeación participativa, con el fin de disponer de los insumos necesarios para la elaboración del proyecto de asistencia técnica para pequeños productores.

Dicha utilidad se manifiesta a partir del desarrollo de los ejercicios, en los cuales se visualiza la interrelación que existe entre:

- Identificación de objetivos
- Evaluación y selección de alternativas
- Diseño del plan de acción

La secuencia sintetiza en forma sencilla el contenido de la planificación, ya que se clarifica la utilidad, la conveniencia y la necesidad de trabajar planificadamente, para resolver en forma eficiente los problemas productivos que afectan a los campesinos.

Lo anterior significa que en esta secuencia, los técnicos de la UMATA junto con los pequeños productores aprenden a decidir sobre la forma de plantear la solución a los problemas. Esto mediante la combinación de la participación con los instrumentos junto con el uso de los lineamientos de política para el desarrollo rural y campesino, específicamente los principios de sostenibilidad, competitividad y equidad con sentido de género.

# Anexos

	<b>Página</b>
<b>Anexo 1. Evaluación Final de Conocimientos .....</b>	<b>A-3</b>
<b>Anexo 2. Información de Retorno para la Evaluación Final de Conocimientos .....</b>	<b>A-6</b>
<b>Anexo 3. Evaluación del Desempeño de los Instructores .....</b>	<b>A-7</b>
<b>Anexo 4. Guía para la Presentación de Informes sobre el Desempeño de los Instructores .....</b>	<b>A-10</b>
<b>Anexo 5. Evaluación del Módulo .....</b>	<b>A-14</b>
<b>Anexo 6. Evaluación del Evento de Capacitación ...</b>	<b>A-16</b>
<b>Anexo 7. Términos Empleados en los Módulos sobre Asistencia Técnica .....</b>	<b>A-21</b>
<b>Anexo 8. Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria para Campesinos.....</b>	<b>A-25</b>
<b>Anexo 9. El Ideógrafo - Herramienta de Consenso .</b>	<b>A-28</b>
<b>Anexo 10. Los Grandes Problemas de los Pequeños Agricultores .....</b>	<b>A-30</b>
<b>Anexo 11. Resumen de la Caracterización y Análisis de Cinco Comunidades de la Zona Marginal Cafetera del Municipio de Chinchiná (Caldas).....</b>	<b>A-39</b>

<b>Anexo 12. Inventario de Instituciones o Entidades que Disponen de Tecnología para el Sector Agropecuario .....</b>	<b>A-41</b>
<b>Anexo 13. Costos de Producción .....</b>	<b>A-42</b>
<b>Anexo 14. Aplicación de las Etapas del Proceso de la Planeación Participativa. Estudio de caso: Comunidades Sur de Nariño .....</b>	<b>A-46</b>
<b>Anexo 15. Bibliografía .....</b>	<b>A-51</b>
<b>Anexo 16. Transparencias para el Uso del Instructor .....</b>	<b>A-54</b>

**Orientación  
para el  
Instructor**

Al finalizar el estudio del módulo, el instructor hará la evaluación final de conocimientos. Su propósito es, darle la oportunidad de conocer el grado de aprovechamiento logrado por los participantes, o sea determinar en qué medida se han cumplido los objetivos.

Cuando los participantes terminen la prueba, el instructor presentará la información de retorno, ofreciendo alternativas, es decir, respuestas posibles a las preguntas formuladas; cada participante las compara entonces con las que él escribió. Luego el instructor dirige una discusión sobre las respuestas dadas por los participantes, aclarando las dudas que se pueden presentar.

El participante compara luego el resultado obtenido en la exploración inicial con el de la evaluación final de conocimientos; de esta forma estimará el aprovechamiento general logrado en este módulo.

Recuerde que ésta es una prueba formativa, cuyo propósito no es el de calificar a los participantes, sino una oportunidad para reafirmar el conocimiento logrado y para aclarar dudas sobre lo expuesto por el instructor o por el módulo.

## Evaluación Final de Conocimientos

### Orientación para el Participante

A continuación le presentamos una serie de preguntas que están relacionadas con diferentes aspectos estudiados en el módulo. La prueba no será calificada por el instructor. Usted mismo revisará sus respuestas, lo cual le permitirá conocer el grado en que los objetivos planteados fueron cumplidos y estimar lo que personalmente ha logrado por medio de la capacitación.

Tiempo: 15 minutos

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

1. Formule dos argumentos acerca de la importancia de la planeación participativa para la formulación de un proyecto de asistencia técnica.

---

---

---

---

2. Marque con una X cual de los siguientes items expresa la importancia de la participación comunitaria en la planeación de proyectos de asistencia técnica.

- a)  La comunidad toma sus propias decisiones.
- b)  La participación comunitaria es política nacional.
- c)  La participación facilita la apertura de la comunidad a la caracterización y al análisis.
- d)  Facilita el logro de los objetivos de la alcaldía.

3. ¿Cuál de los siguientes items incluye todos los pasos de la planeación participativa?

- a)  Objetivos, elaboración del proyecto, caracterización.
- b)  Objetivos, análisis inicial de alternativas, evaluación y selección de alternativas, diseño de la estrategia.
- c)  Objetivos, seguimiento y evaluación, planeación de alternativas.
- d)  Selección y planeación de alternativas, diseño de la estrategia, matriz del marco lógico.

4. Explique que relaciones lógicas encuentra entre los pasos de la planeación participativa. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

5.Cuál de los siguientes elementos no se incluye en el diseño de una estrategia?

- a)  El lugar en que se desarrollaran las actividades.
- b)  El compromiso de la comunidad.
- c)  El costo de las actividades.
- d)  La definición de las actividades.

**Anexo 2****Información de Retorno para la Evaluación Final de Conocimientos****Orientación para el Instructor**

Una vez finalizado el tiempo para la realización de la evaluación final, haga lo siguiente:

- Presente las respuestas posibles.
- Permita que los participantes comparen sus respuestas con las de otros.
- Comente las respuestas brevemente.

Los siguientes elementos relacionados con cada pregunta sirven para ver si las respuestas están en el contexto de lo preguntado.

Pregunta No.	Respuesta
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Involucra a la comunidad en el proceso de toma de decisiones.</li><li>• La comunidad se compromete en la solución de sus problemas.</li><li>• Las soluciones encontradas responden a las condiciones reales de la comunidad.</li></ul>
2	a.
3	b.
4	Identificados los objetivos se facilita la identificación, análisis y evaluación de alternativas para el diseño de las estrategias.
5	c.

**Formulario para ser respondido por cada uno de los participantes**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del instructor: \_\_\_\_\_

Tema(s) desarrollado(s): \_\_\_\_\_

### **Instrucciones**

A continuación aparece una serie de descripciones de comportamientos que se consideran deseables en un buen instructor. Por favor, exprese sus opiniones sobre el instructor, marcando una "X" frente a cada una de las frases que lo describan.

Marque una "X" en la columna "SI" cuando usted esté seguro que esa ha sido la manera de proceder del instructor, es decir, cuando éste hizo lo que se especifica en el descriptor.

Marque una "X" en la columna "NO" cuando esté seguro que no se observó ese proceder o acción.

No firme el cuestionario; sus respuestas deben ser anónimas. De esta manera se espera que usted tenga más libertad y mayor objetividad para emitir sus opiniones.

#### **1. Organización y claridad**

El instructor...

	SI	NO
1.1 Presentó los objetivos de la actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Explicó la metodología para realizar la(s) actividad(es)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Respetó el tiempo previsto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Entregó material escrito sobre su presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Siguió una secuencia clara en su exposición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Resumió los aspectos fundamentales del tema presentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Habló con claridad y en tono de voz adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Las ayudas didácticas que utilizó facilitaron la comprensión del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	SI	NO
1.9 La cantidad de contenido presentado fue suficiente para facilitar el aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Conocimiento del tema</b>		
2.10 Se mostró seguro de conocer la información presentada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Respondió adecuadamente las preguntas de la audiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 Dió referencias bibliográficas actualizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13 Relacionó los aspectos básicos del tema con los aspectos prácticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14 Proporcionó ejemplos para ilustrar los temas expuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15 Centró la atención de la audiencia en los aspectos más importantes del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Habilidades de interacción</b>		
3.16 Estableció comunicación con los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17 El lenguaje empleado estuvo a la altura de los conocimientos de la audiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18 Inspiró confianza para que le hicieran preguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.19 Demostró interés en que la audiencia aprendiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.20 Estableció contacto visual con la audiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.21 Formuló preguntas a los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.22 Invitó a los participantes a que formularan preguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.23 Proporcionó información de retorno inmediata a las respuestas de los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.24 Se mostró interesado en el tema que exponía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.25 Mantuvo las intervenciones de la audiencia dentro del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Dirección del ejercicio</b>		
El instructor o la persona encargada de dirigir el ejercicio...		
4.26 Preciso los objetivos del ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.27 Seleccionó/acondicionó el sitio adecuado para el ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.28 Organizó a la audiencia de manera que todos pudieran participar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.29 Explicó y/o demostró la manera de realizar el ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.30 Tuvo a su disposición los materiales de demostración y/o los equipos necesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.31 Entregó a los participantes los materiales necesarios para el ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	SI	NO
4.32 Entregó a los participantes un instructivo (guía) para realizar el ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.33 Supervisó atentamente el ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.34 Los participantes tuvieron la oportunidad de practicar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Instrucciones**

El formulario de evaluación de instructores contiene un total de 34 items que se refieren a cuatro dimensiones en las cuales se basa una buena dirección del aprendizaje. Todo instructor interesado en mejorar su desempeño debe aplicar a sus capacitandos formularios como éste y recoger él mismo la información para conocer cómo le perciben los participantes.

Al final de esta guía el instructor encontrará el formato que se emplea para elaborar el informe evaluativo de los instructores. En él se concentra toda la información recogida y las explicaciones que se presentan hacen referencia a él.

Para las explicaciones vamos a asumir que el formulario sobre el desempeño del instructor se ha entregado únicamente a diez (10) de los participantes en el curso. Esto supone que si el instructor hizo todo lo que aparece en los descriptores del formulario y los capacitandos reconocieron que sí lo hizo, marcando SI, en todos los casos, los puntajes para cada aspecto del formulario serán:

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. Organización y claridad    | 90 puntos (9 items x 10 participantes)   |
| 2. Conocimiento del tema      | 60 puntos (6 items x 10 participantes)   |
| 3. Habilidades de interacción | 100 puntos (10 items x 10 participantes) |
| 4. Dirección del ejercicio    | 90 puntos (9 items x 10 participantes)   |

Sin embargo, no es fácil que un instructor sea calificado así, ya que puede tener fallas en alguna de las cuatro dimensiones arriba consideradas.

Para tabular los datos, se hace una fotocopia de la hoja del informe y se procede de la siguiente manera:

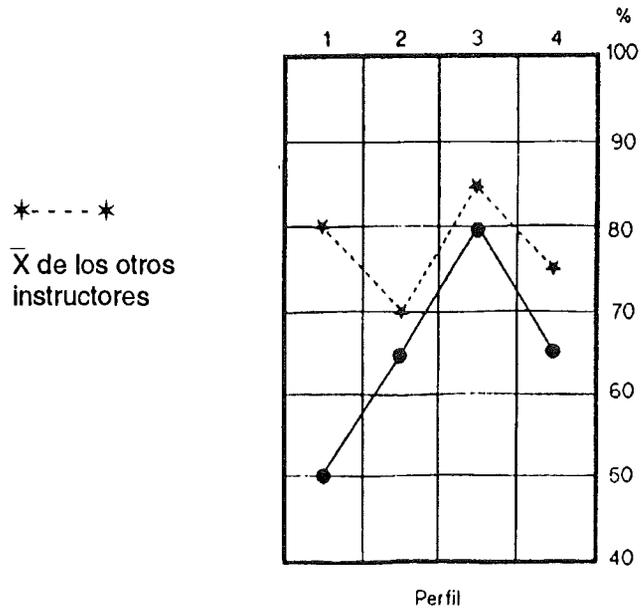
1. Por cada respuesta afirmativa dada por los participantes en el formulario de evaluación, se asigna un punto en la correspondiente casilla del informe. Las respuestas negativas (o marcas NO) no se contabilizan. Tampoco se cuentan las respuestas en blanco. **Sólo se tienen en cuenta los items cuya respuesta es SI.**
2. Item por ítem se recoge la información de los formularios en la hoja del informe hasta agotar la tabulación de todos los formularios.

3. Enseguida, se suman y totalizan los puntajes para cada casilla. La sumatoria de las casillas de una misma dimensión (i.e. organización y claridad) se coloca en la columna central del casillero en: No. Puntos. En la casilla 100% se habrá colocado el número posible de puntos, como explicamos anteriormente, asumiendo que los 10 participantes marcaron SI a todos los items. La relación entre 100% y el puntaje logrado por el instructor establece el porcentaje observado.  
 Por ejemplo, si el 100% para las respuestas de 10 participantes en la dimensión "organización y claridad" es 90 y el puntaje observado para un instructor es 45 puntos, en la columna % anotaremos el porcentaje observado que es 50%.
4. Si continuamos con el ejemplo, podremos ver que la columna central, puede llegar a mostrar datos como los siguientes:

100%	No. puntos	%
90	45	50
60	40	67
100	80	80
90	60	67

5. En la rejilla del lado derecho se puede graficar la información para proporcionar al instructor un perfil de desempeño. Con una línea punteada o en diferente color puede elaborarse allí mismo el perfil del promedio de los puntajes de los otros instructores del curso, para que cada uno de ellos compare sus debilidades y fortalezas en relación con sus colegas.

Este perfil le indicaría al instructor un mejor desempeño en "habilidades de interacción" y su mayor debilidad en la "organización y claridad". También le indicaría que en las cuatro áreas evaluadas su puntaje es menor que el promedio del resto de los instructores del mismo evento.



6. El coordinador del curso puede escribir sus comentarios y enviar el informe, con carácter confidencial, a cada instructor. Así, cada uno podrá conocer sus aciertos y las áreas en las cuales necesita realizar un esfuerzo adicional si desea mejorar su desempeño como instructor.

Una buena muestra para evaluar está constituida por 10 participantes. En un grupo grande ( $N = 30$ ) no todos los participantes deben evaluar a cada uno de los instructores. El grupo total puede así evaluar a tres de ellos.



**Hoja para el  
Participante****Instrucciones**

Estamos interesados en conocer las opiniones de los participantes acerca de las actividades, materiales y contenidos de este curso, con el objeto de mejorar su desarrollo.

Le rogamos marcar una "X" en la casilla que corresponda a su opinión, según la escala 0 - 1 - 2 - 3, donde "0" representa una opinión negativa y "3" la mejor opinión, o según el descriptor que aparece en los puntos 3 y 4.

Gracias por su colaboración.

Criterios evaluativos																		
Módulo 2	Actividad, material y/o contenido	1. Evalúe el ítem según su calidad en relación con el nivel de la audiencia (UMATA)					2. Evalúe el ítem según su utilidad para capacitar a los profesionales de las UMATAS					3. Evalúe el ítem de acuerdo con la cantidad de información proporcionada según las necesidades de los profesionales de las UMATAS			4. Evalúe el tiempo asignado al ítem			
		0	1	2	3	0	1	2	3	Muy poco	Adecuado	Demasiado	Muy poco	Adecuado	Demasiado	NA*		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinámica de grupo, introducción, flujograma, objetivos</li> </ul>																
<b>Secuencia 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos conceptuales de la planeación participativa</li> <li>Principios básicos de política</li> </ul>																		
<b>Ejercicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Análisis sobre la planeación participativa</li> <li>1.2 Estudio de caso</li> </ul>																		
<b>Secuencia 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos para realizar la planeación participativa</li> <li>Pasos de la planeación participativa</li> <li>Diseño del plan de acción</li> <li>Portafolios técnicos de la planeación participativa</li> </ul>																		
<b>Ejercicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Identificación de objetivos</li> <li>2.2 Análisis inicial, evaluación y selección de alternativas y diseño del plan de acción</li> </ul>																		
<b>Otros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Material impreso</li> <li>Transparencias</li> </ul>																		

NA\*: No aplica

**Orientación  
para el  
Instructor**

El formulario que aparece a continuación se utiliza al finalizar el curso. El instructor debe adaptarlo a la situación específica de cada curso. Por ejemplo, puede decidir la formulación de preguntas más específicas en cuanto a los objetivos y contenidos, incluyéndolos en el formulario. El modelo que se presenta a continuación es general y puede modificarse, ampliando las preguntas o eliminando algunos items que no sean aplicables a la situación particular.

Cuando se trata de un curso completo, el formulario puede ser administrado el día anterior a la finalización del evento para que las respuestas puedan ser tabuladas y presentadas en la sesión final del curso a los participantes. Esta retroinformación de la evaluación final es considerada de mucho valor para ellos.

Algunas de las preguntas al final del formulario se refieren a los planes que el capacitando espera poner en práctica después de concluida la capacitación. Las respuestas son de utilidad para que, a nivel institucional se pueda hacer el seguimiento de las actividades propuestas. En caso de que los participantes elaboren un “plan de acción” para presentar y ejecutar posteriormente, estas preguntas podrán ser eliminadas del formulario.

Antes de entregar este instrumento a los participantes es necesario que el instructor enfatice la importancia de las respuestas para el mejoramiento de futuras versiones del curso. Por tanto debe urgir a la audiencia para que sea analítica con respecto a todos los componentes del curso.

# Evaluación del Evento de Capacitación

## Hoja para el Participante

Nombre del evento: \_\_\_\_\_

Sede del evento: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### Instrucciones

Deseamos conocer sus opiniones sobre diversos aspectos del evento que acabamos de realizar, con el fin de mejorarlo en el futuro.

No necesita firmar este formulario. De la sinceridad de sus respuestas depende en gran parte el mejoramiento de esta actividad.

La evaluación incluye dos aspectos:

- a. La escala 0, 1, 2, 3 sirve para que usted asigne un valor a cada una de las preguntas.

0 = Malo, inadecuado

1 = Regular, deficiente

2 = Bueno, aceptable

3 = Muy bueno, altamente satisfactorio

- b. Debajo de cada pregunta hay un espacio para sus comentarios de acuerdo con el puntaje asignado por usted. Refiérase a los aspectos **Positivos** y **Negativos** y deje en blanco los aspectos que no correspondan a este evento.

1. Evalúe los objetivos del evento:

- 1.1 Según hayan sido satisfechas las necesidades (institucionales y personales) que usted traía

0 1 2 3

Comentario: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1.2 De acuerdo con si se lograron en el evento

0 1 2 3

Comentario: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Evalúe el contenido del curso según éste haya  
llenado vacíos de conocimientos que usted tenía  
al iniciarse el evento 0 1 2 3

Comentario: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Evalúe las estrategias metodológicas empleadas:

3.1 Exposiciones de los instructores 0 1 2 3

3.2 Trabajos en grupo 0 1 2 3

3.3 Cantidad y calidad de los materiales de enseñanza 0 1 2 3

3.4 Sistema de evaluación (información de retorno,  
exploración inicial, evaluación final) 0 1 2 3

3.5 Prácticas en el aula 0 1 2 3

3.6 Ayudas didácticas (papelógrafo, proyector,  
videos, etc.) 0 1 2 3

Comentario: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Evalúe lo aprendido según la aplicabilidad que  
tenga en su trabajo actual o futuro 0 1 2 3

Comentario: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Evalúe la coordinación del evento

5.1 Información a participantes antes del curso 0 1 2 3

5.2 Cumplimiento de horarios 0 1 2 3

5.3 Cumplimiento del programa 0 1 2 3

5.4 Conducción del grupo 0 1 2 3

5.5 Conducción de actividades 0 1 2 3

5.6 Apoyo logístico (equipos, materiales, papelería) 0 1 2 3

Comentario: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Evalúe la duración del evento en relación con los objetivos propuestos y el contenido del mismo 0 1 2 3

Comentario: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Evalúe otras actividades y/o situaciones no académicas que influyeron positiva o negativamente en el nivel de satisfacción que usted tuvo durante el evento

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 7.1 Alojamiento                                  | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 7.2 Alimentación                                 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 7.3 Sede del evento y sus condiciones logísticas | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 7.4 Transporte                                   | 0 | 1 | 2 | 3 |

Comentario: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Exprese sugerencias precisas para mejorar este evento.

- 8.1 Académicas: (conferencias, material didáctico, prácticas)

a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_

- 8.2 No académicas (transporte, alimentación, etc).

a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_

Actividades  
futuras

9. Durante el desarrollo de este curso usted planificó la aplicación o la transferencia de lo aprendido al regresar a su puesto de trabajo ¿En qué forma? \_\_\_\_\_

---

---

---

10. ¿De qué apoyo (recursos) necesitará para poder ejecutar las actividades de transferencia o aplicar lo aprendido? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## **Anexo 7**

# **Términos Empleados en los Módulos sobre Asistencia Técnica**

### **Actores**

Todas aquellas personas e instituciones que intervienen en un proceso como el desarrollo rural, agropecuario, forestal, piscícola o ambiental del municipio.

### **Alternativas**

Son caminos para lograr los objetivos. El análisis de alternativas trabaja sobre aquellas que parecen mejores y variables, para llegar a elegir las más apropiadas.

### **Amenaza**

Cualquier elemento proveniente de factores del ambiente externo con capacidad de interferir en la acción de una institución.

### **Asistencia técnica agropecuaria**

Es un servicio de transferencia de tecnología que a través de asesoría, consultoría, capacitación y aplicación de métodos de comunicación, busca mejorar y hacer económicamente más eficientes los sistemas de producción de las explotaciones rurales, racionalizar la producción agrícola, forestal, pecuaria y piscícola, y contribuir al mejoramiento de los niveles de ingreso y de la capacidad productiva de la población campesina.

### **Capacitación**

Formación de recursos humanos para ejercer alguna función. Obtener conocimientos, destrezas y cambiar actitudes. La capacitación promueve el desarrollo del talento humano mediante capacitación específica para el trabajo, para un mejor desempeño y superación de deficiencias educacionales formales en función de los procesos de cambio en las organizaciones.

### **Criterios**

Normas de comparación, de juzgamiento o apreciación.

### **Condiciones físicas**

Son aquellos factores tangibles cuya presencia es indispensable para desarrollar una actividad específica.

### **Condiciones sociales**

Son los factores del contexto comunitario cuya presencia es indispensable para desarrollar una actividad específica.

### **Demostración de método**

Es la puesta en escena del desarrollo adecuado de una práctica comprobada con anterioridad, y aplicada paso a paso, por un profesional, un experto agropecuario, un productor debidamente entrenado, o un grupo de personas. Su propósito es modelar el desarrollo de destrezas y habilidades.

### **Demostración de resultados**

Es un método de comunicación grupal destinado a comprobar con los productores los efectos de la aplicación de una práctica, o de un conjunto de prácticas, cuyas ventajas han sido previamente establecidas.

### **Día de campo**

Método de comunicación grupal, mediante el cual, se comparte con los productores, los resultados de una o varias prácticas agropecuarias, realizadas en condiciones locales. Su objeto es despertar el interés por su adopción.

**Diseño de estrategias**

Proceso a través del cual se definen un conjunto de acciones, actores y factores cuya combinación facilita el logro de objetivos determinados.

**Efectividad**

Capacidad para lograr los objetivos. La efectividad de un proyecto estará determinada por el nivel al cual se han logrado los resultados esperados.

**Efectos esperados**

Resultados o productos concretos que se obtienen de la realización de las actividades.

**Eficiencia**

Es la relación costo beneficio entre inversión y resultados. Grado en que se obtienen buenos resultados al menor costo.

**Estrategia**

Es la selección de la mejor combinación lógica de pasos que integran actores, factores y acciones, para lograr un objetivo específico en un determinado contexto.

**Evaluación**

Examen crítico, usualmente acompañado de una medición cuantitativa y con metodología sistemática, para medir el desempeño de algo o de alguien y confrontar resultados con objetivos previamente establecidos.

**Evaluación de alternativas**

Es el proceso por medio del cual se estiman las ventajas que ofrecen la aplicación de distintas alternativas, con el objeto de seleccionar las más apropiadas.

**Finalidad**

El objetivo final hacia el que se dirige un esfuerzo (proyecto o programa). En el contexto del desarrollo nacional generalmente representa un logro económico deseado.

**Gestión**

Es un conjunto de procesos que permiten el manejo de una institución, un programa, una unidad operativa o un proyecto. La gestión de la asistencia técnica agropecuaria incluye la caracterización de la comunidad, la planeación, el diseño de proyectos, el seguimiento y la evaluación participativos.

**Gira**

Es un método de comunicación donde un grupo de personas, se trasladan de una región a otra, con el fin de observar prácticas agropecuarias, con el objeto de aprender los procesos o evaluar los resultados.

**Impacto**

Efecto sobre el beneficiario final de la implementación de actividades o de la aplicación de estrategias en la actividad productiva y ambiental.

**Marco lógico**

El marco lógico de un proyecto es un esquema conceptual, que relaciona jerárquicamente los objetivos que nos proponemos alcanzar; toma en cuenta los factores externos del proyecto que pueden afectar sus resultados; y establece con claridad y precisión los indicadores y medios de verificación para apreciar el progreso del proyecto hacia el logro de sus propósitos.

**Matriz**

Esquema que facilita el cruce de información donde se consideran más de dos variables.

**Objetivo**

Es la formulación de un estado que se debe alcanzar. Existen diferentes niveles de objetivos de acuerdo con el grado de amplitud o generalidad del estado que se desea. Los fines y propósitos son niveles más generales de objetivos.

**Oferta tecnológica**

Es el conjunto de tecnologías agrícolas, pecuarias, validadas y ajustadas a características agroecológicas específicas.

**Oportunidad**

Cualquier recurso o insumo que puede constituirse en una ventaja para el logro de los objetivos.

**Parcelas agrícolas demostrativas**

Son ensayos, que se organizan en una parte de las fincas de los productores, bajo sus propias condiciones y circunstancias, con el propósito de difundir los resultados de una tecnología recomendada comparandolos con los resultados obtenidos por el productor en su sistema de manejo.

**Participación**

Es un proceso de acuerdo colectivo que favorece el aporte de cada individuo en el análisis o la acción, disminuyendo al mínimo las fuerzas unilaterales que de otra manera tomarían todas las decisiones.

**Participación pasiva**

Aquella en la que las personas afectadas están presentes pero no pueden influenciar la forma o el contenido de las decisiones que otros toman por ellos.

**Planeación**

Proceso mediante el cual se establece y se mantiene una directriz, de tal manera que la UMATA y la comunidad pueda trabajar consistentemente y progresar hacia el logro de sus objetivos deseados.

**Planeación participativa**

La recolección de información y toma de decisiones, con los sectores interesados de la comunidad en relación con la caracterización y la formulación de objetivos y estrategias para su cumplimiento.

**Políticas**

Las grandes líneas de acción (orientaciones) para alcanzar los fines o hacer cumplir las prioridades.

**Procesos**

Las operaciones que se llevan a cabo con el fin de transformar recursos en productos.

**Programa**

Es un conjunto de proyectos, actividades, procesos o servicios afines cuyos resultados satisfacen, en conjunto, objetivos en un área, sector o población determinada.

**Programación**

Conjunto de previsiones relacionadas con la administración de los recursos disponibles con el fin de obtener los resultados esperados de manera segura y eficiente.

**Propósito**

Efecto o impacto deseados para un proyecto. Describe lo que se espera lograr si el proyecto se ejecuta en forma completa y a tiempo.

**Proyecto**

Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas orientadas a la solución de un problema con resultados significativos y previsible en un plazo definido, mediante la aplicación de ciertos recursos, con una metodología determinada, bajo responsabilidad de un personal competente.

**Pruebas pecuarias demostrativas**

Son aquellas que se ejecutan en las fincas de los productores con un grupo pequeño de animales de la misma especie, con el objeto de comparar y mostrar la bondad de una o varias recomendaciones.

**Resultados**

Efectos que se consiguen de la adecuada utilización de los recursos y de la realización de actividades.

**Transferencia de tecnología agropecuaria**

Es el conjunto de actividades y mecanismos organizados, dirigidos a la experimentación y adopción de tecnologías promisorias.

**Unidad Agrícola Familiar (UAF)**

La UAF es la explotación agropecuaria de un fondo, que depende directa y principalmente de la fuerza de trabajo familiar y cuya extensión haya sido calculada para las diferentes áreas agroecológicas del municipio, teniendo en cuenta la tecnología local de producción, los costos, la venta de los productos y los sistemas de producción que adelantan con mayor frecuencia los pequeños productores, en cada zona.

**UMATA**

Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria. Es el ente encargado de prestar asistencia técnica agropecuaria en forma directa a los pequeños productores, creada por cada municipio o distrito, como parte de su estructura administrativa, con personal profesional y técnico intermedio o contratada

con entidades públicas o privadas especializadas en la prestación de los mencionados servicios.

**Usuarios**

Son todas aquellas personas u organizaciones que utilizan directa o indirectamente los resultados de todas aquellas actividades, recursos y estrategias que se apliquen en el desarrollo de la comunidad a la cual pertenecen. Por ejemplo, cuando un grupo de pequeños productores son beneficiados con un programa público de transferencia de tecnología agrícola, son los usuarios de las informaciones y tecnologías transferidas.

**Visita**

Es un medio de comunicación interpersonal, entre el asistente técnico y el productor, en el medio en que este vive o desarrolla sus actividades, cuyo objetivo es conocer directamente los problemas de su explotación y ayudar a escoger soluciones adecuadas a situaciones particulares.

**El Concepto  
de Desarrollo  
Sostenible**

Antes de iniciar una discusión sobre sistemas agropecuarios sostenibles para contextos de economía campesina, es preciso dejar en claro algunos de los puntos conceptuales más importantes que permiten hacer la introducción a este tema, que sin duda alguna será el centro de muchas polémicas en el futuro.

El término de Desarrollo Sostenible es parte de una corriente del pensamiento occidental, relativamente reciente, sin profundas preocupaciones éticas, ambientales, económicas, políticas y tecnológicas que está siendo incorporado rápidamente en las agendas de los países, organizaciones no gubernamentales y gremios político-económicos, tanto en los países industrializados como de los subdesarrollados. Sus raíces se nutren en gran medida en los numerosos intentos nacidos para enfrentar los errores, deficiencias e injusticias del sistema industrializado que se impuso en la postguerra: desarrollo alternativo, desarrollo apropiado, desarrollo de base, desarrollo integral, ecodesarrollo.

Quizás lo novedoso sea el esfuerzo por involucrar con más precisión las variables ambientales como reguladoras de los ya conocidos indicadores económicos y sociales.

La Comisión encargada de la elaboración del documento de carácter universal denominado “**Nuestro Futuro Común**” acuñó el término de **Desarrollo Sostenible** como la “posibilidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras” (The World Commission on Environment and Development, 1987).

A partir de la demostración conceptual y científica de que la especie humana comparte no sólo entre sí misma, sino con los demás seres vivos y elementos abióticos, un sistema planetario único completamente interrelacionado; se hace un llamado dramático a cambiar el curso de los procesos que están aceleradamente deteriorando la vida en su totalidad presente y en su posibilidad de continuación futura.

Este mensaje comienza a ser escuchado e interpretado por las distintas instancias de la sociedad mundial y los cambios conceptuales inician el proceso de permeabilizar las decisiones políticas y económicas que rigen

---

<sup>1</sup> Basado en Murgueito R. CIPAV, Cali-Colombia.

un mundo dominado por un modelo industrial, monetarista, consumista, dilapidador de recursos naturales y sin posibilidades de repetirse ni sostenerse en el tiempo.

Como es de esperarse, la interpretación de los conceptos es muy variable, según el grado de conciencia adquirida y sobre todo, de los intereses puestos en juego. Por esta razón, el Desarrollo Sostenible se vuelve una discusión compleja, heterogénea y llena de matices que van desde quienes propugnan, con la fortaleza de sus posiciones privilegiadas, en “hacer sostenible el desarrollo sin cambiar nada a fondo el modelo económico dominante”, hasta quienes esperan un nuevo orden mundial basado en la justicia social, en la armonía con la naturaleza y en el respeto al futuro.

Así, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO para el sector rural del mundo, “este desarrollo sostenible (en agricultura, los sectores forestal y de pesca), conserva la tierra, el agua, los recursos vegetales y animales, no degrada el ambiente, es técnicamente aceptable, económicamente viable y socialmente deseable”.

Pero para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. IICA es su “Estrategia para el Desarrollo Sostenible”, no es posible lograr el objetivo enunciado por FAO si no se regulan el crecimiento económico y el mercado de consumo, los dos paradigmas del desarrollo convencional, por valores y acciones de equidad social y conservación de los recursos naturales.

Con esto se demuestra la enorme brecha conceptual que separa el Norte del Sur en torno a la sostenibilidad y que se manifiesta en las reuniones preparatorias de la cumbre mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo realizadas en Brasil en 1992.

En el caso de las sociedades rurales del planeta, nada más contrastante que la propuesta del Norte sobre crecimiento cero para sus agricultores subsidiados económica y energéticamente, protegidos celosamente en los mercados mundiales; frente al campesinado del tercer mundo, obligado a intervenir los ecosistemas naturales más frágiles y biodiversos del planeta, que no puede darse el lujo de reducir su producción debido al riesgo de sucumbir, ya que se lucha es por la supervivencia física antes que cualquier otra consideración.

Bien dice el IICA y tantos otros ambientalistas del tercer mundo, que en el sur la pobreza y el deterioro ambiental están ligados entre sí y que la fragmentación de temas para su discusión es no sólo artificial, sino alejada de la realidad; ya que las políticas de desarrollo efectuadas hasta

ahora en el tercer mundo han sido antagónicas a los principios de sostenibilidad de los recursos naturales y humanos, lo cual conduce el agotamiento inexorable de los mismos.

Por esto, Desarrollo Sostenible será una concepción diferente según el grupo de interés que se represente.

Aún dentro de un país como el nuestro, donde la agricultura campesina subsiste a pesar de tener todo en su contra, los criterios de sostenibilidad serán diferentes para la óptica estatal influenciada por el Fondo Monetario internacional y la apertura hacia el mercado económico mundial, que para la sociedad civil quien acompaña los procesos de las comunidades campesinas, donde lo sostenible es la construcción de un modelo de vida alternativo, que posibilite la convivencia pacífica de las culturas con los procesos naturales y las demás formas de vida que las acompañan y sustentan.

El ideógrafo es una herramienta de trabajo académico que está compuesto de (a) un tablero portátil de dos caras de corcho, de caucho, de icopor o material similar, fijo en paneles de madera, montado por lo general en dos columnas paralelas de madera o metal y (b) una caja de cartón o de madera, separada por divisiones internas, dentro de las cuales se encuentran trozos de papel o preferiblemente de cartulina, de diversos tamaños y colores, un set de marcadores de tamaño grande y alfileres de cabeza ancha. La caja también puede contener otros componentes tales como flechas cortas, círculos pequeños, tiras de colores de diferente longitud, etc.

## **Aplicaciones**

1. El ideógrafo se utiliza para fijar en él las ideas de los participantes en una reunión. En su forma más simple de utilización, el líder de la reunión solicita a los participantes escribir sus ideas en uno de los papeles o trozos de cartulina una idea o sugerencia sobre el tema en referencia. Cada uno de los miembros del grupo, lo hace en forma individual y el líder va colocando las diferentes contribuciones sobre el tablero fijándolas con pines o alfileres.
2. Una vez se han fijado las ideas, el líder del grupo puede conducir una discusión dirigida a uno o más fines tales como:
  - Identificar prioridades
  - Señalar relaciones entre las ideas aportadas
  - Descartar asuntos irrelevantes
  - Aclarar la lógica de las ideas expuestas, etc.
3. En la medida en que las ideas se reagrupan, se descartan o se organizan, el líder de la reunión mueve las cartulinas, para crear el orden que surge de la discusión. Para ello también puede ayudarse de flechas, círculos o cintas de papel.
4. El ideógrafo va constituyéndose a lo largo de la reunión. Nuevas tarjetas con nuevas ideas o con versiones revisadas de las ideas iniciales van ocupando el espacio del tablero. Cada miembro del grupo se va familiarizando con la manera de hacer aportes a través

de las cartulinas. La atención de todos está fija en el ideógrafo y se mantiene así la animación del grupo.

5. Esta ayuda para la discusión se utiliza por lo general en grupos no mayores de 10 participantes. Cuando el grupo es mayor, debe disponerse de más de un ideógrafo con sus fichas y marcadores y de espacios separados para realizar discusiones independientes. Si es necesario, cada grupo trabaja aparte durante un período de tiempo y luego se traen los dos o más ideógrafos a un sitio de discusión plenaria, en el que después de hacerse las presentaciones de cada uno de los grupos independientes, el líder de la reunión puede llevar a todo el equipo a realizar una síntesis de los diferentes aportes grupales.
6. El ideógrafo es pues una herramienta de discusión que sirve además para facilitar el consenso entre los miembros del grupo, manteniendo un alto grado de participación y motivación. Tiene la ventaja adicional de que un líder de discusión bien entrenado, nunca deja por fuera ninguna contribución de ninguno de los miembros del equipo y esta es la mejor motivación para mantenerlo en constante productividad. Llenar el ideógrafo es un trabajo colectivo y como tal, permite que se establezca un sentido corporativo en la generación y análisis de las ideas, disminuyendo el sentimiento de competencia que suele aparecer en muchas reuniones de grupo.
7. Tamaño del tablero: 2.10 de ancho (equivalente a la anchura de tres hojas de pliego de 0.7 x 1.00 m.) y 1.00 m. de altura. Distancia entre la base del tablero y el piso: 1.20 m. Puede construirse en tres paneles de 0.7 x 1.00 m. para ensamblar. Las columnas de sostén también pueden ser construidas en dicho caso para ensamble.

En América Latina, más de 13,5 millones de pequeños agricultores enfrentan una realidad productiva similar. Ellos representan el 78% del total de las unidades de producción agropecuaria de esta región. Estos agricultores enfrentan múltiples problemas y dificultades, los que para efectos didácticos se pueden clasificar en dos categorías:

- problemas externos; es decir, aquellos que se generan fuera de las fincas y comunidades, o cuya solución no depende o está fuera del control de los agricultores.
- problemas internos; es decir, aquellos que se generan al interior de las fincas y comunidades, y cuya solución está (o podría estar) al alcance de los agricultores.

### **Problemas Externos**

Los principales problemas externos son de sobra conocidos y han sido debidamente estudiados. Ellos normalmente se enfatizan en los textos académicos, en los gremios de agricultores, en los parlamentos, y en las reuniones destinadas a proponer nuevas políticas agrícolas. A modo de ejemplo, se pueden mencionar los siguientes:

- ausencia de políticas agrícolas claras y estables;
- en la formulación de las políticas globales de desarrollo los gobiernos discriminan en contra de la agricultura; y en la formulación de las políticas agrícolas, discriminan en contra de los pequeños productores agropecuarios y especialmente de las mujeres agricultoras. En consecuencia, los gobiernos no asignan recursos suficientes para el desarrollo del medio rural y mucho menos de los campesinos y pequeños agricultores;
- las políticas agrícolas son definidas en forma centralizada y vertical, sin considerar las reales necesidades de los pequeños agricultores y sin tener en cuenta si ellos están en condiciones o no de llevarlas a la práctica;
- la tierra es insuficiente, de mala calidad y ubicada en áreas marginales; además, muchas veces los campesinos no detentan los respectivos títulos de dominio;
- los recursos de capital, tales como maquinarias, instalaciones, y animales de trabajo y producción, son de acceso muy limitado para los pequeños agricultores;

---

<sup>3</sup> Tomado de: FAO (1993)

- los servicios agrícolas de apoyo son insuficientes en su cobertura e ineficientes en su funcionamiento, lo que motiva que sus actividades no beneficien a la gran mayoría de los productores agropecuarios, especialmente a los más pequeños;
- el crédito rural oficial es escaso y burocratizado; a él no tienen acceso la gran mayoría de los pequeños agricultores y mucho menos las agricultoras;
- las tecnologías agropecuarias en gran parte son inadecuadas para las circunstancias específicas de los pequeños agricultores; agrava esta situación el que, cuando son adecuadas, no llegan a sus destinatarios, en virtud de las evidentes y lamentables debilidades de los servicios de extensión rural;
- los insumos industrializados son caros, los precios de venta de la producción son bajos y la comercialización es inestable, lo que da por resultado una relación insumo/producto desfavorable;
- el poder adquisitivo de la mayoría de los consumidores urbanos es bajo; este hecho limita la expansión del mercado interno y reduce los precios de venta de la producción agropecuaria;
- las restricciones, subsidios y proteccionismo impuestos por los países desarrollados dificultan las exportaciones y estimulan las importaciones de alimentos a precios subsidiados, perjudicando doblemente a los productores nacionales;
- los pagos correspondientes al servicio de la deuda externa y otras formas de exportación de capitales, limitan las posibilidades de los gobiernos de asignar recursos adicionales al desarrollo nacional en general y al desarrollo del sector agropecuario en particular;
- existe una permanente transferencia de recursos del sector rural-agrícola al sector urbano-industrial.

Como es fácil constatar, los problemas externos antes mencionados son reales e inciden negativamente en el desarrollo agropecuario. No obstante, sus soluciones dependen de factores que están fuera del control de los pequeños agricultores y algunos de ellos hasta de los propios gobiernos. Es improbable que los agricultores consigan solucionarlos, a menos que a través de un proceso de organización logren canalizar sus demandas y obtener el poder político para reivindicarlas.

## **Problemas Internos**

Además de los problemas externos antes mencionados, los pequeños agricultores tienen también crónicos y graves problemas internos, generados al interior de sus predios y comunidades. Al contrario de los problemas externos, que han sido objeto de permanentes y profundos

estudios, los problemas internos no han sido debidamente analizados, ni valorados, y han quedado normalmente relegados a un segundo plano. Es lamentable que su importancia haya sido subestimada porque:

- su eliminación podría contrarrestar en gran parte los problemas externos o reducir su importancia relativa; y
- su solución está o podría estar al alcance de los mismos agricultores, si el Estado les ofreciera el apoyo mínimo que reconocidamente está dentro de sus posibilidades proporcionar.

Los problemas internos más importantes son los siguientes:

- dado que no se ha ofrecido a los agricultores reales oportunidades de desarrollar su potencial humano y elevar su autoconfianza y deseo de superación, ellos generalmente ni siquiera están conscientes de que ellos mismos podrían solucionar muchos de sus problemas productivos y económicos; y que en sus propias fincas están disponibles los recursos mínimos para empezar su autodesarrollo;
- los pequeños agricultores no están entrenados para identificar las causas internas (de difícil percepción) que originan sus problemas; al no conocerlas o al subestimar su importancia, no se preocupan de eliminarlas o atenuarlas; más bien se dedican a identificar causas externas, a corregir consecuencias (de fácil percepción) y buscar infructuosamente agentes también externos que les ayuden a solucionar sus problemas; es decir dejan de hacer lo que pueden por intentar hacer lo que no pueden;
- asimismo, los pequeños agricultores no están entrenados para administrar mejor sus fincas; utilizar plena y racionalmente los recursos más abundantes, ahorrando los más escasos; introducir correctamente tecnologías apropiadas y menos dependientes de insumos externos; aumentar rendimientos por superficie y por animal; producir mayores y mejores excedentes para el mercado; y reducir costos unitarios de producción;
- tampoco están organizados para acceder a los insumos y otros factores productivos, ni para comercializar su producción en condiciones más favorables.

Estas circunstancias mantienen el círculo vicioso, en el cual la agricultura ineficiente no genera los recursos necesarios para aumentar los ingresos. A falta de ellos, no se logra modernizar la agricultura ni mejorar la capacidad productiva y generadora de ingresos de los agricultores.

Innecesario es decir que las distorsiones antes mencionadas no ocurren por culpa de los agricultores o porque ellos sean reacios al cambio sino: 1) por no haberseles ofrecido alternativas tecnológicas y gerenciales compatibles con los recursos que efectivamente poseen; y 2) por no haber

sido entrenados adecuadamente para que utilicen racionalmente dichos recursos, adopten correctamente las referidas alternativas tecnológicas, organicen sus comunidades y con estas medidas solucionen sus problemas más inmediatos.

Para corroborar la importancia de los problemas internos recién mencionados y su fuerte incidencia negativa en los ingresos de las familias rurales, se analizará a continuación qué ocurre normalmente al interior de las fincas y comunidades de los pequeños agricultores.

¿Qué ocurre en la etapa anterior al proceso productivo propiamente dicho?

Los pequeños agricultores compran al por menor los pocos insumos que adquieren; es decir, lo hacen en forma individual, en pequeñas cantidades, adquiriendo productos procesados y consecuentemente con alto valor agregado. Además, compran a crédito y al último eslabón de una larga cadena de intermediación. Es el intermediario quien fija el precio, pesa el producto hace los cálculos; en fin, él es el protagonista de la transacción y los agricultores se mantienen en una postura de pasividad y subordinación, sin ninguna condición para negociar mejores precios.

Muchas veces, estimulados por el aparato publicitario y comercial, compran productos prescindibles, otras veces lo hacen en cantidades excesivas<sup>4</sup>. En otras ocasiones se endeudan innecesariamente y gastan sus escasos recursos en adquirir insumos susceptibles de ser reemplazados por otros que ellos mismos podrían producir a nivel predial o comunitario (fertilizantes químicos en vez de abonos orgánicos o concentrados industrializados en vez de forrajes leguminosos producidos en la propia finca, etc.). Otras veces compran productos inadecuados para sus necesidades, adulterados, o con fecha de vencimiento ya expirada. Con frecuencia adquieren maquinaria innecesaria o sobredimensionada para su pequeña escala de producción o hacen inversiones que, técnica o económicamente, no se justifica hacerlas en forma individual.

Como consecuencia de las distorsionadas formas de acceso a los factores de producción anteriormente descritas, es evidente que los pequeños agricultores pagan por dichos factores precios muy superiores a los que podrían y deberían pagar. Esto ocurre debido a que todos los procedimientos que ellos adoptan contribuyen a que los precios sean muy altos. Así, los pequeños agricultores malgastan sus escasos recursos financieros al aumentar innecesariamente los costos de los factores aún antes de iniciado el proceso productivo.

---

<sup>4</sup> Es frecuente que el agricultor necesite vacunar su única vaca y la vacuna sea vendida en frascos de 20 dosis; en tales condiciones desperdicia 19 dosis o sencillamente no compra dicho insumo y consecuentemente no protege su único animal.

Si los pequeños agricultores estuvieran capacitados y organizados podrían eliminar muchos de los problemas señalados; disminuirían su dependencia de algunos insumos y accederían a aquellos realmente indispensables, a precios más bajos. Dado que ello no ocurre, los costos de producción aumentarán aún más, en virtud de las distorsiones que serán analizadas en el próximo punto.

¿Qué ocurre durante el proceso productivo?

Por falta de tecnologías apropiadas y al no estar capacitados para aplicarlas correctamente, los pequeños agricultores adoptan procedimientos productivos rudimentarios similares, como por ejemplo:

- no preparan el suelo en el momento oportuno
- usan semillas de mala calidad y las siembran a destiempo y con densidad inadecuada
- no efectúan las labores agrícolas en forma correcta y en el momento oportuno
- no practican la rotación de cultivos con leguminosas previamente inoculadas o con praderas
- no adoptan medidas elementales (de bajo o cero costo) para conservar el suelo y mejorar su fertilidad
- desperdician el estiércol y queman los desechos orgánicos
- aunque dispongan de abundante mano de obra familiar y de animales de tracción no eliminan las malezas en el momento oportuno
- por carencia de conocimientos elementales sobre administración rural, no hacen un uso óptimo de sus recursos, no diversifican los rubros productivos y no planifican adecuadamente las actividades para distribuirlas durante todo el año.

En virtud de lo anterior, subutilizan los factores productivos disponibles en sus predios (tierra, de la cual en promedio apenas el 80% es aprovechada (1) mano de obra familiar, animales de producción y de trabajo etc.); sobredimensionan las inversiones (por ejemplo, se endeudan innecesariamente para adquirir equipos motorizados, aún cuando disponen de animales de trabajo ociosos y de mano de obra familiar en gran parte desocupada); contraen deudas para comprar mayor número de animales de producción, en circunstancias que normalmente la prioridad no sería tener más animales, sino mejorar su manejo y producir forraje para alimentarlos adecuadamente, de modo que produzcan en la plenitud de sus potencialidades.

Los pequeños agricultores suelen utilizar insumos costosos en exceso y aplicarlos en forma incorrecta o a destiempo (por ejemplo, aplican fertilizantes compuestos, sin hacer previo análisis para conocer las reales necesidades del suelo; o efectúan aplicaciones exageradas de plaguicidas,

ya sea en cuanto a la frecuencia o la cantidad). Asimismo, sufren inaceptables pérdidas de producción agrícola durante el proceso productivo, en la cosecha, en el transporte y en el almacenamiento, ocasionadas por manejo inadecuado o por plagas y enfermedades. En América Latina se pierde aproximadamente el 40% de la producción agrícola potencial (2) en circunstancias de que gran parte de dichas pérdidas podría ser evitada por medio de tecnologías de reconocido bajo costo y fácil aplicación. Igualmente, sufren pérdidas en la producción pecuaria potencial (menor número de partos y de animales destetados, menor producción de leche, bajo porcentaje de extracción, alargamiento innecesario de la edad de mercadeo, mortalidad, etc.). Estas pérdidas podrían ser evitadas si los agricultores mejoraran la alimentación de su ganado con forrajes producidos en la propia finca, adecuaran el manejo del rodeo, mejoraran la higiene y aplicaran vacunas y antiparasitarios.

Como consecuencia de este conjunto de distorsiones (fácilmente evitables o solucionables) los rendimientos por unidad de superficie y por animal son bajos; el excedente producido para el mercado es escaso y de calidad inferior; y los costos unitarios de producción, que ya habían sido afectados por las razones mencionadas anteriormente aumentan aún más.

Es interesante recalcar que muchas de las distorsiones aquí analizadas no necesariamente ocurren por insuficiencia de recursos, pero si por falta de conocimientos; consecuentemente, su corrección no siempre ni necesariamente depende del aporte de recursos adicionales; ellas podrían ser eliminadas o disminuidas si los agricultores tuvieran alternativas tecnológicas adecuadas a sus recursos y si recibieran capacitación para administrarlos y para adoptar correctamente tecnologías mas productivas y menos costosas. Es decir, por falta de tecnologías adecuadas y de capacitación, ellos gastan innecesariamente más de lo que deberían gastar y producen mucho menos de lo que podrían producir.

¿Qué ocurre en la etapa posterior a la producción?

En esta etapa, y nuevamente debido a que los pequeños agricultores no están suficientemente capacitados ni organizados, ocurren las distorsiones que se analizan a continuación.

Sus pequeños excedentes, de mala calidad y producidos con altos costos unitarios, son vendidos como productos primarios (sin valor agregado), al por mayor<sup>5</sup>, en forma individual, al primer eslabón de una larga cadena de

<sup>5</sup> En el ítem "¿Qué ocurre en la etapa anterior al proceso productivo propiamente dicho?" se indicaba que los agricultores eran "castigados" en el precio porque compraban al por menor, y aquí se indica que al vender sus excedentes son castigados porque venden al por mayor; lo anterior confirma que los agricultores siempre están en desventaja frente al circuito industrial/comercial.

intermediación que compra en la finca (probablemente el mismo comprador que le vendió los insumos y le concedió el crédito informal). Además, debido a la urgencia de obtener dinero para pagar compromisos adquiridos en la etapa de producción y al no disponer de instalaciones para almacenar sus cosechas, venden la totalidad de su producción de una sola vez, en la peor época del año; es decir en el tiempo de la cosecha o antes de ella, momento en que todos quieren vender y aparentemente pocos quieren comprar. Por esta razón, los precios se deprimen.

Como sucedía en la etapa anterior al proceso productivo propiamente dicho, aquí también todos los procedimientos empleados actúan en contra de los agricultores y todos contribuyen, sin excepción, a que obtengan los peores precios en la venta de sus productos. En esta etapa, otra vez es el intermediario quien fija el precio y las condiciones de pago, evalúa y define la calidad del producto, pesa, hace los cálculos, etc., y los agricultores mantienen su postura de pasividad y subordinación; es decir, no tienen ningún poder de negociación. La relación es muy desigual porque se trata de muchos agricultores desorganizados, que tratan de vender a unos pocos compradores organizados en un momento (época de cosecha) en el cual generalmente la oferta es superior a la demanda. En virtud de esta forma de comercialización, los precios de venta se reducen y no son los agricultores quienes retienen el fruto de su trabajo, sino los intermediarios que compran la producción, la procesan y luego la revenden a precios más altos.

En tales condiciones:

- al haber escasez de producción, los precios suben para los consumidores, pero no necesariamente para los productores, porque la producción ha sido comprada por los agentes intermediarios antes de que los precios se elevaran;
- al haber exceso<sup>6</sup> de producción, los precios bajan para los agricultores, pero no necesariamente para los consumidores, máxime cuando estos productos han pasado por algún proceso industrial que les agrega valor (baja el precio del cerdo vivo en la finca, pero nunca disminuye el precio del jamón en el supermercado).

En ambos casos, es el sistema agroindustrial y comercial el que procesa y distribuye la producción y, por tanto, se beneficia de gran parte de las ganancias que deberían y podrían ser de los agricultores. Si éstos estuvieran organizados podrían postergar la venta de parte de su cosecha, incorporar valor a sus productos a través de procesamiento a nivel

---

<sup>6</sup> Este "exceso" suele ser magnificado por las autoridades para demostrar ante la opinión pública el acierto y éxito de sus políticas agrícolas; los intermediarios se aprovechan de tal magnificación para reducir aún más los precios que pagan a los agricultores.

familiar o comunitario (selección, clasificación, limpieza, desgranado, transformación, conservación, secado, envasado, etc.) y podrían reducir el número de intermediarios.

Con la aplicación de estas tres medidas aumentarían los precios de venta de sus productos.

Algunas reflexiones sobre la importancia de los factores internos que condicionan el desarrollo agropecuario

De lo que se ha analizado en este capítulo, se puede concluir lo siguiente:

1. Si, por falta de capacitación y de organización, los agricultores: compran insumos y equipos a precios muy altos, a veces en cantidades excesivas, y adquieren productos prescindibles o sobredimensionados; adoptan tecnologías inadecuadas; desperdician insumos y subutilizan equipos caros; desaprovechan los recursos más abundantes que poseen en sus fincas; obtienen bajos rendimientos por superficie o por animal; producen con altos costos unitarios; sufren pérdidas durante y después de la cosecha; no incorporan valor a sus productos; los venden al primer eslabón de una larga cadena de intermediación y, en consecuencia, a precios bajos. Si esa constituye su realidad, es evidente que no pueden tener ganancias suficientes porque éstas dependen de los costos de producción (los que, debido a las distorsiones antes mencionadas, son innecesariamente altos) y de los precios de venta (que son bajos). Si los agricultores pierden o dejan de ganar en ambos procesos, desde luego que sus ingresos no mejorarán y ellos no dispondrán de recursos para: 1) comprar algunos bienes que son realmente imprescindibles (tales como semillas mejoradas, inoculantes, vacunas, antiparasitarios, herramientas, etc.); 2) hacer inversiones productivas; y 3) mejorar el bienestar familiar. Este es el problema de fondo de los pequeños agricultores; es necesario y urgente romper este círculo vicioso porque...
2. Si persisten las distorsiones internas en las tres etapas mencionadas anteriormente (que generalmente son subestimadas), aunque las restricciones externas (que generalmente son sobrestimadas) sean eliminadas, será muy difícil mejorar los ingresos de los agricultores y hacer viable su desarrollo económico y social. Mientras persistan distorsiones de poco servirá el empeño que hacen los agricultores para obtener más tierra, más crédito, más animales, más subsidios, más maquinaria, más infraestructura, más tecnología sofisticada, etc.; máxime si se considera que la eliminación de las referidas distorsiones no necesariamente depende de los componentes de alto costo, pero sí muy especialmente, de los componentes de bajo costo.

Ante tal situación y teniendo en cuenta que los recursos (de los agricultores y de los gobiernos) son escasos, es evidente que la prioridad es lograr que todos los recursos sean utilizados con racionalidad, antes de asignarles recursos adicionales; de lo contrario es probable que se contribuya a ampliar aún más el subaprovechamiento. Otra prioridad para viabilizar económicamente a los pequeños agricultores, es reducir los costos innecesarios y las pérdidas que ocurren en las tres etapas antes descritas, ya que dicha reducción depende de conocimientos tecnológicos y gerenciales (factores de bajo costo) y no tanto del aporte de recursos adicionales.

3. La existencia de los problemas externos antes mencionados, cuya solución suele estar fuera del alcance inmediato de los agricultores, no puede y no debe ser motivo para que ellos no solucionen los problemas internos, cuando este esté (y generalmente está o debería estar) dentro de sus posibilidades inmediatas; especialmente una vez comprobado que la solución de muchos de los problemas internos no necesariamente depende de la solución de los problemas externos. Como se ha visto, muchos de los problemas de los agricultores están principalmente en sus propias fincas y comunidades (no fuera de ellas) y es allí también donde se originan muchas de sus causas. Consecuentemente, es allí donde deben encontrarse las soluciones y de allí deberán salir los recursos para lograrlas. Tanto o más importante que los agricultores accedan a recursos externos que no poseen, es que ellos utilicen plena y racionalmente los recursos que poseen.
4. Por todas las razones hasta aquí mencionadas, las acciones en pro del desarrollo agropecuario deberán empezar por la solución de los problemas internos, a base de los recursos que los agricultores realmente poseen en sus fincas (no sobre la base de los que no poseen); y a través de la iniciativa y del esfuerzo de las propias familias. Logrado lo anterior, podrán avanzar en forma gradual y organizada hacia la solución de los problemas externos, basándose en recursos y acciones también externas. Sólo así todas las familias rurales tendrán reales posibilidades de desarrollarse y se podrá lograr el crecimiento con equidad.

Cuando se ve: 1) la propuesta de empezar por la solución de los problemas internos no es una cuestión de opción, más bien es una necesidad y una condición para hacer factible el desarrollo de todos los agricultores; si se sigue priorizando la solución de los problemas externos, el crecimiento seguirá siendo excluyente, porque no habrá recursos suficientes para proporcionarlos a la totalidad de los productores agropecuarios; 2) el dilema, por lo tanto, no está entre empezar por los problemas internos o por los externos; el dilema está entre promover el desarrollo en forma endógena o sencillamente no hacerlo y, de esta forma, condenar a los agricultores a que sigan subdesarrollados.

**Anexo 11****Resumen de la Caracterización y Análisis de  
Cinco Comunidades de la Zona Marginal  
Cafetera del Municipio de Chinchiná (Caldas)**

Las cinco veredas estudiadas, tienen las siguientes condiciones socioeconómicas, agroecológicas y tecnológicas.

**Socioeconómicas:**

Clase de usuarios:	350 Pequeños productores.
Promedio de personas por familia:	7 (3 hombres, 4 mujeres. Dos y tres en edad productiva respectivamente). Los hombres trabajan por jornal una vez concluyen las actividades en la finca. Las mujeres se encargan de la huerta y de las especies menores.
Lecto-escritura:	Baja
Tamaño de la finca:	3 a 4 hectáreas.
Capacidad crediticia:	Baja.
Explotación agrícola:	Café/ plátano 1 a 2 hectáreas; yuca/ maíz 1/2 hectárea; hortalizas 2 a 3 metros cuadrados.
Explotación pecuaria:	Porcinos 2-3; aves 10-15

El café es el cultivo principal de donde se deriva el 80% de los ingresos. El plátano, la yuca, el maíz, las hortalizas y las aves son para consumo familiar y para alimentar a los trabajadores que llegan en época de cosecha. Los cerdos son para ceba, buscando liquidez. Las especies pecuarias y la producción de yuca, maíz y hortalizas, son manejadas por las mujeres y los hijos.

**Agroecológicos:**

Clima:	Medio.
Temperatura:	17 a 22 C.
Topografía:	Pendientes que van desde 15% hasta 90%.
Suelos:	Fuertemente ácidos y con bajo contenido de N, P, K, además existe deficiencia marcada de boro y zinc.

Altura sobre el nivel del mar: 1300 a 1500 m.

Precipitación pluvial: 1650 mm.

Evaporación: 788,6 mm.

Humedad relativa: > 85%

**Tecnológicos:**

Nivel de tecnología: Bajo.

Prácticas culturales: Deficientes.

Protección de cultivos: Inadecuada.

Manejo de poscosecha: Inadecuado.

Distancia de siembra: 1.8m x 2.6m plantas/surco.

Rendimiento: 0.8 a 1.2 ton/ha (café seco de agua).

<b>Anexo 12</b>	<b>Inventario de Instituciones o Entidades que Disponen de Tecnología para el Sector Agropecuario</b>
-----------------	---

<b>Instituciones</b>	<b>Tipo de tecnologías validadas</b>
CARTON DE COLOMBIA	Plantaciones forestales, agroforestales.
CENICAÑA	Caña de azúcar
CIAT	Yuca, frijol, arroz, pastos.
CIPAV	Alimentación animal, biodigestores, finca integral.
CONIF	Bosque natural, plantaciones forestales, agroforestería.
Corporaciones Autónomas Regionales	Manejo de bosques, microcuencas, reforestaciones, agroforestería, recuperación de suelos, fruticultura, control de erosión.
FEDERACAFE	Tecnología café, fruticultura, conservación de aguas y suelos, especies menores.
Federaciones y gremios especializados	Algodón, cereales, caña panelera, papa.
HIMAT	Riego
ICA o Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, CORPOICA (66 Creced en todo el país)	Tecnologías: agrícola y pecuaria (bovinos, especies menores).
INPA	Piscicultura
INDERENA	Recursos naturales
GAVIOTAS	Agua, energía
C.O. ARARACUARA	Bosques
SENA	Lombricultura, tecnología agrícola, tecnología pecuaria, industrias forestales, mecanización agrícola, lácteos, especies menores.

## Anexo 13 Costos de Producción

Al recomendar una tecnología debe tenerse en cuenta, que con el proyecto de asistencia técnica se busca aumentar la productividad y los ingresos de los pequeños productores, haciéndolos competitivos, en la medida que:

- Todos los eslabones de la cadena productiva sean eficientes, incluso los anteriores a la etapa de producción (adquisición o producción propia de los factores de producción); y los posteriores a él (procesamiento, almacenamiento, incorporación del valor agregado, comercialización, etc.)
- Los factores escasos pueden ser reemplazados, en gran parte, por los factores abundantes, sin perder eficiencia productiva y económica;
- Las tecnologías complejas y caras pueden ser substituídas por otras más sencillas y de menor costo, así:
  - los insumos industrializados pueden ser desplazados por sucedáneos producidos a nivel de las propias fincas;
  - el uso de insumos externos puede ser disminuído sin reducir los rendimientos obtenidos actualmente por los agricultores.

Una forma sencilla de medir las ventajas económicas que puede tener la aplicación de una o varias recomendaciones técnicas en un cultivo o especie, es comparar los costos de producción de la tecnología local con los de la tecnología recomendada, y la rentabilidad de cada una de estas, para lo cual puede utilizarse el formato sobre costos de producción que se explica a continuación.

Para diligenciar el encabezamiento se procede así:

Escriba el nombre del municipio y el área seleccionada, para la cual se van a elaborar los costos de producción.

**Sistemas de producción:** especifique el (los) sistema(s) de producción identificado(s) en el área seleccionada; los arreglos o especies que lo(s) conforman, con su respectivo número de hectáreas o cabezas según sea el caso.

**Año:** especifique el año para el cual se está elaborando el costo de producción. En el caso de las especies de corto período productivo, anote en este espacio el semestre a que corresponde. Ejemplo: semestre b/94.

Las columnas que conforman el cuadro se diligencian así:

**Concepto:** comprende la descripción de las labores que se aplican o se van a recomendar para una especie. Se divide en dos rubros:

## **Costos Directos**

### **Insumos:**

**Agrícolas:** semillas, fertilizantes, abonos orgánicos, correctivos, insecticidas, fungicidas, desinfectantes, compra tutores, etc.

**Pecuarios:** compra de animales, drogas, vacunas, antiparasitarios, alimentos, suplementos alimenticios, sales mineralizadas, sal común, premezcla, aparejos para trabajo, servicios de reproductor, cercas (alambre, postes, grapas), etc.

### **Mano de obra:**

Preparación del terreno (desmonte), desyerbe, desterronada, aporque, arada, trazada, ahoyada, siembra, caballoneo, aplicación de fertilizantes, aplicación de correctivos, preparación de semilla (desinfección), aplicación de plaguicidas, plateos, desyerbas, deshoje, deshije, desgaje, recolección, trilla, riego, raleo, podas de formación, instalación de tutores, manejo de galpones, instalación de cercas, vacunación de animales, etc.

### **Otros:**

Costos de preparación de producto: selección, empaque, transporte.

## **Costos Indirectos**

- Arrendamiento
- Administración (5% de los costos directos)
- Intereses (en caso de que se disponga de crédito)
- Imprevistos (5% de los costos directos)

Las actividades que acá se anotan son una guía para la elaboración de los costos de producción, ya que las labores que se realicen dependen del tipo de renglón productivo que se va atender y de la actividad que se va a realizar.

A medida que se van definiendo las actividades o labores que se ejecutan o los cambios que se van a recomendar, se diligencian las subcolumnas que hacen referencia a las tecnologías tanto locales como recomendadas.

Determine la rentabilidad para ambas tecnologías (local y recomendada), mediante la siguiente fórmula.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ingreso bruto/hectárea}}{\text{Costos totales/hectárea}} - 1 \times 100$$

**Observaciones:** las que el técnico considera necesarias. Ejemplo, para el caso de especies agrícolas estas pueden estar relacionadas con: distancia de siembra, número de plantas por hectárea, etc.

**Costos de Producción**  
Especies o arreglos transitorios

Municipio: \_\_\_\_\_ Area seleccionada: \_\_\_\_\_

Sistema de producción: \_\_\_\_\_ No. hectáreas o No. cabezas: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

Concepto	Tecnología local				Tecnología recomendada			
	Unidad	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)	Unidad	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
1. Costos directos								
Insumos:								
•								
•								
<i>Subtotal</i>								
Mano de obra:								
•								
•								
<i>Subtotal</i>								
Otros:								
•								
•								
<i>Subtotal</i>								
Total costos directos								
2. Costos indirectos								
Arrendamiento ()								
Administración (5%)								
Imprevistos (5%)								
Intereses()								
<i>Total costos indirectos</i>								
<i>Costo total</i>								
3. Ingresos								
Producto principal								
Subproducto								
Venta de animales								
4. Análisis económico								
<i>Costo total</i>								
Ingreso bruto								
Ingreso neto								

Rentabilidad tecnológica local de producción: \_\_\_\_\_

Rentabilidad tecnológica recomendada: \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

**Estudio de Caso:  
Comunidades Sur de Nariño**

De las veredas de San José, y San Pedro del Municipio de Puerres, enviaron representantes, a entrevistarse con los técnicos de la UMATA de su municipio en busca de soluciones para sus problemas agropecuarios. Producto de este diálogo se tomó la decisión de realizar conjuntamente, la caracterización y análisis de la comunidades, ejercicio del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Características físicas**

Las veredas ubicadas en el alto andino, tienen una extensión aproximada de 1.200 hectáreas y presentan las siguientes características biofísicas:

- Clima: Frío, temperatura promedio de 9°C, con cambios marcados durante el día y la noche
- Lluvias: 800 a 1000 milímetros anuales, con un período seco marcado entre junio y septiembre
- Suelos: Son de origen volcánico, presentan coloraciones oscuras y una textura que va desde arenosa franca a franco arcillosa.
- Altitud: 2500 a 2900 m.s.n.m.
- Topografía: El 70% es ondulada, el 20% quebrada y aproximadamente el 10% plana.

**Características socioeconómicas**

El área esta habitada aproximadamente por 112 familias, de pequeños productores, de origen indígena, que viven en un patrón residencial disperso. La composición familiar es de 5 miembros, 4 de ellos mayores de 12 años. El productor, cuya edad promedio es 49 años y su grado máximo de escolaridad es la primaria, está dedicado exclusivamente a las actividades propias de la finca; la esposa se dedica a las labores del hogar, participa en el ordeño y cuidado de cuyes y cerdos y en épocas de siembra y cosecha colabora en las labores agrícolas. Los hijos a la vez que asisten a la escuela o colegio colaboran en el cuidado de los animales; el 70% de los que ya superaron la edad escolar se encuentran dedicados a actividades productivas. Las viviendas cuentan con servicios de energía eléctrica y acueducto. Las condiciones de la vivienda son precarias, debido a que carecen de espacio para alojar a la familia, los niveles de nutrición son bajos. En las veredas no hay puesto de salud, ni

organización. Para la preparación de los alimentos utilizan leña que es recolectada en los páramos, lo cual tiene consecuencias negativas en los bosques y los nacimientos de agua.

El tamaño promedio de las fincas es de 3.8 ha, dedicadas en un 40% a cultivos, 36.8% a pastos y 23.2% a rastrojo (Cuadro A1). Los rastrojos se utilizan temporalmente en la alimentación animal y su función principal es incorporar materia orgánica y recuperar la fertilidad de los suelos, a la vez que interrumpir los ciclos biológicos de los insectos plaga. El número promedio de lotes es de 7 y la división entre ellos se realiza dejando franjas de pradera que se utilizan para la alimentación de los animales.

**Cuadro A1. Uso del suelo de las veredas caracterizadas**

Arreglo	Semestre 1		Semestre 2	
	ha	%	ha	%
Papa	0.5	13.2	1.2	31.6
Hortalizas (cebolla, ajo, haba)	0.8	21.0	0.5	13.2
Pastos	1.4	36.8	1.4	36.8
Rastrojo (barbechos)	1.1	29.0	0.7	18.4
Total	3.8	100	3.8	100

Semestre 1: febrero a junio

Semestre 2: agosto a enero

#### Sistemas de producción identificados

En las veredas San Pedro y San José, se encontró que el pequeño productor combina varias actividades de producción y de consumo, conformando sistemas de producción de cultivos y especies animales que no se interrelacionan entre sí, es decir, un sistema mixto de producción con las siguientes características:

La papa constituye el eje del sistema dadas las óptimas condiciones agroecológicas para su cultivo y que existe una cultura que propicia su continuo desarrollo.

Alrededor de este cultivo se articula la actividad económica de los pobladores, del cual derivan el 26% del total de los ingresos y es la base de la alimentación familiar.

El manejo del cultivo de la papa es 100% manual, se siembra en cualquier época del año. Preparan el terreno con bueyes realizando dos aradas. El 67% de la papa que se siembra es de tipo "guata" y el 33% es tipo

amarilla (criolla), estas últimas más precoces, sin periodo de dormancia y con unos precios en el mercado extremadamente fluctuantes. La siembra de papa es consecutiva, no hay rotación de este cultivo con otros.

La semilla procede de la misma finca, acostumbran almacenar en los soberados (desvan o zarzo) de las casas o en los corredores amontonando los bultos, la semilla se recolecta al momento de efectuar la cosecha.

Emplean aproximadamente de 32 a 35 bultos de semilla/hectárea, siembran de dos a tres tuberculos por sitio, a una distancia entre plantas de 0.40 m. y entre surcos de 0.80 a 1.10 m. Fertilizan el cultivo, en relación de un bulto de semilla por un bulto de abono químico, aplicando parte al momento de la siembra y otra al retape, entre los 20 y 25 días después de la siembra.

La principal plaga en la zona es el gusano blanco *Prennotripex vorax* que ocasiona altas pérdidas de la calidad del producto y la enfermedad de mayor incidencia es la gota o tizon tardío *Phytophthora infestans* que ocasiona baja en los rendimientos. Para el control tanto de plagas como de enfermedades, los agricultores hacen uso de abundantes agroquímicos, que se aplican por calendario o estado del tiempo (lluvioso o seco).

Obtienen un rendimiento promedio de 14 ton de papa/ha o menos. De este destinan aproximadamente un 70% para la venta y el 30% restante para el consumo familiar, semilla y la papa pequeña "riche" para la alimentación de los animales.

Uno de los problemas del cultivo de la papa es su baja rentabilidad, los productores expresan "ya no es negocio la papa", se quejan de los altos costos de los insumos especialmente los agroquímicos y la severa fluctuación de precios en el mercado, debido al desorden en la comercialización.

Tecnologías ajustadas para el cultivo de la papa en la región muestran, que al introducir algunas prácticas en las diferentes etapas del período vegetativo del cultivo, permiten aumentar los rendimientos a 22 ton/ha. Igualmente se han evaluado prácticas culturales y biológicas que pueden reducir el daño causado por las plagas y enfermedades.

El ajo es otro cultivo importante del sistema, utiliza el 57% de los jornales contratados, 67% del capital (73% en semilla) y representa el 64% del total de ingresos de la finca. Se siembra con 800 kg/ha de semilla proveniente del Ecuador y/o Perú y se fertiliza con 650 kg/ha de abono químico (13-26-6) a los 15-20 días después de la siembra. La productividad es de 6 t/ha. El mayor limitante del cultivo es la presencia de nemátodos y hongos que determina que no se puedan realizar mas de

dos siembras en un mismo lote. Algunos cultivos en la rotación, particularmente haba, actúan como hospederos de los nemátodos y favorecen la presencia permanente del patógeno en el suelo.

Observaciones empíricas de los productores indican que la permanencia de los lotes en gramíneas, especialmente pasto, disminuyen sustancialmente el problema.

El componente pecuario, representado por bovinos doble propósito, cuyes, porcinos y aves muestra una importancia mínima relativa, participando únicamente con el 4% de los ingresos totales; utiliza jornales exclusivamente familiares y absorbe el 12% de la mano de obra. En promedio las fincas mantienen una vaca en producción, de la cual obtienen entre 4 y 6.2 lt de leche/día, 45% de la cual se destina al consumo familiar; así mismo, mantienen entre 1 y 2 cerdos de ceba, los cuales permanecen durante 3 o 4 meses en la finca y son alimentados con residuos de cocina y de cosecha. El hecho de que todos los productores explotan y consumen el cuy, indica su importancia cultural. El inventario promedio de cuyes es de 48 animales/finca (12 de ellos hembras de cría), actividad a la cual le dedican 0.16 ha de pasto. Semestralmente se obtienen 3.42 cuyes adultos por cada hembra de cría, lo que le permite a una explotación media producir anualmente 82 animales con un peso de 800 g. de los cuales 60 se consumen y 22 se destinan a la venta.

#### Definición de limitantes

En el área Sur Nariño, donde la papa ejerce un papel clave para el funcionamiento del sistema, el mayor problema lo constituye la severa fluctuación de precios en el mercado debido al desorden en la comercialización del producto y a la escasa participación estatal en el proceso. La presencia de gusano blanco al momento de la comercialización disminuye severamente el precio del producto; para el control de esta plaga se requiere de un alto gasto de insumos, generalmente importados, pero existen prácticas culturales y biológicas que pueden reducir su impacto y que requieren de una mejor evaluación con los productores. Los problemas fitosanitarios que afectan al ajo (nemátodos y hongos) han determinado que zonas tradicionalmente productoras no se dediquen actualmente a esta actividad; por ser un cultivo de una gran generación de empleo, de gran potencial económico y de déficit en el mercado nacional se abren grandes perspectivas para su desarrollo. Un adecuado sistema de rotación de cultivos puede disminuir el impacto negativo de los patógenos y el mejoramiento del manejo de la semilla (secado y curado a nivel de finca) permite reducir costos y disminuir la dependencia de los mercados externos.

La explotación del cuy se realiza en condiciones tradicionales sin ningún tipo de manejo sanitario, por consiguiente su productividad es baja. De otra parte, la escasez estacional de forraje durante la época seca, obliga a vender inclusive parte del pie de cría de estos animales, limitando su potencial de expansión. Los altos precios del cuy en el mercado \$2500/kg en pie y la introducción permanente de un número alto de cuyes de contrabando desde el Ecuador, son evidencias de que su demanda actual está insatisfecha. Los costos de producción, sin incluir la mano de obra familiar, giran alrededor de \$250/kg, este precio es competitivo en la demanda departamental y su mercadeo se garantiza durante todo el año. No obstante que se haya demostrado el beneficio económico de la explotación del cuy en condiciones mejoradas y que exista en las actuales circunstancias potencial de mercado, los productores no parecen estar suficientemente motivados para transformar su sistema primitivo de explotación por diferentes razones, casi todas de tipo sociocultural. El conocimiento tecnológico actual es suficiente para el manejo adecuado de una explotación, pero se requiere investigar en estudios de mercado, procesamiento y conservación de la carne y en opciones para la industrialización de subproductos.

Del ejercicio de caracterización y análisis el cual se realizó conjuntamente con la comunidad, se priorizaron los problemas relacionados en el Cuadro A2.

**Cuadro A2. Priorización de problemas**

Problema	Orden de prioridad
• Baja rentabilidad del cultivo de papa	1
• Baja rentabilidad del ajo	2
• Baja productividad del cuy	3
• Bajos ingresos familiares	4
• Escasez de combustible para uso doméstico	5
• Secado de nacimientos de agua	6
• Largas jornadas de trabajo al día para las mujeres	7

- ACOSTA, A. *et al.* 1993. Modelos de cambio y contexto internacional. CINDE. Santafé de Bogotá. 128 pp.
- ARBOLEDA, J. 1988. Memorias del taller sobre áreas silvestres y necesidades humanas. Reserva natural La Planada; Nariño, Colombia. Fundación para la educación superior (FES) y fondo mundial para la naturaleza (WWF). Cali. 50 pp.
- ARIZABALETA, M.T. 1991. Planeación Participante. Cali, Colombia. 129 p. (libro -imp. Deptal - Cali).
- BARREROS, N.; ANGEL, I. s.f. Los subsistemas en nuestra parcela. FUNDAEC. Cali. 59 pp.
- BONILLA, E. 1993. El trabajo de la mujer en Colombia: contexto para la política social. Universidad de los Andes. Santafé de Bogotá. Mimeografiado. 24 pp.
- BUNCH, R. 1985. Dos mazorcas de maíz: una guía para el mejoramiento agrícola orientada hacia la gente. Oklahoma city-E.U.A. 28; 60-62 pp.
- BURFEY, S. 1993 People first: a guide to self reliant, participatory rural development. Londres, Inglaterra. 244 pp.
- CAMPAÑA, P. 1992. El contenido de género en la investigación en sistemas de producción. Serie materiales docentes. No. 2. Santiago de Chile. 15-18 pp.
- CONSEJERIA PARA LA JUVENTUD LA MUJER Y LA FAMILIA. 1993. Política integral para las mujeres colombianas. Presidencia de la República. Arte Editorial. Santafé de Bogotá. 12 pp.
- CONTRERAS, B. E. 1984. Planificación comunitaria. Un semi-manual de introducción a la planificación comunitaria. Manuales didácticos CIESPAL. Quito, Ecuador. 79 pp.
- CONTRERAS, E. 1991. La planificación como herramienta educativa, comunicativa y organizativa de la comunidad. *En*: Moncayo, R (Comp.) Lecturas de extensión. Los campesinos y la participación. FAO - Proyecto DFPA. Quito, Ecuador. 116-120 pp.
- CHAMBERS, R. 1983. Rural development: putting the last first. New York, E.U.A. 246 pp.
- CHAVERRA, H. 1992. Planeación institucional de la investigación agrícola. SAC/FUNDAGRO/CIID. Mimeografiado. Bogotá, Colombia 10 - 18 pp.

- DIAZ, B. J.E. 1985. Participación y sociedad. Ediciones Busqueda. Buenos Aires, Argentina. 22-33 pp.
- DNP-UDA-MINAGRICULTURA. 1993. Política para el desarrollo rural campesino. Documento CONPES social 008. versión aprobada Santafé de Bogotá. 8 pp.
- ESCOBAR, G. 1993. Marco conceptual del diseño de alternativas tecnológicas en proyectos de desarrollo agropecuario con enfoque de sistemas. Ponencia RIMISP. Quito, Ecuador. 18 pp.
- FAO. 1990. Community forestry field. Manual 2: the communities toolbox. Roma, Italia. 35 - 42 pp.
- FAO. 1993. Desarrollo agropecuario: De la dependencia al protagonismo del agricultor. Tercera edición. Serie desarrollo rural No. 9. Oficina regional de la FAO para América Latina y El Caribe. 140 pp.
- GUZMAN, V. ; PORTOCARRERO, P. ; VARGAS, V. 1991. Género en el desarrollo. Tomo 1. Ediciones entre mujeres- Lima Perú. 60 pp.
- GTZ. s.f. Cuando la participación falta. República federal de Alemania. 5 pp.
- LOPERA, J ; BONILLA, M. H. 1992. Metodología para determinar la unidad agrícola familiar. Ministerio de Agricultura. Santafé de Bogotá 21 pp.
- LOPERA, P. J. 1993. La planificación por objetivos y el seguimiento y la evaluación de la asistencia técnica municipal. En: Taller de seguimiento y evaluación de asistencia técnica municipal. Tocaima, mayo de 1993. ICA, Secretaría de agricultura de Cundinamarca.
- MATTA, J. I. s.f. Un método para transferir tecnologías a los agricultores. Una guía para planificación e implementación. Mimeografiado. p. 62 - 85.
- MATUS, C. 1987. Política, planificación y gobierno. Segundo borrador. Washington D.C. 25-35 pp.
- MATUS CARLOS. 1993. El método MAPP (Método Altadir de Planificación Popular). Fundación ALTADIR. Caracas, Venezuela 12-22 pp.
- MEJIA, G. N. 1992. Lineamientos del sistema de transferencia de tecnología organización, coordinación y funciones (Propuesta general). Ministerio de Agricultura. Dirección general de producción, subdirección de transferencia de tecnología. Santafé de Bogotá. 44 pp.
- MEJIA, G. N. 1993. Proyecto de extensión rural-Venezuela. Informe de consultoría. Venezuela. 25 pp.
- MOJICA, F. 1991. La prospectiva técnica para visualizar el futuro. LEGIS Editores. Santafé de Bogotá. 1-6 pp.

- MONCAYO, R. 1991. Los campesinos y la participación. Lecturas de extensión. 106-170 pp.
- MOTTA, L. 1991. Que es la planeación participativa. En: lectura de extensión: los campesinas en la participación. Compilado por Ramiro Moncayo.
- MURGUEITIO, E. ; PRESTON, T. s.f. Los sistemas sostenibles de producción como respuesta a la crisis de la producción pecuaria tropical En: Serie de trabajos y conferencias No. 6. Convenio institucional para la producción agropecuaria del Valle del río Cauca. CIPAV. Cali. 19 pp.
- REIJNTJES, C. HAVERKORT, B ; WATERS-BAYER, A. 1992. Farming for the future. An introduction to low external - input and sustainable agriculture. ILEIA/MacMILLAN. Londres, Inglaterra. 249 pp.
- SALAS, W. 1984. El estudio de mercado en un proyecto agropecuario. En: Factibilidad de los proyectos agropecuarios. Editorial tecnología de Costa Rica. 99-126 pp.
- SARAVIA, J. s.f. Planificación de proyectos por objetivos (Método PPO). Mimeografiado. CIAT. Cali, Colombia. 18 pp.
- SIMS, F. ; POATS, S. V. s.f. Marco conceptual para el análisis de género. Mimeografiado. 18 pp.
- STEPHENS, A. 1988. Participatory monitoring and evaluation: handbook for training field workers. FAO-RAPA. Bangkok, Thailandia.
- van HERPEN, D. 1991. Análisis de género en la investigación agrícola. Centro Internacional de Agricultura Tropical. (CIAT). Palmira. 59 pp.
- VARGAS, M. S. 1993. Guías para la adecuada integración de la mujer en el análisis y formulación de programas y proyectos de desarrollo agrícola rural. BID, IICA. Santafé de Bogotá. 98 pp.
- ZAPATA, V. 1988. Técnicas de interacción agrónomo-agricultor; actitudes y habilidades para una interacción eficaz. Sistema de capacitación para agrónomos. Proyecto de investigación para agrónomos. CIAT, Palmira. 166-205 pp.
- ZAPATA, V. 1992. Manual para formación de capacitadores. Centro Internacional de Agricultura Tropical. (CIAT). Palmira. 160 pp.

- PLAP-A. Flujograma para el estudio del Módulo
- PLAP-B. Objetivo terminal
- PLAP-C. Capacitación en gestión: Flujograma

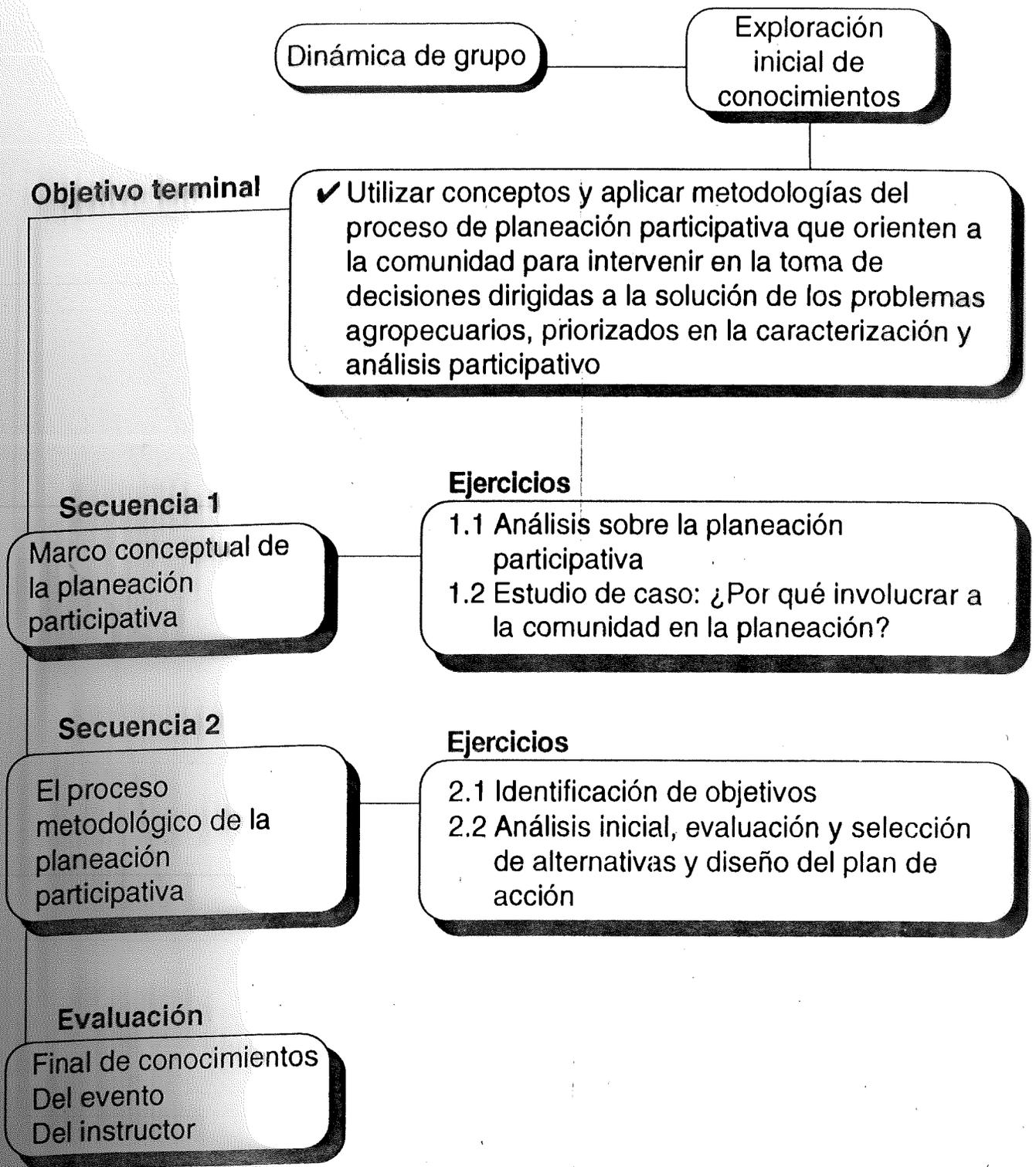
**SECUENCIA 1**

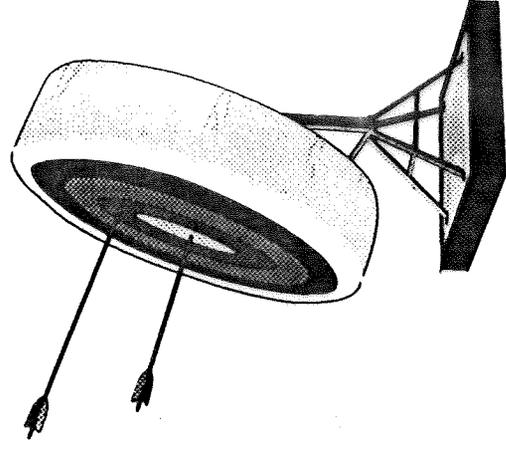
- PLAP-1 Flujograma para la Secuencia 1
- PLAP-2 Estructura de la planeación en general
- PLAP-3 Grados de participación
- PLAP-4 Espacios de participación de la comunidad en los niveles territoriales
- PLAP-5 Actores y etapas del proceso de la planeación participativa
- PLAP-6 Canales de comercialización municipio de Suaza-1993

**SECUENCIA 2**

- PLAP-7 Flujograma para la Secuencia 2
- PLAP-8 Pasos del proceso metodológico
- PLAP-9 Arbol de objetivos
- PLAP-10 Arbol de problemas
- PLAP-11 Arbol de objetivos (ejemplo)
- PLAP-12 Portafolio técnico - Análisis de la oferta tecnológica
- PLAP-13 Análisis inicial de alternativas
- PLAP-14 Resumen del análisis inicial de alternativas
- PLAP-15 Análisis inicial de alternativas (ejemplo)
- PLAP-16 Matriz de evaluación y selección de alternativas
- PLAP-17 Matriz de evaluación y selección de alternativas (ejemplo)
- PLAP-18 El proceso de evaluación y selección de alternativas tecnológicas
- PLAP-19 Plan de acción para la alternativa
- PLAP-20 Plan de acción para la alternativa: prácticas de manejo integrado en café//plátano
- PLAP-21 Portafolio técnico - Impacto de las alternativas de solución en los criterios de política
- PLAP-22 Portafolio técnico - Impacto de las alternativas de solución en los criterios de política (ejemplo)
- PLAP-23 Portafolio técnico - Objetivos, alternativas y compromisos
- PLAP-24 Portafolio técnico - Objetivos, alternativas y compromisos (ejemplo)

# Flujograma para el Estudio del Módulo

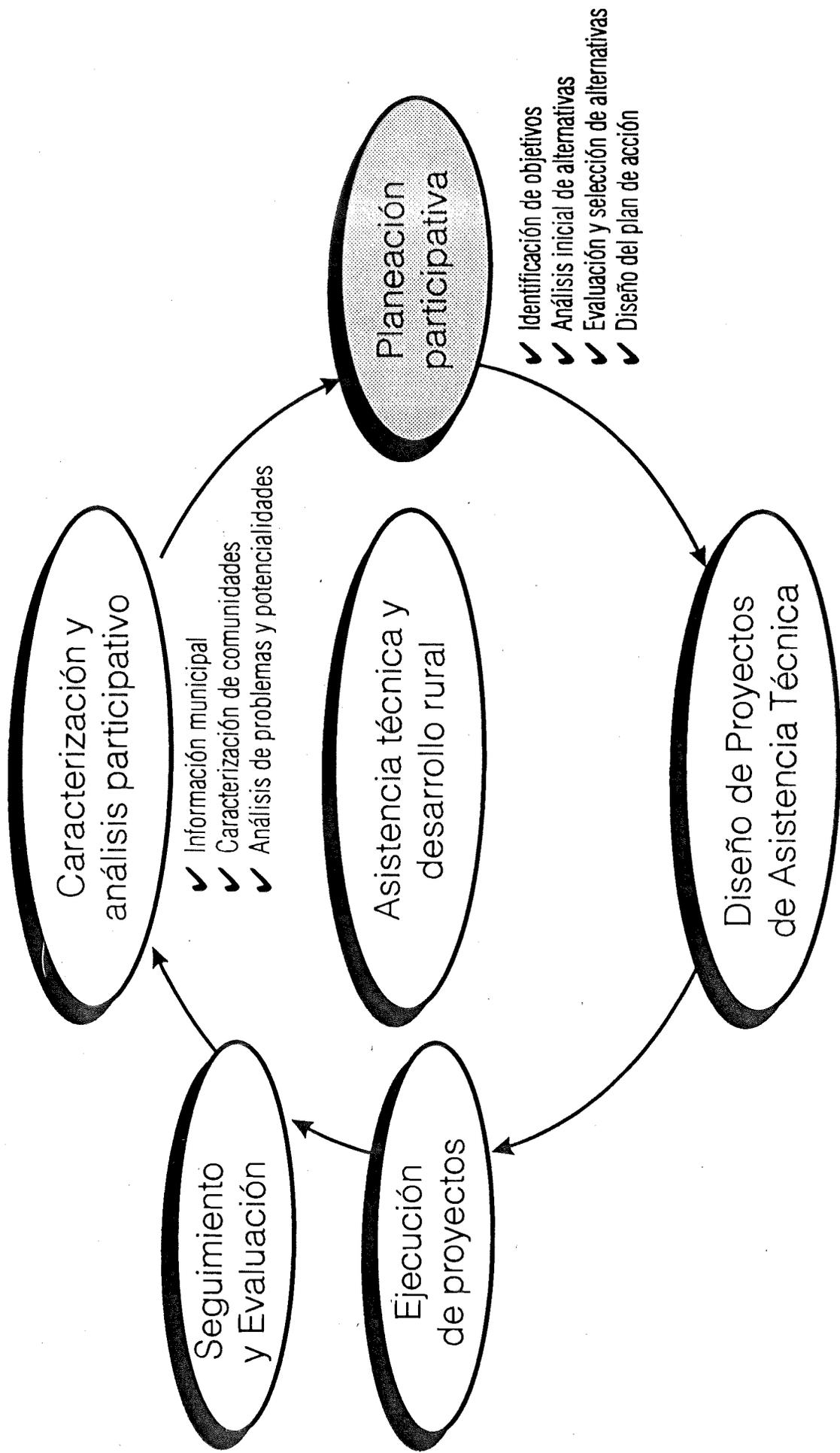




## **Objetivo terminal**

Utilizar conceptos y aplicar metodologías del proceso de planeación participativa que orienten a la comunidad para intervenir en la toma de decisiones dirigidas a la solución de los problemas agropecuarios, priorizados en la caracterización y análisis participativo

# Capacitación en gestión: Flujoograma



# Flujograma para la Secuencia 1

## Marco Conceptual de la Planeación Participativa

### Objetivos

- ✓ Formular una conceptualización propia acerca de la planeación participativa, teniendo en cuenta el papel de los diferentes actores que participan en ella
- ✓ Identificar los actores de la planeación participativa
- ✓ Señalar la importancia de la participación de los pequeños productores en el proceso de toma de decisiones para alcanzar objetivos determinados

### Contenido

- ¿Qué es planeación?
- ¿Qué es participación?
- ¿Qué es planeación participativa?
- Principios básicos de política

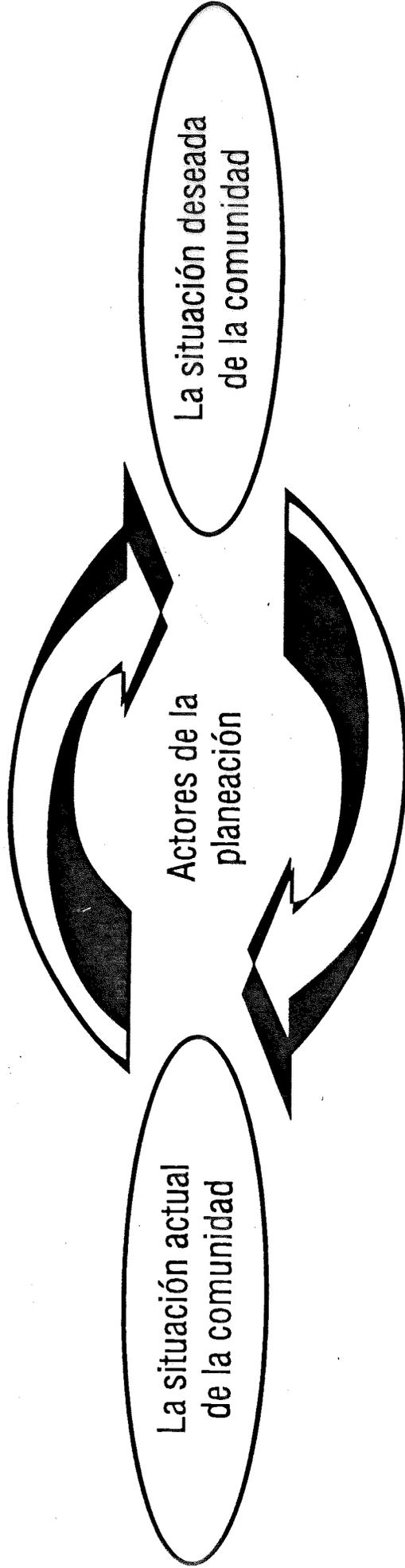
### Ejercicios

- 1.1 Análisis sobre la planeación participativa
- 1.2 Estudio de caso: ¿Por qué involucrar a la comunidad en la planeación?

### Resumen

# Estructura de la planeación en general

Identificación de objetivos

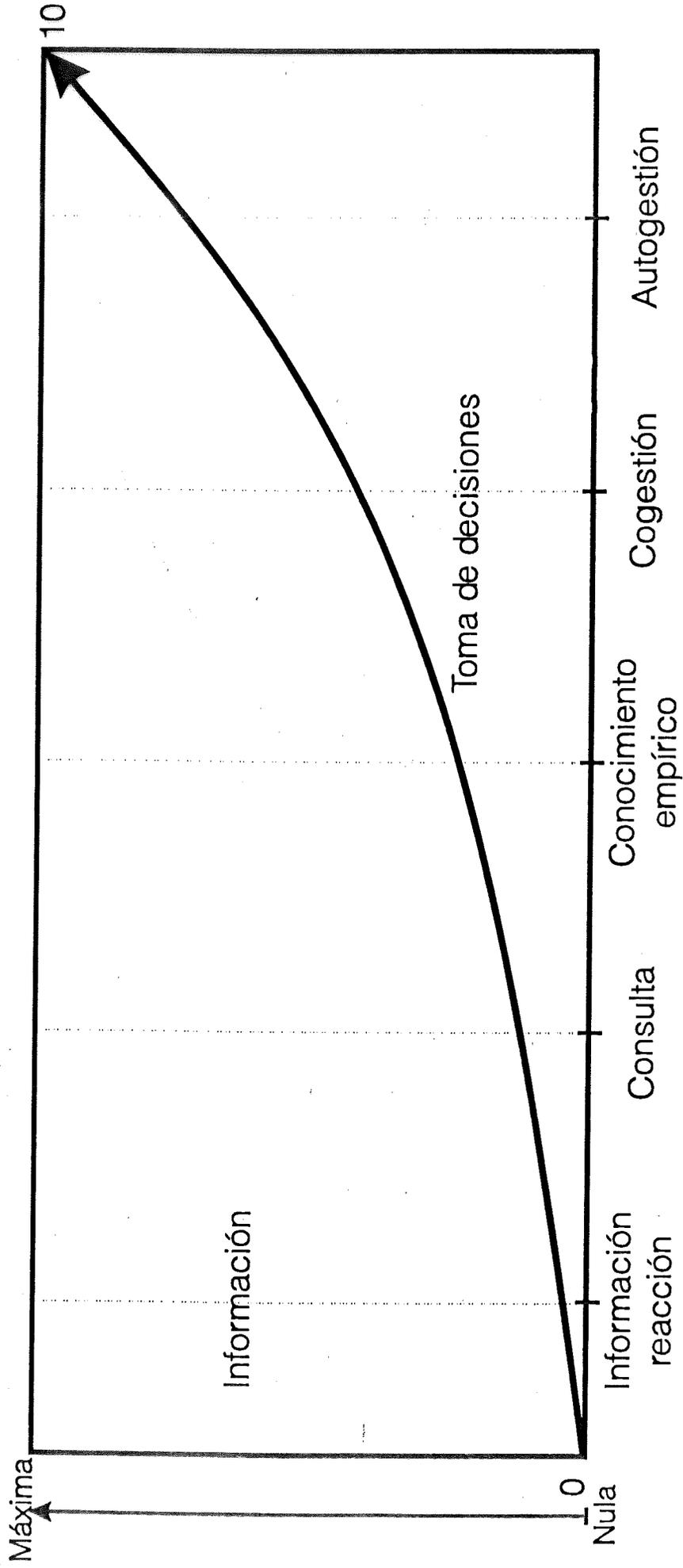


Formulación de decisiones estratégicas

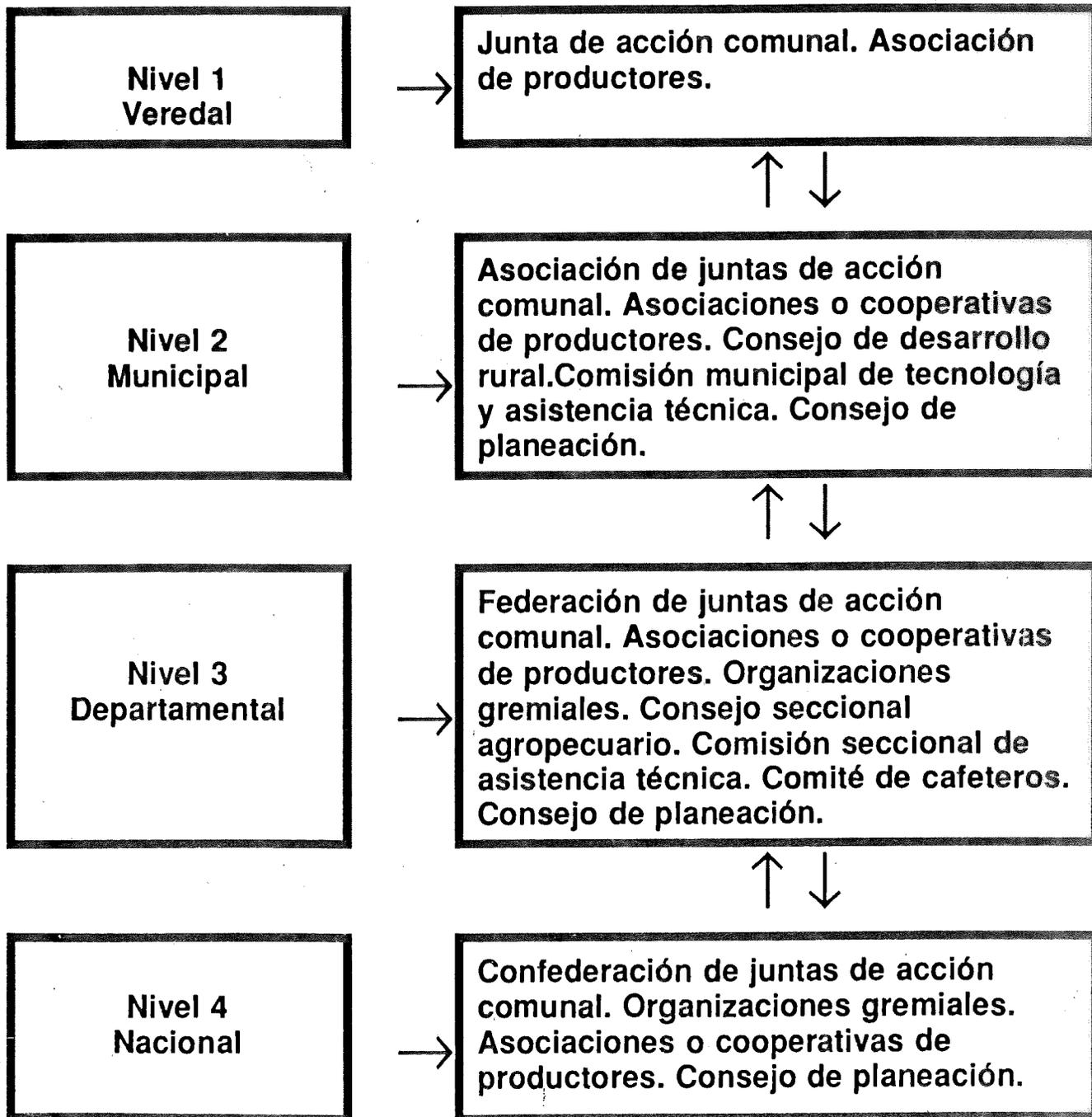
- Para qué: fin, propósito, producto
- En qué: selección y evaluación de alternativas tecnológicas
- Para quién: comunidad, población beneficiaria
- Cuándo: plazo y tiempo para alcanzar beneficios
- Dónde: ubicación geográfica
- Con qué recursos: Económicos, humanos, técnicos
- Cómo: responsabilidades de los diferentes actores y actividades a realizar

Formulación y ejecución del proyecto de asistencia técnica

# Grados de participación



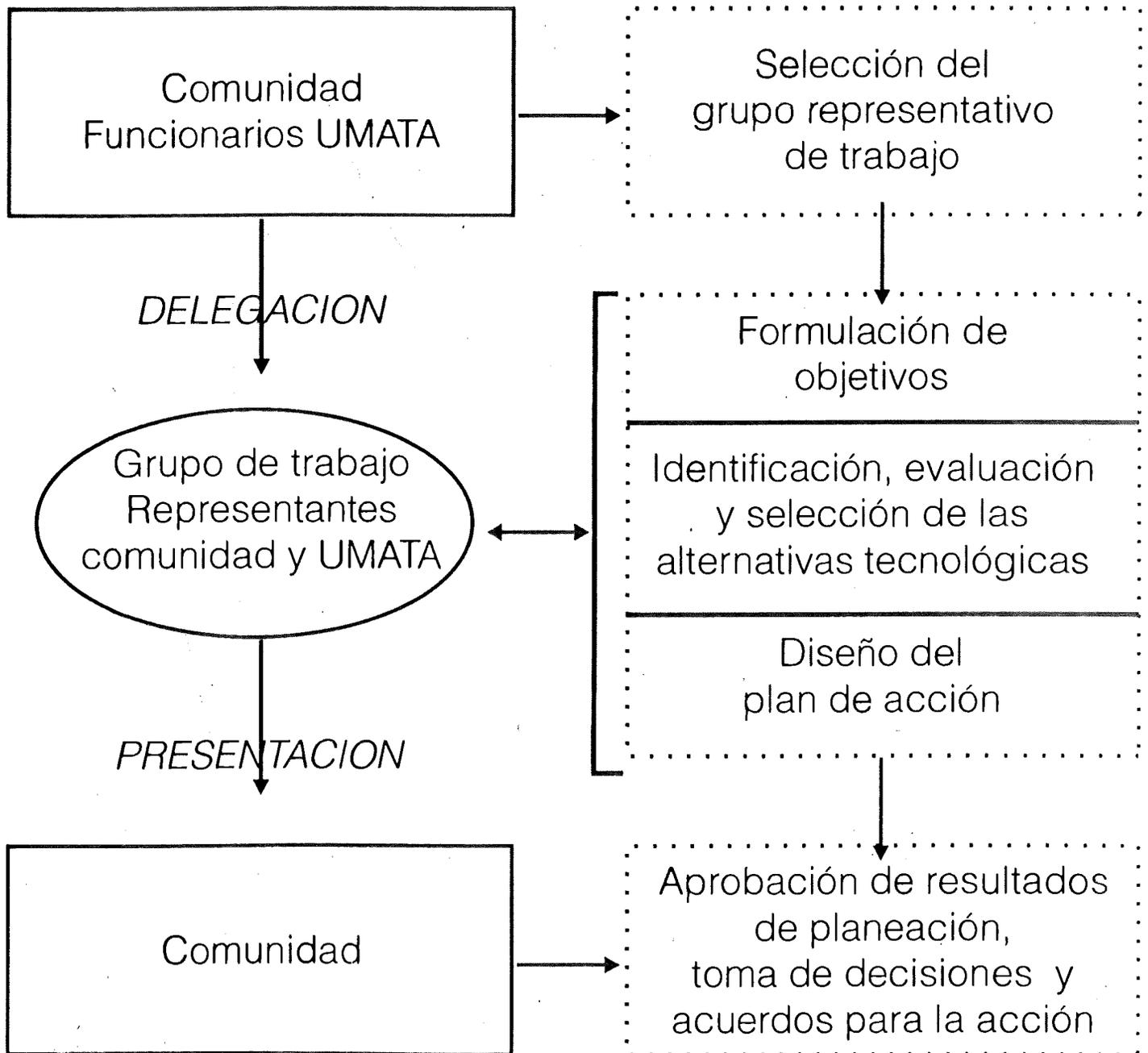
# **Espacios de participación de la comunidad en los niveles territoriales**



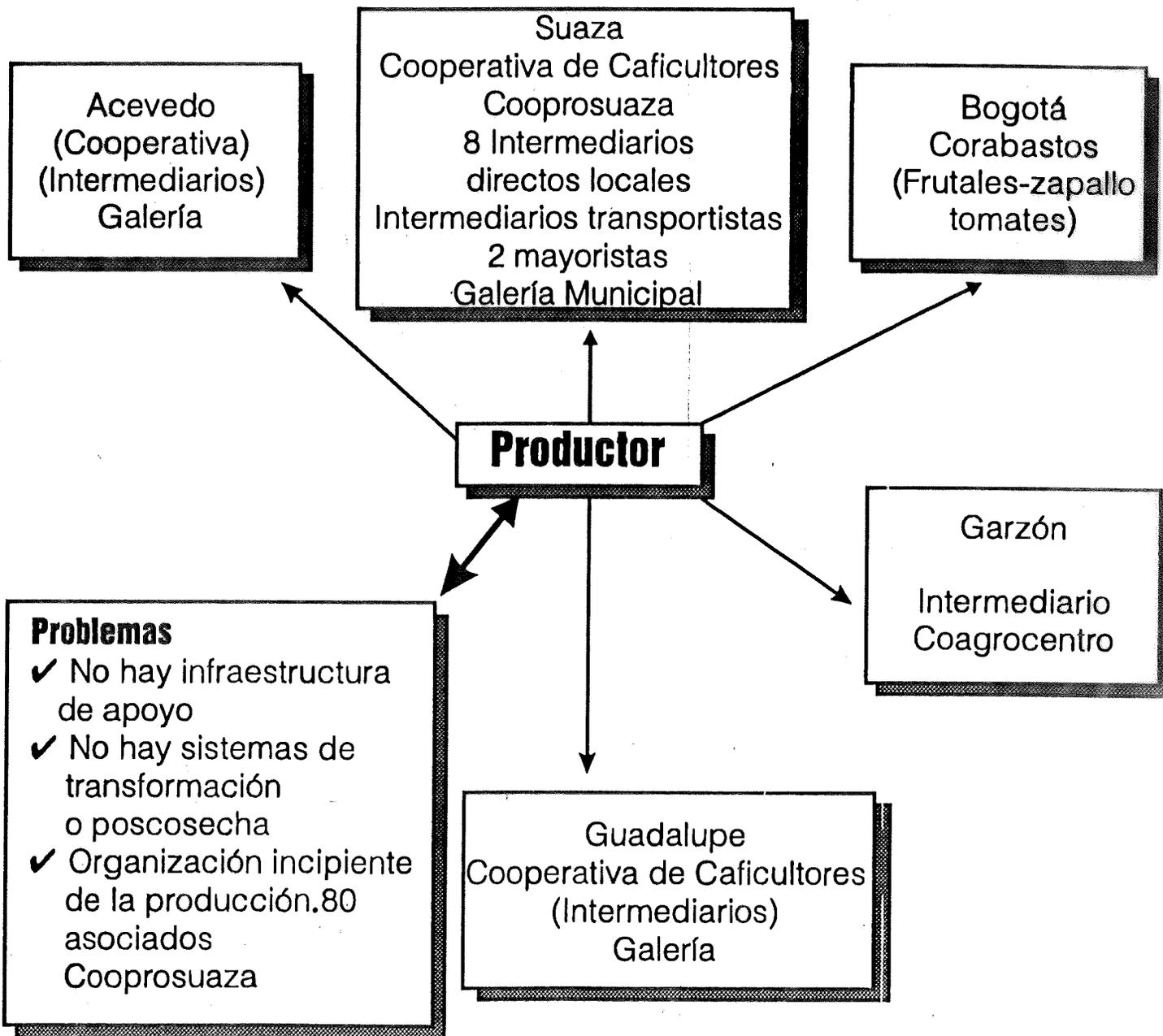
# Actores y etapas del proceso de la planeación participativa

*Actores*

*Etapas de planeación*



# Canales de comercialización Municipio de Suaza - 1993



# Flujograma para la Secuencia 2

## El Proceso Metodológico de la Planeación Participativa

### Objetivos

- ✓ Describir los pasos del proceso metodológico de la planeación participativa
- ✓ Identificar los objetivos que respondan a las necesidades y aspiraciones de la población beneficiaria
- ✓ Aplicar herramientas que faciliten la identificación, análisis, evaluación y selección de alternativas para dar solución a los problemas priorizados en la caracterización y análisis
- ✓ Diseñar con la comunidad, planes de acción que permitan la asignación de responsabilidades para la ejecución de un proyecto de asistencia técnica

### Contenido

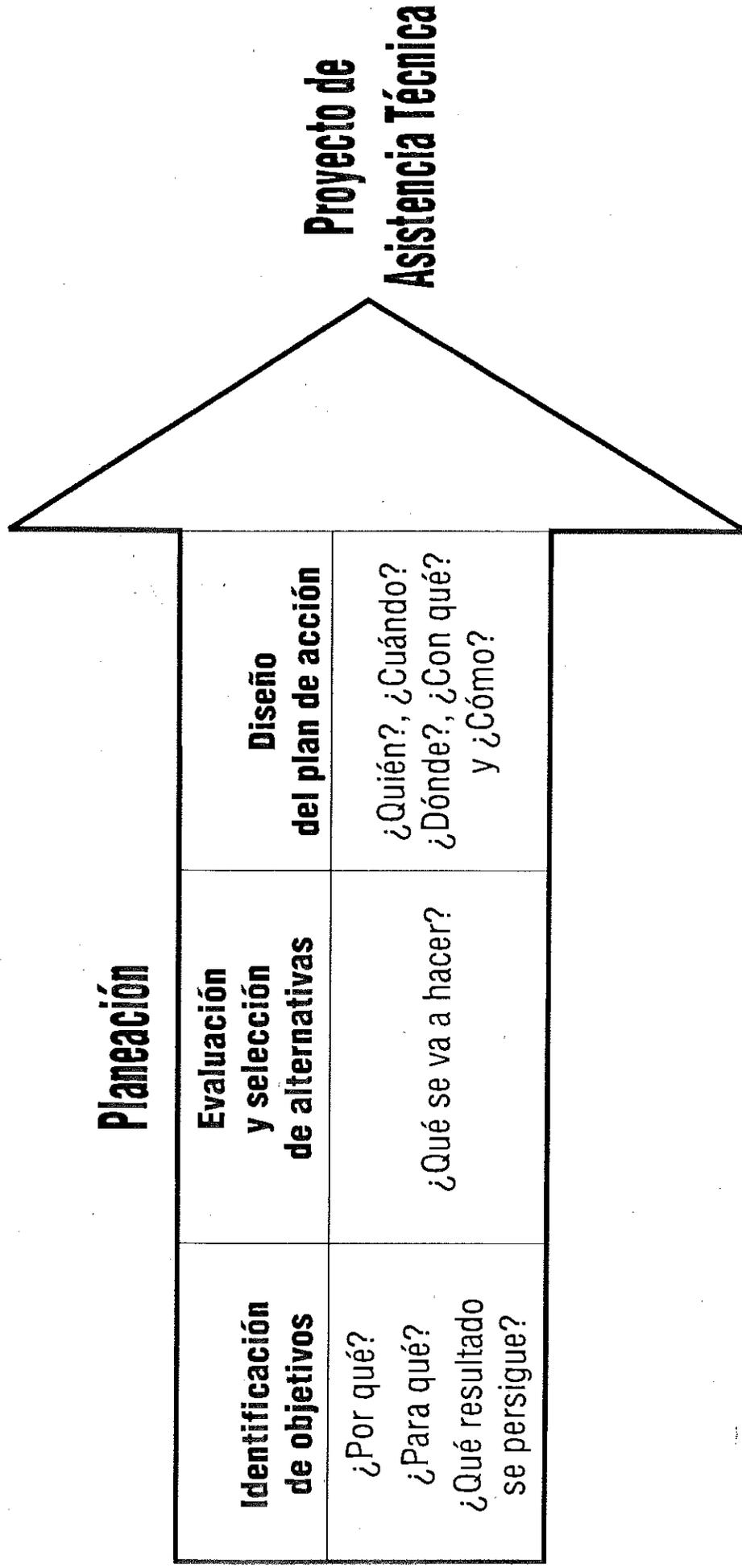
- Mecanismos para realizar la planeación participativa
- Pasos de la planeación participativa
- Diseño del plan de acción
- Portafolios técnicos de la planeación participativa

### Ejercicios

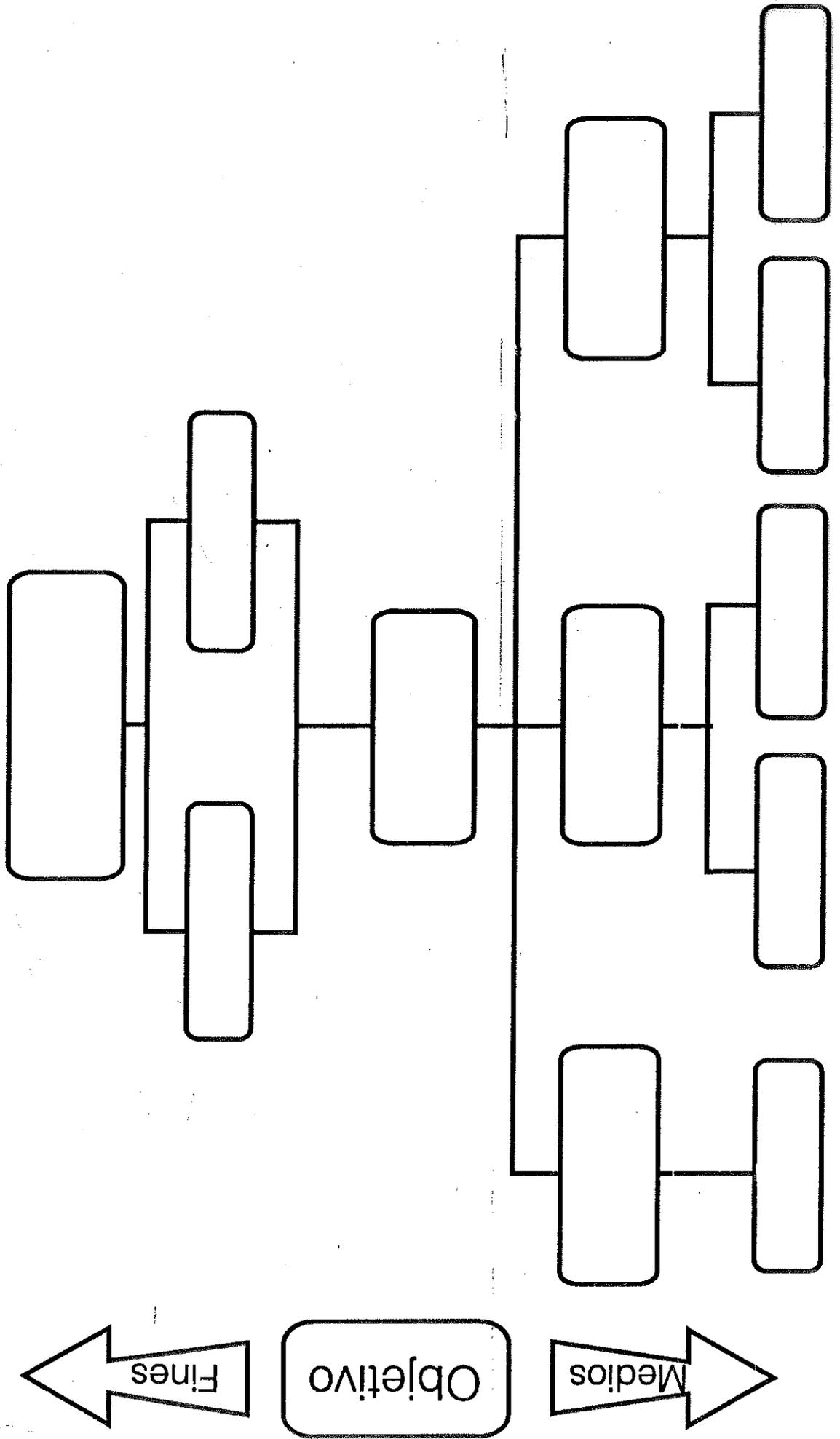
- 2.1 Identificación de objetivos
- 2.2 Análisis inicial, evaluación y selección de alternativas y diseño del plan de acción

### Resumen

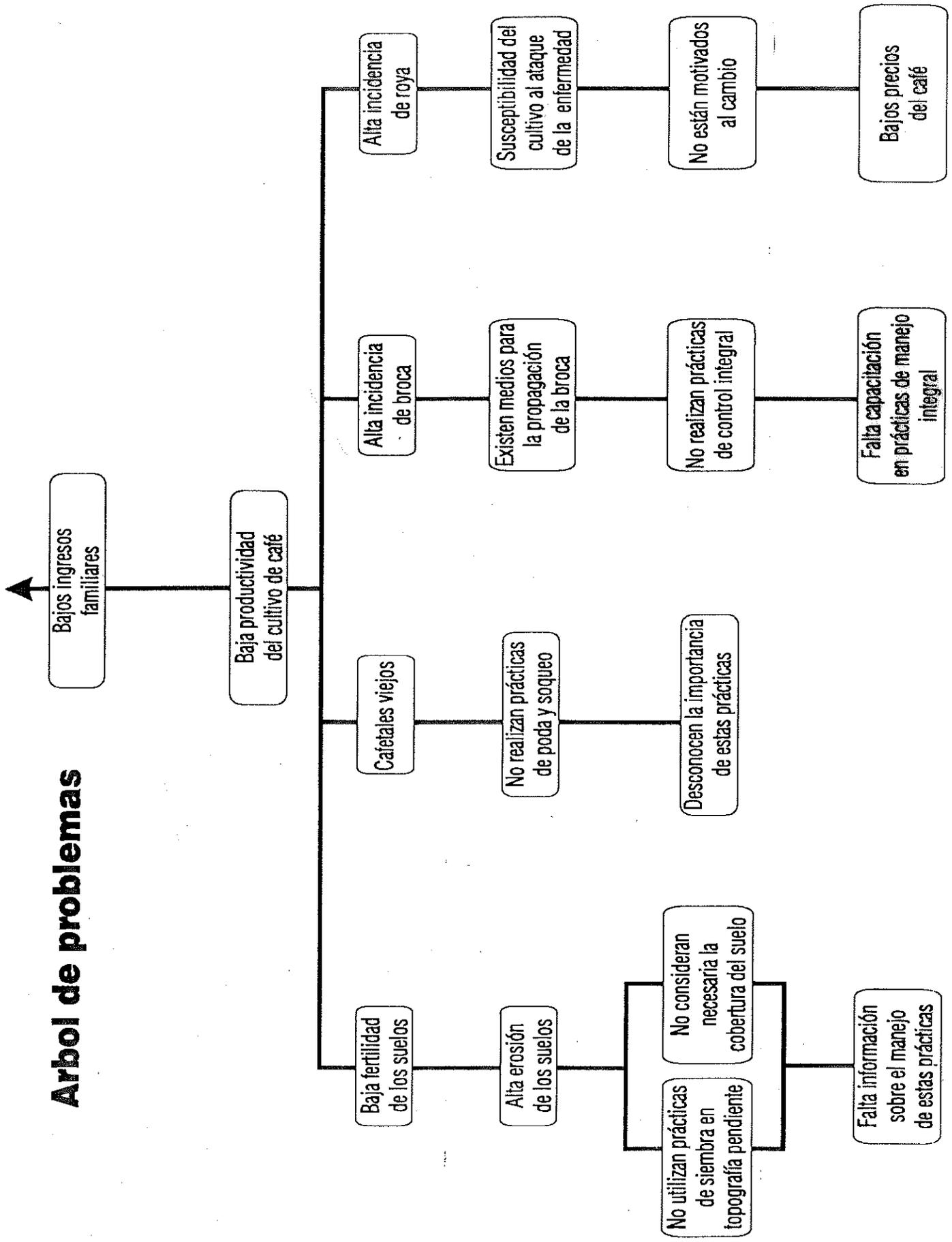
# Pasos del proceso metodológico



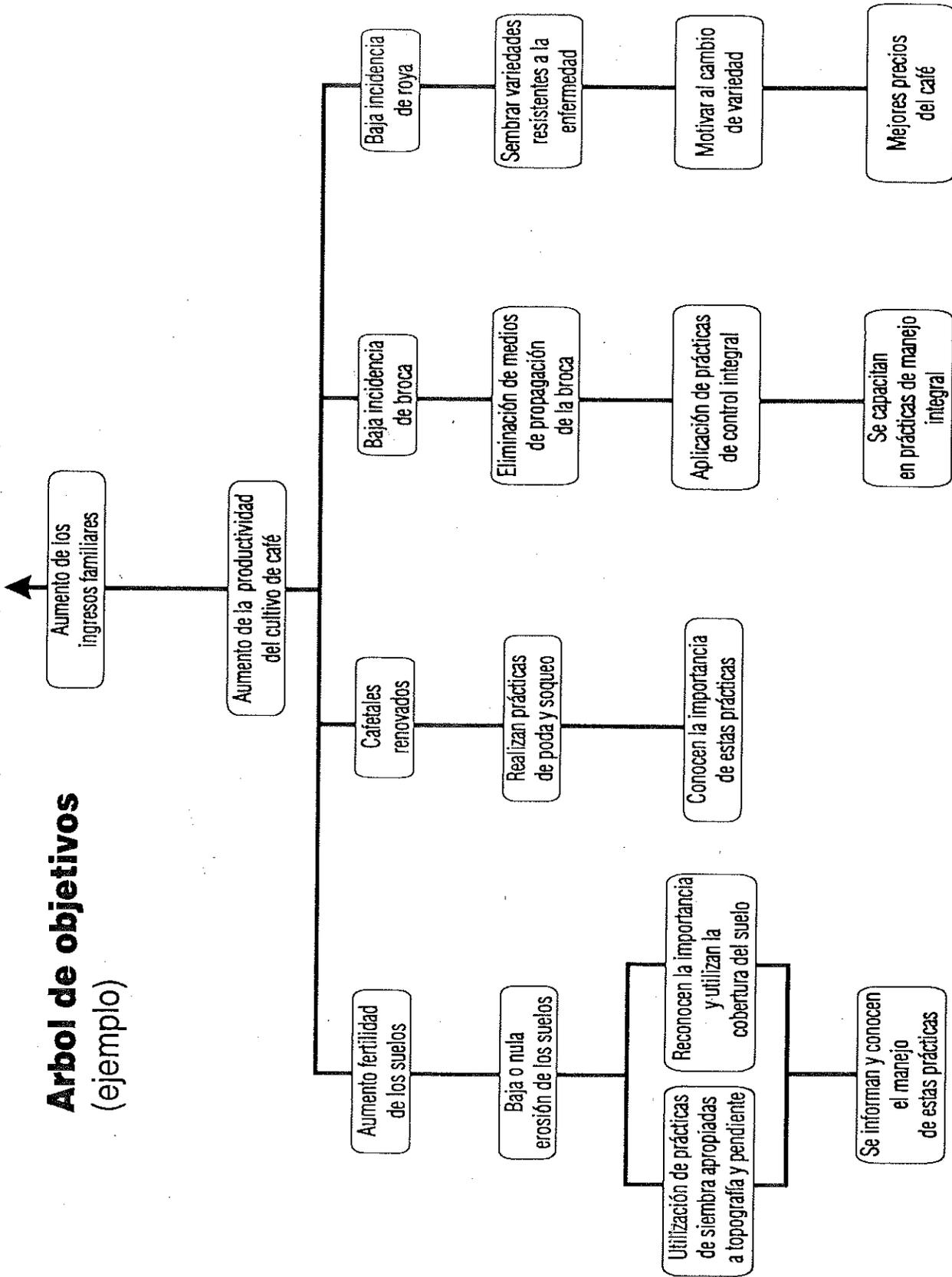
# Arbol de objetivos



# Arbol de problemas



# Arbol de objetivos (ejemplo)



Alternativa 1



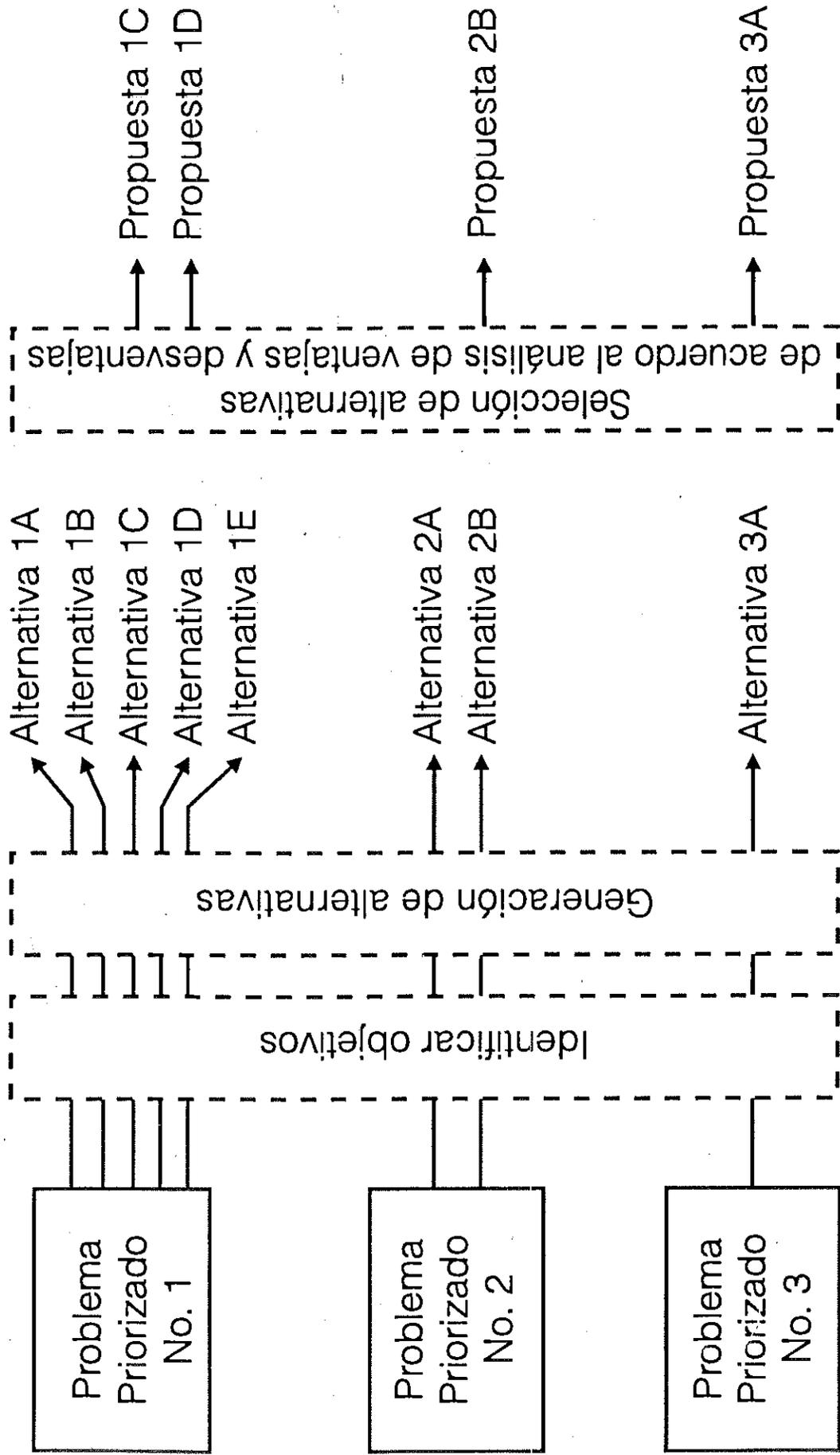
# Análisis inicial de alternativas

Municipio: \_\_\_\_\_

Area seleccionada: \_\_\_\_\_

<b>Problema priorizado</b>	<b>Alternativa propuesta</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>

# Resumen del análisis inicial de alternativas



# Análisis inicial de alternativas (ejemplo)

Municipio: Chinchiná Area seleccionada: cinco comunidades en zona marginal cafetera

Problema priorizado	Alternativa	Ventajas	Desventajas
Bajo rendimiento del cultivo de café.	<p>Información y conocimiento de prácticas de siembra apropiadas a topografía, pendiente y conservación de cobertura (malezas nobles) en el suelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuye erosión.</li> <li>• Conservación productiva del suelo.</li> <li>• Se dispone de tecnologías de fácil uso y económicas.</li> <li>• No se requiere incremento de mano de obra.</li> <li>• Se diversifica producción (barreras vivas).</li> <li>• Se protegen las corrientes de agua.</li> <li>• Permite la sostenibilidad del cultivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de inversión adicional.</li> <li>• Sacrificio de cafetales mal ubicados.</li> <li>• Disminución parcial de cosechas por la eliminación de árboles.</li> </ul>
Conocimiento de la importancia de realizar prácticas de poda y soqueo.	<p>Conocimiento de la importancia de realizar prácticas de poda y soqueo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El soqueo es una forma de renovar cafetales que esten bien trazados.</li> <li>• Aumenta la producción.</li> <li>• Disminuye problemas sanitarios.</li> <li>• Puede intercalarse con siembras para organizar bien el cafetal.</li> <li>• Es escalonada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se suspende la producción por un tiempo considerable.</li> <li>• Requiere inversión grande en mano de obra.</li> <li>• El chupón nuevo debe someterse a podas de formación y selección.</li> <li>• Es necesario comprar productos para protección de cortes y heridas.</li> </ul>
Capacitación en prácticas de control integrado de broca.	<p>Capacitación en prácticas de control integrado de broca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dispone de tecnologías para control integrado.</li> <li>• Aumenta la producción.</li> <li>• Mejora calidad del producto.</li> <li>• Aumentan ingresos.</li> <li>• La multiplicación del hongo benéfico <i>Beauveria bassiana</i> es muy sencilla y económica.</li> <li>• Uso racional de insecticidas.</li> <li>• Se protege el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de mucha mano de obra.</li> <li>• La tecnología debe ser implementada en toda la región.</li> <li>• Peligro de intoxicación por aplicación de insecticidas</li> </ul>



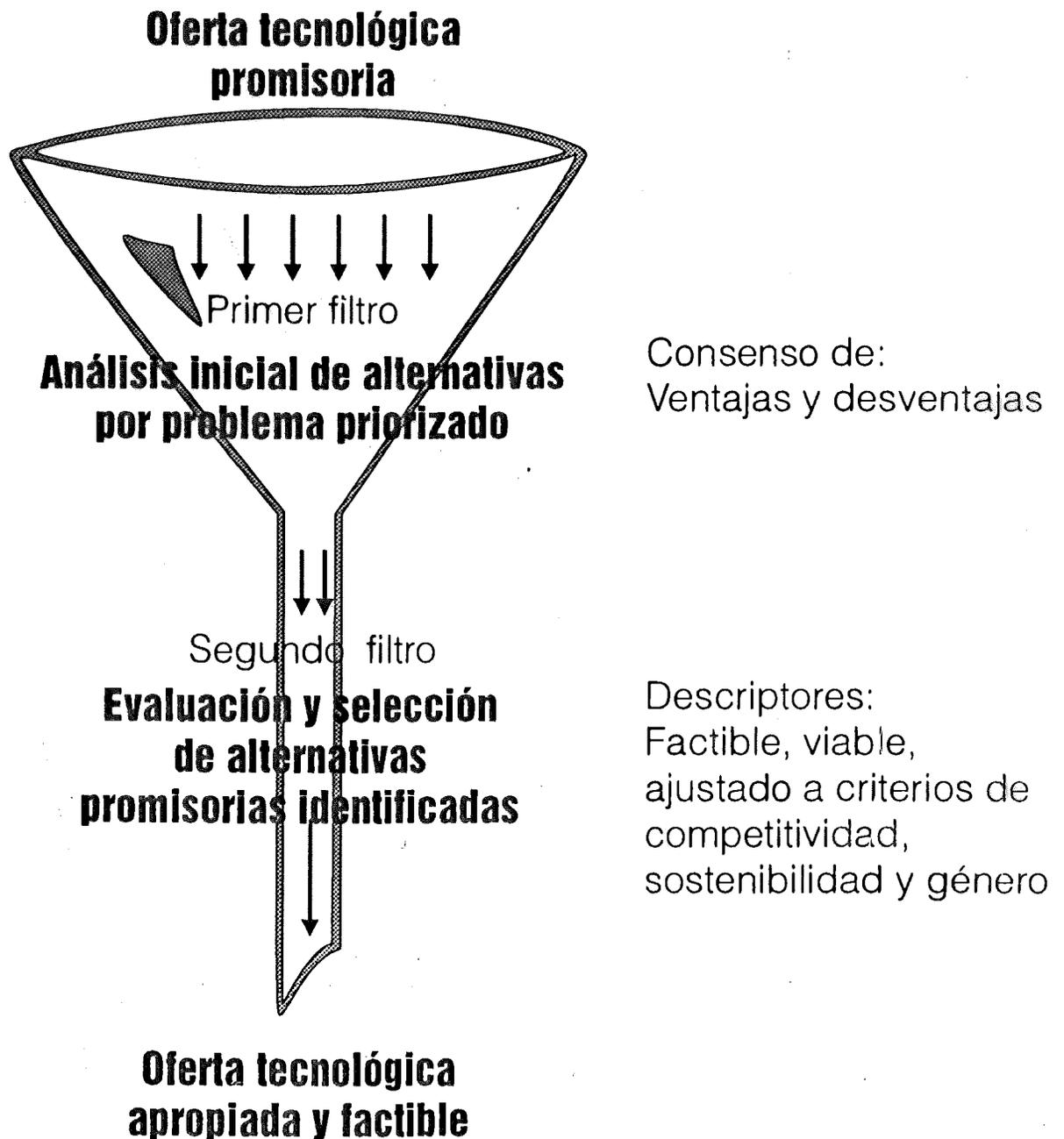
# Matriz de evaluación y selección de alternativas (ejemplo)

**Objetivo específico (Propósito)**  
 Aumento de la producción del sistema café//plátano en fincas de pequeños productores

Descriptor	Competitividad			Sostenibilidad			Género		Resultados	Observaciones				
	Rentabilidad	Calidad del producto	Fertilidad del suelo	Demanda de mercados	Dependencia insumos externos	Situación fitosanitaria	Patrimonio cultural	Diversificación			Disponibilidad de tiempo	Acceso a insumos	Disponibilidad de mano de obra	
<b>Alternativa</b>														
Información y conocimiento de prácticas de siembra apropiada a topografía pendiente y conservación de cobertura (café)	+	+	++	0	+	0	++	+	+	0	0	+	9	Incluir en el proyecto de Asistencia Técnica
Conocimiento de la importancia de realizar prácticas de poda y soqueo (café)	+	+	0	0	0	++	+	0	-	+	-	6	2	Incluir en el proyecto de Asistencia Técnica (Analizar situación mano de obra)
Capacitación en prácticas de control integrado de broca (café)	++	++	0	++	--	+	+	0	-	-	-	8	5	Incluir en el proyecto de Asistencia Técnica (Aprovechar factores positivos y buscar solución a lo negativo)
Conocimientos de prácticas de manejo integrado en plátano	+	++	+	+	0	+	0	++	-	+	-	9	2	Incluir en el proyecto de Asistencia Técnica (Analizar situación mano de obra)
Información sobre cultivos alternos al café	+	0	+	--	-	+	0	++	--	--	+	6	7	Antes de integrar esta alternativa al proyecto, debe realizarse con la comunidad un nuevo análisis

-- Muy negativo     
  - Negativo     
  0 No afecta     
  + Favorable     
  ++ Muy favorable

# El proceso de evaluación y selección de alternativas tecnológicas



## Plan de acción para la alternativa

Municipio: \_\_\_\_\_ Área seleccionada: \_\_\_\_\_

Actividades * (qué hacer)	Responsables (quién va a hacerlo)	Lugar (dónde se va hacer)	Fecha (cuándo se va hacer)	Mecanismos (cómo hacerlo)	Recursos (con qué)

\* Deben escribirse las actividades específicas

## Plan de acción para la alternativa: prácticas de manejo integrado en café//plátano

Municipio : Chinchiná      Area seleccionada:      cinco comunidades de pequeños productores ubicadas en zona marginal cafetera

Actividades (qué hacer)	Responsables (quién va a hacerlo)	Lugar (dónde se va a hacer)	Fecha (cuándo se va a hacer)	Mecanismos (cómo hacerlo)	Recursos (con qué)
Motivación y censo de pequeños productores que se vinculará al desarrollo del proyecto.	Hombres y mujeres representantes de la comunidad.	5 comunidades de zona marginal cafetera del municipio de Chinchiná.	Marzo - abril/94	Visitas a fincas; hojas volantes.	Papelería; medios de movilización.
Inventario de métodos y medios de comunicación preferidos por la comunidad para recibir capacitación.	Hombres y mujeres representantes de la comunidad; funcionarios de la UMATA.	5 comunidades de zona marginal cafetera del municipio de Chinchiná.	Marzo - abril/94	Visitas a fincas; taller.	Papelería; inventario general de métodos y medios de comunicación; refrigerio.
Sondeo de disponibilidad de tiempo para recibir capacitación.	Grupo de representantes de la comunidad (hombres y mujeres).	5 comunidades de zona marginal cafetera del municipio de Chinchiná.	Marzo - abril/94	Visitas a fincas; encuesta.	Papelería; encuesta estructurada; medios de movilización.

Actividades (qué hacer)	Responsables (quién va a hacerlo)	Lugar (dónde se va a hacer)	Fecha (cuándo se va hacer)	Mecanismos (cómo hacerlo)	Recursos (con qué)
Formulación del proyecto de asistencia técnica.	Funcionarios de la UMATA.	Oficina de la UMATA.	Abril - mayo/94	Marco lógico.	Metodología (módulo 3 de capacitación en gestión); papelógrafo.
Validación y ajuste del proyecto con la comunidad.	Funcionarios de la UMATA; representantes de la comunidad.	Una de las veredas.	Mayo/94	Reunión	Proyecto elaborado; ayudas educativas.
Presentación del proyecto de asistencia técnica agropecuaria para su aprobación.	Funcionarios de la UMATA; grupo de representantes de la comunidad (hombres y mujeres); comisión municipal de tecnología y asistencia técnica agropecuaria.	Alcaldía Municipal.	Mayo/94	Reunión.	Proyecto de asistencia técnica agropecuaria; papelería, refrigerio.

## Portafolio técnico - Impacto de las alternativas de solución en los criterios de política\*

Municipio: \_\_\_\_\_ Área seleccionada: \_\_\_\_\_

Problema Tecnológico	Alternativas de solución	Criterios de política		
		Competitividad	Sostenibilidad	Género

\* Cuadro de salida para el Módulo 3

## Portafolio técnico - Impacto de las alternativas de solución en los criterios de política (ejemplo)

**Municipio: Chinchiná      Area seleccionada: cinco comunidades de pequeños productores ubicados en zona marginal cafetera**

Problema tecnológico	Alternativas de solución	Criterios de política		
		Competitividad	Sostenibilidad	Género
<p>Baja producción de café por el mal manejo al que ha sido sometido el cultivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de prácticas de siembra apropiadas a topografía pendiente y conservación de cobertura.</li> <li>Realizar prácticas de poda y soqueo.</li> <li>Aplicación de prácticas de control integrado de la broca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación de estas prácticas reduce los costos de producción, aproximadamente en un 30%.</li> <li>Disminuye la dependencia de mercados externos en lo relacionado con la adquisición de agroquímicos.</li> <li>Aumenta la calidad final del producto al existir menor cantidad de fruto dañado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La aplicación de las alternativas de solución van a permitir la recuperación productiva de los suelos, al incorporar prácticas que en el mediano y corto plazo disminuyen la erosión de los suelos y que a largo plazo ayudan a corregir este problema.</li> <li>En el café se utiliza gran cantidad de agroquímicos que están contaminando las aguas, y con el control integrado de broca se reduce sustancialmente el consumo de insecticidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite a los productores mas pequeños entrar en un sistema de producción donde los factores más importantes son la eficiencia en el manejo del cultivo y la concepción empresarial de la producción.</li> <li>La familia tiene mayor acceso al beneficio de la actividad productiva.</li> </ul>

## Portafolio técnico - Objetivos, alternativas y compromisos\*

Municipio: \_\_\_\_\_ Área seleccionada: \_\_\_\_\_

Sistema de producción identificado	Arreglos o especies que conforman el sistema	Objetivos específicos	Alternativa de solución precisada	Compromisos	
				Comunidad	UMATA

\* Cuadro de salida para el Módulo 3

# Portafolio técnico - Objetivos, alternativas y compromisos (ejemplo)

Municipio: Chinchiná      Área seleccionada: cinco comunidades de pequeños productores ubicados en zona marginal cafetera

Sistemas de producción identificados			Compromisos		
Sistemas identificados	Arreglos o especies que conforman el sistema	Objetivo específico	Alternativas de solución precisadas	Comunidad	UMATA
S1	Café intercalado con plátano.	Aumento de la productividad del cultivo de café.	<p>Información y conocimiento de prácticas de siembra apropiadas a topografía pendiente y conservación de cobertura en el suelo.</p> <p>Conocimiento de la importancia de realizar prácticas de poda y soqueo.</p> <p>Capacitación en prácticas de control integrado de broca.</p>	<p>Motivación a la participación.</p> <p>Censo de productores.</p> <p>Sondeo disponibilidad de tiempo.</p> <p>Inventario de métodos y medios de comunicación preferidos por la comunidad para recibir capacitación.</p>	<p>Formulación del proyecto.</p> <p>Presentación del proyecto.</p>

Cuadro de salida para el Módulo 3