



CAPACITACION DE PROMOTORES DE GRUPO

EN PROYECTOS DE CAMPO

DEL PROGRAMA DE PARTICIPACION POPULAR

Bernard van Heck
Consultor de la FAO

Dirección de Recursos Humanos, Instituciones y Reforma Agraria

FAO

Roma, julio, 1983

ACITACION DE PROMOTORES DE GRUPO
EN PROYECTOS DE CAMPO
DEL PROGRAMA DE PARTICIPACION POPULAR

Bernard van Heck
Consultor de la FAO

Dirección de Recursos Humanos, Instituciones y Reforma Agraria
FAO
Roma, julio, 1983

Lista de siglas

ESH	=	Dirección de Recursos humanos, instituciones y reforma agraria, FAO
ESHI	=	Servicio de Instituciones y organización del desarrollo
PG	=	Promotor de Grupo
VEC	=	Vigilancia y Evaluación Continuas
CCN	=	Comité Coordinador Nacional
CP	=	Coordinador de Proyecto
CEP	=	Comité de Ejecución del Proyecto
PPP	=	Programa de Participación Popular
RAFR	=	Oficina Regional de la FAO para África
RAPA	=	Oficina Regional de la FAO para Asia y el Pacífico
SF	=	Pequeño agricultor
SFD	=	Desarrollo de pequeños agricultores
SFDP	=	Programa de desarrollo de pequeños agricultores

INDICE

1. Introducción	1
<u>Parte I - La capacitación participatoria de promotores de grupo</u>	2
2. Función de los promotores de grupo en cuanto promotores de	2
3. Conceptos básicos, objetivos y métodos de la capacitación de grupos	4
3.1 Conceptos básicos	4
3.2 Objetivos principales	4
3.3 Metodología de la capacitación	5
4. Planificación de la capacitación	7
4.1 Organización del curso de capacitación inicial	7
4.2 Capacitación inicial sobre el terreno	10
4.3 Capacitación complementaria	13
<u>Parte II - Programa esencial de la capacitación inicial</u>	14
<u>A. Filosofía, historia y estructura del PPP</u>	14
5. Significado del desarrollo	14
6. Los pobres en el medio rural	15
6.1 Cómo definir y clasificar a los pobres	15
6.2 La pobreza por zonas	16
6.3 Magnitud de la pobreza rural	16
7. Necesidad de participación de la población rural en el desarrollo	17
7.1 Fracaso de los esfuerzos de desarrollo rural realizados en el pasado para llegar hasta los pobres	17
7.2 Participación de la población rural	18
7.3 La participación popular en el programa de acción de	20
8. Genesis y objetivos del PPP	20
8.1 Genesis	20
8.2 Programa de acción de las organizaciones rurales (PA)	20
8.3 El programa de desarrollo del pequeño agricultor (SFI	21
8.4 Objetivos del PPP	22
9. Panorama de la ejecución de proyectos del PPP	23
10. Desarrollo del PPP en el mundo	32
10.1 Actividades del PPP a nivel internacional, regional y nacional	32
10.2 Otros programas de la FAO para la participación popular en el desarrollo rural	33
<u>B. El proyecto del PPP en el país</u>	34
11. Genesis, antecedentes y justificación	34
11.1 Genesis del proyecto	34
11.2 Antecedentes y justificación	34
12. Objetivos y plan de trabajo	36

12.1	Objetivo general	37
12.2	Objetivos específicos	37
12.3	Plan de trabajo	38
13.	Instituciones que han de intervenir	38
14.	Coordinación	39
14.1	Comité Nacional de Coordinación (CNC)	40
14.2	Coordinador del Proyecto (CP)	40
14.3	Comité de ejecución del proyecto (CEP)	41
15.	Promotores de grupos (PG)	42
15.1	Criterios de selección	42
15.2	Tareas	43
15.3	Destino de los PG en las zonas de acción	44
15.4	Directrices prácticas	44
15.5	Perspectivas de carrera	45
16.	Zonas de acción con carácter piloto	46
16.1	Selección de zonas de acción	46
16.2	Información sobre las zonas de acción	47
17.	Beneficiarios del proyecto	47
18.	Investigación de acción	50

19.	Capacitación participatoria	53
19.1	La capacitación en el PPP en general	53
19.2	capacitación de los miembros y dirigentes de los grupos	53
19.2.1	Necesidad de procedimientos innovadores	53
19.2.2	Contenido de la capacitación	55
19.2.3	Otras oportunidades de capacitación	57
19.2.4	Personal y comités para la capacitación	57
19.3	capacitación de los funcionarios gubernamentales y otras personas que participan en el proyecto	58
20.	Vigilancia y evaluación continua (VEC)	58
21.	Talleres de acción de campo	60
22.	Promoción de la formación de grupos y su acción	62
	Principales etapas de la ejecución de la acción de campo	62
22.1	Información y sensibilización de los aldeanos acerca del proyecto	62
22.2	Identificación de los beneficiarios	62
22.3	Identificación de actividades generadoras de ingresos viables en la zona de acción	63
22.4	formación de grupos homogéneos	64
22.5	Planificación de la acción del grupo	65
22.6	Préstamos y ahorros del grupo	66
22.7	Actividades socioculturales del grupo	67
22.8	De la cooperación entre grupos a la formación de asociaciones autosuficientes	67
22.9	Objetivos de la formación de grupos	69
23.	Apoyo de donantes al proyecto	70
	Apéndice I - La capacitación en el proyecto de desarrollo de pequeños agricultores en Nepal (fase de ampliación)	73
	Apéndice II - Bibliografía seleccionada sobre capacitación de promotores de grupo	85

1. Introducción

1.1 Se ha preparado el presente documento para coordinadores de proyectos, promotores de grupos (PG), investigadores de programas de acción, funcionarios de organismos gubernamentales y no gubernamentales y personas del medio rural que participan (o han de participar) en proyectos de PPP y de carácter análogo. Se trata de un primer borrador que habrá de ser examinado en organizaciones de las Naciones Unidas y otros organismos interesados en el desarrollo rural participativo, y cuyas ideas deberán ser experimentadas sobre el terreno. Será preciso revisar continuamente este documento introductorio, sobre todo tomando como base la experiencia creciente en materia de capacitación de PG que se adquiera en proyectos de PPP y análogos. En otras palabras, se concibe la preparación de unas directrices más definitivas como un proceso progresivo cuyo aspecto principal es la experimentación de su viabilidad pragmática a lo largo de varios años.

Como el documento se refiere a proyectos de participación, evidentemente no contiene directrices precisas ni instrucciones detalladas: la Planificación de la capacitación de los PG en cada proyecto será el resultado de debates y esfuerzos comunes entre el coordinador del proyecto (CP), los PG, expertos locales y los beneficiarios. Por esta razón, el presente documento se limita a hacer sugerencias, y necesariamente está escrito en términos flexibles y generales que en cada proyecto deberán adaptarse a las condiciones, necesidades y deseos de cada lugar.

1.2 La capacitación de PGs es indudablemente una operación decisiva en cualquier proyecto del PPP: la experiencia demuestra que el éxito o fracaso de un proyecto depende en gran medida de este elemento. La razón de ello es que los PG son los iniciadores y catalizadores de la organización y acción del grupo entre los pobres del medio rural. Además, hemos llegado a la conclusión de que la capacitación de los PG y otros participantes (pobres del medio rural, funcionarios gubernamentales y de otros organismos y expertos) debe concebirse como un proceso permanente, en dos direcciones, de aprender haciendo. Como se sabe, la sabiduría campesina puede enseñar, y enseña de hecho, muchas cosas útiles a los agrónomos que se acercan con actitud abierta y receptiva.

El presente documento trata principalmente de la capacitación previa al servicio e iniciadora al trabajo de campo de los PG, y una parte menor está dedicada a la aplicación de esa capacitación durante el servicio. Este último tipo de capacitación puede ser programado fácilmente por los participantes en un proyecto una vez que se tienen claros los conceptos y procedimientos de la capacitación inicial.

1.3 Para preparar el presente esbozo, el autor ha utilizado los documentos pertinentes de la FAO (especialmente el PPP) y de otros organismos de desarrollo. Debo mucho a los autores de estos documentos, en particular, a G. Huizer y Kamla Bhasin, así como a J.C. Mathur, C. Clark y a los miembros del equipo FAO/RAPA que prepararon el manual de desarrollo de pequeños agricultores (al que llamaré en adelante el Manual). Huelga decir que las posibles malas interpretaciones o errores que se encuentren en este borrador no son en manera alguna atribuibles a ellos.

1.4 Se ha tratado de hacer un documento que, al menos provisionalmente, sea bastante completo en sí mismo (y, por ello, bastante largo), porque, en primer lugar, el PPP no dispone todavía de un manual de ejecución y, en segundo lugar, se prevé que el personal de proyectos que trabaja en distintos países o zonas de acción menos accesibles, por desgracia, no recibirá (a tiempo) un número suficiente de otros materiales de capacitación para distribuirlos entre los promotores de grupo. Como este documento es de carácter didáctico, en los distintos capítulos se repiten algunos temas importantes considerándolos desde distintos puntos de vista. Además, varios temas tal vez exijan una elaboración ulterior después de obtener los comentarios de los organismos y personas interesados, así como la retroinformación del campo, mientras que otros podrán perder relevancia a medida que se desplace el interés hacia nuevos temas dictados por las necesidades de la aplicación práctica.

Por ello, se agradecerá y necesitará la participación activa de personas que intervienen en proyectos de campo para que ayuden a mejorar este documento.

De esta forma, el presente documento llegará a ser el resultado de un esfuerzo de participación de todos los que trabajan por la causa de la población rural menos favorecida.

1.5 Segundo borrador. según lo indicado acerca de la necesidad de revisar sobre la marcha este documento, se revisó el primer borrador basándose en las sugerencias facilitadas por algunos expertos de la Dirección de Recursos Humanos, Instituciones y Reforma Agraria (ESHI) de la FAO.

Una de las principales sugerencias que se han hecho es la de que podrían llegar a obtenerse dos documentos: un manual de capacitación y un documento con materiales para los cursos. El manual consiste principalmente en la Parte I del presente documento que trata de la naturaleza y el enfoque pedagógico y metodológico de la capacitación participativa de los PG. Incluiría también un programa modelo de capacitación.

El segundo documento consistiría principalmente en la Parte II del presente y serviría, en primer lugar, como documento de referencia para facilitarlo a cada proyecto del PPP y, en segundo lugar, como base para la preparación de materiales modelo para los cursos de capacitación de PGs.

Sin embargo, como la preparación de ambos documentos exigirá cierto tiempo y habrá que obtener antes la aprobación de los proyectos de campo del PPP, se tiene intención de distribuir a su debido tiempo dicho segundo borrador a todos los proyectos del PPP con la finalidad de prestar apoyo a la capacitación de PG y de recibir del campo retroinformación para sucesivas revisiones.

Parte I. La capacitación participativa de promotores de grupo

2. Función de los promotores de grupo en cuanto promotores de cambios

1 La función de los promotores de grupo es la de poner en marcha y guiar la organización de grupos y de la acción en grupo entre la población rural desfavorecida. Esto implica ayudar a la gente a formar pequeños grupos homogéneos, identificar y guiar la realización de actividades económicas y sociales en grupo, obtener de los organismos locales de servicios los conocimientos técnicos y el apoyo necesarios para tales actividades, y ayudar a realizar las investigaciones sobre la acción que sean necesarias (véase más ampliamente en la sección 15.2).

2 Los promotores de grupo son un tipo especial de promotores de cambios. Por "promotor de cambios" se entienden no sólo los promotores, expertos, consultores o voluntarios que vienen de fuera y trabajan en pro. del desarrollo a nivel de base o a niveles más altos, sino también otros innovadores, como funcionarios de la administración pública, misioneros, dirigentes locales de partidos políticos y sindicatos, técnicos que trabajan sobre el terreno, etc.

Las principales instituciones que proporcionan promotores de cambios a nivel básico son la administración pública, las instituciones religiosas, los partidos políticos, los institutos de investigación y las empresas comerciales. La mayoría de estas instituciones tienen posibilidades de hacer intervenir a la gente en el cambio económico y social, pero, como sabemos, muchas de ellas ignoran, desprecian o incluso se oponen a este tipo de acción entre la población rural.

3 En anteriores enfoques del desarrollo de comunidades, que ahora se consideran anticuados, pero que continúan aplicándose, los promotores de cambios trabajaban para la gente, mientras que según el enfoque de la participación popular, dichos agentes co-operan con la gente. En esta última estrategia, el promotor de grupo no es un mero difusor de información técnica para elevar la productividad en un sistema social más o menos explotador. Su función es, por el contrario, la de un "posibilitador" con capacidad para promover la participación, autoorganización y movilización de recursos naturales y humanos para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población. Los promotores de cambios, en cuanto promotores de grupos, posibilitan la intervención de la población rural desfavorecida en esfuerzos de autodesarrollo mediante distintos métodos de dinámica

de grupos, educación no académica, etc. Un promotor de grupo es un identificador y generador, y un articulador de las necesidades y aspiraciones de los campesinos pobres. No puede desempeñar estas funciones si no se identifica lo más intensamente posible con los campesinos viviendo y participando en su mundo, tratando de comprender mediante una observación participante su cultura, su sistema de creencias, sus perspectivas, sentimientos, aspiraciones, quejas y frustraciones. De esta forma, el promotor de grupo adquiere un conocimiento intuitivo de los modos en que los pobres ven su pobreza y sus causas. Puede promover así entre ellos una conciencia crítica de las relaciones existentes de dependencia excesiva y acerca de otros factores que impiden la satisfacción de sus necesidades, así como de las formas en que se puede poner remedio. El promotor de grupo posibilita también el flujo continuo de información entre los pobres en la medida que este diálogo lleva a la acción en grupo. habrá que recordar, sin embargo, que las palabras "promotor de grupo" pueden hacer suponer que su función principal en una aldea es la de estimular o promover actividades que la población local no emprendería por su propia cuenta. Sin embargo, en muchos casos, la gente pobre ha solido tomar en el pasado iniciativas que se han malogrado o han fracasado por diversas razones, y está esperando una oportunidad para continuar o volver a tomar tales iniciativas. El promotor de grupo deberá ser plenamente consciente de esta experiencia de la población local y, en lugar de iniciar proyectos, deberá tratar de desarrollar las posibilidades existentes en el lugar en forma evidente o latente (Hulzer, 1982).

2.4 Los promotores de grupo tienen que considerar su función como temporal y trabajar de forma que lleguen a estar de sobra lo antes posible. Por ello, nunca deberán tomar una función directiva en su esfera de acción, sino dejar las decisiones a la gente. Muchos tienen la tentación de convertirse en "padres" o "madres" de la gente, con el riesgo de dejarla huérfana cuando se van. Los promotores de grupo deberán, por ello, hacer que los campesinos pobres organizados puedan alcanzar el mínimo necesario de autosuficiencia después del proyecto, lo que constituye uno de los objetivos fundamentales del PPP. Además es imprescindible que los promotores de grupo sean dinámicos, carismáticos y eficientes; deberán tener una profunda estima de la cultura, religión y tradiciones locales, así como de los esfuerzos realizados para sobrevivir y las soluciones encontradas por las generaciones anteriores. sólo con estas actitudes podrán ser atentos oyentes, interesados en aprender de la gente, y también buenos comunicadores.

Otro punto fundamental es que los promotores de grupos deberán estar al servicio de la gente y no de un organismo de desarrollo, un programa o un partido. deberán preocuparse más de rendir cuentas a la gente que al organismo que los emplea. Puede obtenerse esto dando a los beneficiarios (por medio de sus representantes, como dirigentes de grupos, etc.) la posibilidad de participar en las decisiones sobre el tipo de trabajo, el período de permanencia, las formas de trabajar, etc., de los PG asignados a la zona en que viven, y después en la evaluación de las realizaciones del PG, etc.

Se ha insistido en muchas ocasiones en que los promotores de grupo deben ser operadores de campo innovadores, con una tendencia y dedicación especial a los campesinos pobres, es decir, que deben tener espíritu misionero. Otros incluso llegan a decir que los promotores de grupos, en cuanto movilizados de gentes marginadas, nacen y no se hacen, es decir, no hay capacitación posible para esta "vocación".

En efecto, la capacitación no crea las dotes y motivaciones básicas necesarias para los promotores de grupo, puede solamente reforzarlas y mejorarlas.

2.5 Por último, hay que señalar que las tareas de los promotores de grupos son distintas de las asignadas a los extensionistas normales, lo que se debe a las siguientes razones:

- 1) Los extensionistas estatales se encargan de todas las personas de una aldea o zona, incluidas las que no son pobres, mientras que los promotores de grupos se dedican sólo a las desfavorecidas. Aunque es verdad que son estas últimas quienes se tienen que organizar a sí mismas, de hecho necesitan el estímulo y apoyo de promotores especiales de cambios, como son los promotores de grupos.

- 2) Los promotores de grupos tienen que vivir y trabajar con la gente de la aldea durante dos o tres años y después se van, mientras que los extensionistas no suelen vivir con la gente para la que trabajan y su destino tiene carácter más permanente.
- 3) Los promotores de grupos son (o por lo menos deberían ser) responsables principalmente ante los grupos de campesinos pobres, mientras que los extensionistas responden ante su organismo gubernamental y son supervisados por él.
- 4) Es preferible que los promotores de grupos provengan de organizaciones no gubernamentales. Esto facilita la formación de grupos autodependientes y autopulsados como base receptora de los servicios e instalaciones que facilitan el gobierno u otros organismos.

3. Conceptos básicos, objetivos y métodos de la capacitación de promotores de grupos

3.1 Conceptos básicos

La capacitación de los distintos tipos de participantes en proyectos (promotores de grupos, funcionarios, beneficiarios, etc.) es uno de los elementos decisivos de un proyecto que debe orientarse plenamente hacia los objetivos del PPP, en particular, hacia la meta de promover la autodependencia de los grupos de pobres del medio rural. Los principios de la capacitación, sus métodos y programas, deben reflejar, por tanto, la filosofía elaborada y la experiencia adquirida en el PPP y proyectos análogos.

Los conceptos básicos de la capacitación en el ámbito del PPP, por lo que respecta a los promotores de grupos y que naturalmente tienen una influencia directa en los métodos de capacitación, son los siguientes:

- a) capacitación sobre la marcha y participativa: se concibe la capacitación como un proceso continuo de aprendizaje en que el capacitador capacita y es capacitado. Según esto, cualquier actividad económica y social de un proyecto debe considerarse también como oportunidad y ejercicio de capacitación,
- b) capacitación pragmática y para resolver problemas: la capacitación debe basarse en el reconocimiento y la solución de los problemas concretos e inmediatos con que se van a encontrar los promotores de grupo,
- c) capacitación en el servicio, en el trabajo y de tipo aprendizaje: es decir, aprender haciendo,
- d) capacitación autodidacta: individualmente, pero también y preferiblemente en grupo o en equipo,
- e) confrontada con la realidad: tanto quienes imparten la capacitación como quienes la reciben deben confrontarse lo más posible con las realidades de los campesinos pobres y las zonas en que viven, y
- f) diálogo y cooperación a pie de igualdad: hay que reducir lo más posible la dicotomía nosotros-ellos entre los promotores de grupo y las personas desfavorecidas.

3.2 Objetivos principales

Tomando como base estos conceptos fundamentales, los principales objetivos de la capacitación de un promotor de grupo son los siguientes:

- 1) introducir a los promotores de grupos en la filosofía, objetivos, procedimientos y problemas operacionales del PPP en general y del proyecto de PPP en el país, en particular. Por tanto, habrá que facilitar información práctica sobre temas pertinentes, tales como:

- investigación de acción participatoria: técnicas de recogida de datos, etc.
- formación de grupos y dinamica de grupos
- Planificación desde abajo
 - Identificación de actividades generadoras de ingresos y otras actividades de grupo y orientación al respecto
 - estructura, funciones, políticas, programas y procedimientos de los servicios gubernamentales competentes y de otros organismos (mecanismos de prestación de servicios)
 - Promoción de la autodependencia del grupo: el modo en que los promotores de grupos pueden llegar a resultar superfluos después de dos o tres años.

2) ayudar a suscitar en los promotores de grupos las actitudes y motivaciones explicadas en la sección 2. La capacitación "debe crear o liberar en los participantes energías que les hagan actuar con convicción y valentía en sus diversas luchas en el ámbito de la aldea y en esferas superiores, y ayudarles a desarrollar un sentido analítico y crítico y una visión científica de las realidades que les rodean". ^{1/}

1/ Véase Kamla Bhasin, *The Role and Training of Development Activists*, Madras, 1980, página 31.

3) contribuir a fomentar un auténtico espíritu de equipo entre los promotores de grupos y entre estos y el coordinador del proyecto (CP), sobre la base de una forma común de comprender y compartir los ideales, experiencias y problemas.

4) iniciar un proceso progresivo de invención y experimentación de formas innovadoras de contribuir a mejorar las condiciones de los campesinos desfavorecidos. En otras palabras, poner en marcha los debates y análisis sobre el tipo de labor que hace falta para conseguir que los campesinos pobres se ayuden a si mismos.

3.3 métodología de la capacitación

3.3.1 Tradicionalmente se ha concebido la capacitación de los promotores de cambios como la transmisión por determinados especialistas de información y capacidades técnicas a personas interesadas en el trabajo sobre el terreno. Eran los primeros quienes determinaban el contenido, la metodología y la organización de la capacitación. Se consideraba a los cursillistas como receptores pasivos de una serie de nociones, como objetos y no sujetos de la capacitación, que no participaban en la organización de su propio aprendizaje. ^{2/} En otras palabras, "se ha impartido en general la capacitación de forma muy ortodoxa; los instructores formulan un programa de estudios basándose en sus propias percepciones de lo que los promotores de cambios necesitan y después lo presentan a los cursillistas, los cuales no disponen de ninguna oportunidad de modificarlo según su propia percepción de sus necesidades y funciones. Recientemente, se está comprobando cada vez más que el contenido y la metodología de la capacitación deben tener como base y punto de referencia las funciones reales y específicas de los promotores de cambios". ^{3/}

^{2/} Ibid. pág. 29.

^{3/} *People's Participation in Development*, por el Dr. Riad El Ghonemy, FAO, Roma, julio 1982, pag. 3.

Muchos promotores de cambios, por el tipo de formación profesional que han recibido, adoptan actitudes paternalistas hacia las personas a las que deben ayudar. Han recibido solamente unas cuantas ideas sobre el modo de comprender a la comunidad, sus sistemas de valores y sus recursos, y sobre la forma de facilitar la consecución de metas preestablecidas, y de abordar las situaciones problemáticas que se les presenten en su trabajo. Se les han dado pocas oportunidades de reflexionar sobre sí mismos en cuanto personas condicionadas por sus propias experiencias, puntos de vista, valores y antecedentes, que pueden no corresponder o no ser compatibles con los de la gente que vive en su zona de acción. Han tenido también pocas oportunidades de reflexionar sobre sus propias motivaciones, sobre la razón de su deseo de trabajar con la gente. Por ello, son también muy importantes durante el periodo de capacitación la conciencia crítica y la reflexión sobre uno mismo.

3.3.2 El carácter participatorio de la capacitación del PPP implica la intervención de todos los participantes en la determinación de sus propias necesidades de capacitación, en la Planificación y el desarrollo del programa, pues ésta es la mejor forma de enseñar y practicar la Planificación desde abajo, la participación popular y la descentralización de la autoridad. Lo principal es la autoformación y el aprendizaje en grupo, mediante la interacción continua entre los participantes, así como el intercambio de experiencias mediante discusiones dentro del grupo y visitas de campo (Kamla Bhasin, 1979).

Idealmente, los organizadores de la capacitación no deberían preparar un programa o calendario ni imponer una estructura rígida a la capacitación. Hay que dejar que sea el grupo de instructores/cursillistas quien adopte todas las decisiones, dando por supuesto que el programa se adaptará así a las necesidades y el calendario. Será más realista si todos participan en las decisiones (Kamla Bhasin, 1982).

Además, es conveniente que en la preparación del programa de capacitación de promotores de grupo participen también expertos en la materia, a ser posible juntamente con la población rural desfavorecida, y que se llegue incluso a elaborar conjuntamente manuales y materiales de capacitación.

3.3.3 El programa de capacitación deberá estar caracterizado por una interacción pro- gresiva del grupo, que facilite la adquisición de actitudes, conocimientos y técnicas que permitan a los promotores de grupos desempeñar sus funciones. La capacitación debería crear una atmósfera en la que los participantes descubran los conocimientos por sí mismos en un diálogo dentro del grupo, donde todos (instructores y cursillistas) participen con una mentalidad interrogante y abierta.

En un programa de capacitación de estas características se reduce al mínimo la distinción entre instructores y cursillistas. Los primeros son los propiciadores de una atmósfera en la que todos los participantes (incluidos ellos mismos) puedan expresarse libremente, plantear cuestiones y aprender. El propiciador es también un participante en la búsqueda común de los conocimientos. Así cada uno descubre y analiza la realidad. No se transmite la "verdad" de unas personas (los instructores) a otras (los cursillistas), sino que se entabla un auténtico diálogo entre personas. 1/

1/ Kamla Bhasin, op. cit., pags. 30 y 32.

Es igualmente importante estimular lo más posible a que se cree una relación de igualdad entre los participantes, sobre todo en los cursos de capacitación. Por ejemplo, todos deben vivir y comer en común, y ninguno debe disfrutar de privilegios especiales como mejor alojamiento, comida, etc. De esta forma, los participantes comparten las mismas instalaciones y se reducen las diferencias. Se sienten tranquilos, libres y dispuestos a expresar francamente sus opiniones (Kamla Bhasin, 1980).

3.3.4 Todo lo que aprendan los promotores de grupos debe estar relacionado con problemas más concretos de las zonas rurales y sus posibles soluciones. Puede conseguirse esto, entre otras cosas, haciendo que los participantes presenten estudios de casos concretos que demuestren su experiencia en el trabajo. Estas presentaciones pueden ayudar a detectar las prioridades de los participantes en lo que respecta a la capacitación. En esta perspectiva, es indudablemente útil la realización de visitas de campo bien seleccionadas, seguidas de una discusión analítica

Lo fundamental es dar a los promotores de grupos una idea de las estructuras so-ciales, económicas y políticas que existen en los países y que frecuentemente impiden que una forma igualitaria de desarrollo alcance a los distintos segmentos de la estructura de clases. Dado que no van a ejecutarse los programas en un vacío social, sino que se espera que ayuden en el proceso de cambio social igualitario, esta metodología de capacitación participativa es imprescindible para el personal de tales programas. (Huizer, 1982)

35 Otro método útil de capacitación de promotores de grupos es el de los intercambios a nivel nacional y/o internacional con promotores de grupos de proyectos participativos análogos. Se han hecho intercambios de este tipo mediante una combinación de viajes en grupo/visitas de campo y la celebración de cursos prácticos en uno de los países participantes, en el ámbito de programas de capacitación patrocinados por la FAO.^{1/}

1/ Breaking Barriers. South Asian Experience of Training for Participatory Development, por Kamla Bhasin, FAO, Bangkok, 1979.

36 La evaluación de la capacitación que se imparte debe estar incorporada dentro del programa de capacitación de promotores de grupo. Hay que pedir a cada participante que exprese por escrito sus consideraciones acerca del programa, incluyendo los aspectos positivos y negativos, y que lo presente al grupo para su debate. 2/

2/ The Role and Training of Development Activists, op. cit, pág. 34.

Esta evaluación debe considerar todos los aspectos del curso de capacitación de promotores de grupos: emplazamiento, calendario, contenido, métodos, instructores, materiales, relaciones entre instructores y cursillistas, funcionamiento más o menos democrático, etc. El grupo de participantes podría preparar a tal efecto un breve programa de evaluación.

4. Planificación de la capacitación

4.1 Organización del curso de capacitación inicial

4.1.1 Objetivos

Además de los objetivos principales de la capacitación de PG indicados en la sección 3.2, pueden indicarse como objetivos adicionales de un curso de iniciación los siguientes:

1. dar amplias oportunidades a los participantes en el curso (instructores y cursillistas) de conocerse mutuamente viviendo y trabajando en común durante la capacitación inicial;
2. dar a los participantes la oportunidad de discutir cualquier asunto o problema relacionado con su futura labor como PG;
3. permitir al CP y a otros responsables del proyecto elegir a los GP adecuados durante el curso;
4. dar a los PG una capacitación que les permita emprender su trabajo con la población rural después del curso de iniciación. Para ello hace falta que los temas del curso se presenten y discutan de la forma más práctica y operativa posible.

4.1.2 Calendario

El curso de capacitación previa al servicio debe celebrarse en la fase preparatoria del proyecto, posiblemente después de un curso práctico inicial y, ciertamente, después de la selección de una serie de Candidatos a PG.

4.1.3 Duración

Segun la experiencia adquirida en proyectos de PPP, se recomienda que se organice el curso por un período no inferior a tres semanas.

4.1.4 Lugar

Hay que celebrar el curso en una zona rural o en sus proximidades (preferiblemente en una de las zonas de acción del proyecto) donde predomine la población desfavorecida. Sin embargo, para que puedan acceder fácilmente los instructores, cursillistas y otros invitados, así como para ahorrar en gastos de viajes, se recomienda que el lugar de la capacitación esté situado en una zona central del país. Por ello, aunque es conveniente, no es necesario (y en muchos casos resulta muy difícil) organizar el curso en una de las zonas de acción del proyecto.

El lugar donde se imparta la capacitación deberá ser preferiblemente un centro (p. ej., de capacitación y/o investigaciones) donde se disponga de servicios elementales para proporcionar comidas y alojamiento.

4.1.5 Participantes

El número ideal de participantes es unos 30; evidentemente es de desear, aunque no imprescindible, que haya una suficiente representación femenina.

Los participantes Serán:

- a) un número de candidatos a PG que sea aproximadamente el doble de los PG que se necesitan realmente para el proyecto. así pues, si se necesitan de 6 a 8 PG (número medio de un proyecto experimental de iniciación en el PPP) habrá que invitar a 12-16 candidatos. Al final del curso, cuando los participantes se hayan familiarizado suficientemente unos con otros, deberá hacerse la selección definitiva de los candidatos adecuados, debiendo encargarse de ello preferiblemente un comite de reclutamiento ajustandose a un procedimiento formalizado de evaluación,
- b) el CP nacional, ya que es el responsable de la capacitación de los PG y suele encargarse de organizar y dirigir el curso de capacitación,
- c) un número limitado de funcionarios interesados elegidos entre el personal del organismo competente directamente en la ejecución del proyecto,
- d) una buena selección de funcionarios de los principales organismos que van a intervenir en el proyecto, tales como departamentos especializados, bancos, organizaciones no gubernamentales, etc. Una parte de estos invitados deberán proceder de instituciones de ámbito nacional y regional y otra parte de la zona de acción (subdistrito).

4.1.6 preparación

Se envía a cada participante una carta de invitación junto con los materiales pertinentes sobre el PPP en general y el proyecto del PPP en el país, en particular.

Los instructores o "profesores" del curso deberán enviar a tiempo al organizador de la capacitación (el PC) sus materiales o referencias bibliográficas de forma que puedan ser seleccionados y distribuidos para que todos los participantes puedan estudiarlos previamente.

4.1.7 Costos

Dependen evidentemente de las aportaciones locales y de los servicios que facilite el gobierno u otros organismos involucrados directamente en el proyecto. Normalmente se suelen facilitar gratuitamente salas para reuniones y una parte de los materiales de capacitación.

Segun las costumbres y procedimientos de cada lugar, se suelen abonar a los instructores y cursillistas pequeños honorarios o compensaciones por los gastos de viaje y alojamiento.

4.1.8 Materiales de capacitación

Deberán ser claros, concisos y realmente pertinentes para la capacitación de los PG. En la medida de lo posible deberán utilizarse materiales preparados en el país y/o región para la capacitación de operadores de campo. también la FAO y otros organismos internacionales de desarrollo pueden proporcionar documentos útiles (véase el Apéndice al presente documento).

En la medida de lo posible estos Materiales deberán estar redactados en el idioma local. Además, se preparará una lista de los materiales disponibles para cada participante. Por último, deberán presentarse los documentos de forma que sea fácil conservarlos todos juntos para consultarlos en lo sucesivo.

4.1.9 Planificación del programa y calendario

En la Parte II del presente documento se presentan y examinan los temas principales que han de incluirse en el programa. Se deducen de ello una serie de sugerencias útiles.

- a) No conviene preparar una articulación rígida de temas para cada día; es mejor preparar sólo un programa o calendario indicativo para la exposición de las diversas materias del curso.
- b) El programa no deberá estar excesivamente cargado de materias, pues los participantes no serán capaces de asimilar toda la información. Por ello deberá reservarse mucho tiempo para la lectura de los materiales de antecedentes, la discusión de las materias presentadas y el recreo y descanso. El curso deberá consistir en una mezcla de clases magisteriales, debates, tiempo de lectura y de ejercicios individuales y en grupo. Deberá reservarse una parte importante del tiempo de las clases para los debates entre los participantes. "La experiencia demuestra que de esta forma la gente interioriza mejor el contenido del material y se da cuenta de que caben diversas interpretaciones. Se da al profesor una mayor oportunidad de aclarar los puntos que no quedan claros o pueden ser objeto de distintas interpretaciones". 1/
- c) Igualmente, deberán presentarse las materias de la forma más práctica posible, por supuesto, dando numerosos ejemplos e ilustraciones. No hay que olvidar que los PG tienen que empezar a trabajar en su zona de acción después de la terminación del curso;
- d) En relación con todo lo anterior, hay que prestar mucha atención a la selección de instructores/profesores calificados y experimentados, a los que se informará oportunamente sobre los objetivos, métodos, contenido, etc. específicos del curso. Es importante elegir a instructores que estén dispuestos a facilitar a tiempo los apuntes de la materia que van a explicar. Evidentemente, todos los instructores deberán tener un conocimiento profundo y experiencia de los temas que van a tratar. Tendrán que procurar especialmente exponer sus conocimientos de forma que los aprovechen al máximo los PG.
- e) El plan del curso deberá incluir dos aspectos importantes:

1/ Recomendación de la reunión de un Grupo de Expertos en Planificación a nivel de Distritos, Fundación Alemana para Desarrollo Internacional, Berlín, nov. 1981 (multicopiado).

- 1) la presentación de la propia persona por todos los participantes al comienzo del curso, para que se vea la variedad de edades, antecedentes, experiencias y motivaciones.

También es útil que cada presentación esté complementada con una breve exposición de un caso concreto (como se sugiere en la sección 3.3.4) para indicar la experiencia de trabajo del participante. Se prepararán estas pre-sentaciones antes de que comience el curso.

- 2) autoevaluación y evaluación en grupo del curso por los participantes (véase la sección 3.3.6). Se necesitará por lo menos medio día para este importante aspecto.
- 3) En general no será posible por limitaciones de tiempo incluir salidas al campo en un curso de iniciación de tres semanas. podrán incluirse tales salidas en la capacitación inicial sobre el terreno organizada inmediatamente después del curso (véase la sección 4.2)

4.1.10 Resumiendo

De todo lo anterior se deduce que la organización de un curso de capacitación previa al servicio es una tarea difícil y que requiere mucho tiempo, y debe comenzar lo antes posible en la fase preparatoria de un proyecto del PPP. No hace falta añadir que debe prestarse atención especial a la elección oportuna de los instructores, la preparación de los materiales de capacitación y referenda, el envío de la carta de invitación con los correspondientes documentos, la elección del lugar de capacitación y la preparación del programa.

4.2 Capacitación inicial sobre el terreno

4.2.1 Un curso de capacitación inicial para PG, según se acaba de explicar, tiene una duración de tres semanas por lo menos, pero la amplitud del programa de estudio (véase la Parte II del presente documento) absorberá casi todo el tiempo y habrá pocas posibilidades de hacer ejercicios prácticos .

Es evidente que estos últimos son indispensables: los cursillistas aprenderán en teoría lo que significa por ejemplo, la investigación de acción y la VEC, es decir, cómo realizar encuestas por hogares (sección 18), operaciones de evaluación, etc., pero seguirán careciendo de oportunidades para aplicar la teoría en la práctica.

Por esta razón, hay que organizar en las zonas de acción una capacitación inicial sobre el terreno durante un período limitado (p. ej ., dos o tres meses), con preferencia inmediatamente después del curso de iniciación, para los PG que al final del curso de iniciación han sido elegidos para trabajar en el proyecto.

Este período de capacitación debe considerarse como una capacitación intensiva en el servicio y como el comienzo del trabajo real de los PG.

En cuanto al lugar donde habrá de organizarse esta capacitación, los participantes deberán vivir y trabajar juntos por lo menos durante las dos primeras semanas en un lugar donde se disponga de instalaciones fundamentales de alojamiento, comida y lugares de reunión, que esté dentro o cerca de las zonas de acción y que sea adecuado para la capacitación sobre el terreno.

Deberán participar en ella el CP, los PG, expertos en investigación, posiblemente funcionarios gubernamentales y de organizaciones no gubernamentales que estén interesados, así como, cuando sea necesario, informantes locales, sobre todo representantes de los pobres del medio rural.

4.2.2 Para este período de capacitación hay que preparar un calendario en el que se especifiquen los distintos periodos y acciones que se exponen en términos generales a continuación.

Período 1: se dedica a la Planificación de la aldea, así como a encuestas preliminares e intensivas por hogares (véase sección 18), en particular a la preparación de instrumentos adecuados de investigación (cuestionarios, etc.) adaptados a las condiciones y necesidades de las zonas de acción. Se inicia esta operación recogiendo todos los antecedentes pertinentes en las zonas de acción. Hay que señalar También las graves lagunas que suele haber en la información práctica mínima que se necesita (véase la sección 16.2)

No hace falta añadir que la capacitación debe realizarse de forma participativa: el CE, los PG, los expertos especiales responsables y los informantes necesarios elegidos en las zonas de acción deben trabajar en equipo.

Los PG no sólo participan en la Planificación de la investigación y VEC, sino También aprenden a realizar las encuestas: cómo hacer las entrevistas, cómo ayudar en el procesamiento (inicial) de los datos, etc.

Para más información sobre procedimientos de investigación, muestreo, observación de los participantes, entrevistas a dirigentes, personas influyentes y campesinos pobres, errores que han de evitarse, etc., véase:

- 1) "Normas orientadoras de investigación en proyectos de acción de campo para fomentar la participación de los pobres en las organizaciones rurales", FAO, Roma, 1979, secciones 13-18.
- 2) El Manual, Capítulo 4, Secciones 20-35.

Período 2: se dedica a ensayar los instrumentos de investigación (formularios, cuestionarios, etc.) organizando una serie de entrevistas en aldeas similares a las de la zona de acción que se hallan en las cercanías del lugar de capacitación o en aldeas con condiciones análogas.

Cada uno de los PG hará unas cuatro entrevistas al día durante 3 o 4 días y experimentará los programas para las encuestas preliminares e intensivas por hogares. Después, los PG y otros participantes discutirán durante uno o dos días los problemas encontrados en las entrevistas y modificarán en consecuencia los programas.

Aparte de la adaptación inicial de los instrumentos a las condiciones locales, esta operación aporta otros beneficios:

- Los PG y otros participantes se familiarizan con las condiciones económicas y sociales de las aldeas del distrito en cuestión;
- las aldeas en que se hace el ejercicio de encuestas podrán quedar integradas fácilmente en el proyecto, pues sus habitantes estarán ya informados acerca del mismo;

Período 3: En este periodo se comienza con las encuestas preliminares e intensivas por hogares en grupos elegidos de aldeas de cada zona de acción. Para empezar, se asignará un grupo de aldeas a una pareja - hombre y mujer - de PGs para que trabajen en ellas durante dos o tres años (véanse las secciones 15.3 y 22.9).

Dentro de cada grupo de aldeas habrá que celebrar en las distintas aldeas una o más reuniones con todos los habitantes, incluidos los que tienen el poder, en las que el CP explicará el proyecto (posiblemente con diapositivas e imágenes) y presentará a los PG a la población (véase la sección 22.2).

Al presentar el proyecto, el CP subrayará que interesa a toda la aldea y complementa, no sustituye, a otros proyectos.

Después, cada pareja de PG comenzará las encuestas que representan la primera interacción importante con la población local.

Como se ha indicado arriba y se explica en la sección 18, las encuestas por hogares deberán realizarse de forma participativa: los campesinos pobres - hombres y mujeres - deben participar lo más posible en la mejora de los cuestionarios de la encuesta, indicando, por ejemplo, los problemas que son realmente pertinentes, el modo de formular las preguntas con mayor precisión, etc. También en este caso, hay que reducir al mínimo desde el comienzo mismo la dicotomía nosotros - ellos entre los PG y los campesinos pobres.

Cada PG hará por término medio de 4 a 6 entrevistas por día.

Periodo 4: Las encuestas (entrevistas, etc.) se hallarán ya bastante adelantadas y se necesitará más tiempo para completar los trabajos. Sin embargo, es necesario interrumpir las encuestas después del periodo 3 para tener una reunión de capacitación, de por lo menos una semana, con todos los PG (p. ej., en el lugar donde comenzó la capacitación sobre el terreno) o con los PG de cada zona de acción por separado y en reuniones sucesivas. En los países donde las zonas de acción distan mucho entre sí y no son fácilmente accesibles, esta última solución puede ser menos costosa en términos de tiempo y dinero, ya que el único que deberá hacer viajes largos es el CP.

Se necesita esta reunión final de una semana, entre otras cosas, para:

- a) que los PG presenten sus primeras experiencias y problemas en la realización de las encuestas, así como otras dificultades experimentadas al vivir y trabajar sobre el terreno;
- b) discutir los problemas presentados (p. ej., posibles insuficiencias en los cuestionarios y datos, en el alojamiento, los medios de transporte, etc.) y tratar de encontrar y aplicar las posibles soluciones;
- c) preparar propuestas para un plan de trabajo detallado de cada PG durante un determinado periodo, p. ej. dos meses;
- d) planificar detalladamente el curso de iniciación que se organizará en cada zona de acción (véase sección 21).

Después de la capacitación intensiva sobre el terreno, cabe suponer que los PG trabajen con mayor autonomía, y tengan un buen espíritu de equipo. Evidentemente seguirá siendo indispensable que el CP continúe dando orientaciones de forma intensiva y regular mediante visitas frecuentes a los GP.

4.2.3. Como alternativa al citado plan de capacitación sobre el terreno, se podría organizar durante el curso de iniciación o inmediatamente después un periodo intensivo de sesiones orientativas de campo, por ejemplo de una semana, en aldeas próximas al lugar de capacitación (alternativa propuesta en el Manual, Capítulo 11, sección 4).

Esta alternativa puede ser adecuada en determinadas circunstancias, pese a que implica una o más de las siguientes limitaciones:

- 1) puede resultar problemático organizar ejercicios de capacitación durante una semana para 12 ó 16 aspirantes a PG, ya que habrá que transportarlos diariamente desde 4-5 aldeas cercanas al lugar de capacitación, para que hagan prácticas de entrevistas en pequeños grupos de 3-4 PG por aldeas. Igualmente, para estas visitas breves, habrá que organizar reuniones de sensibilización, por lo menos, con los dirigentes y notables de la aldea antes de efectuar las visitas a éstas.
- 2) El largo trabajo de preparar instrumentos provisionales de investigación que sean adecuados deberá realizarse en general antes de la capacitación inicial, sin una participación suficiente de los PG y del personal local elegido.
- 3) Los cursillistas no tendrán tiempo para familiarizarse suficientemente con las condiciones específicas de las aldeas que han de visitar.

- 4) Los ejercicios de investigación podrían hacer que los habitantes de las aldeas no se interesaran en el asunto al ver que pasa después cierto tiempo y no se hace nada.
- 5) El lugar donde se tiene el curso de capacitación inicial podría estar situado en una zona muy distinta de las zonas de acción.

4.3 capacitación complementaria

Como se ha indicado en la Introducción (sección 1.2), la capacitación complementaria de los PG puede ser programada fácilmente por los participantes en el proyecto, una vez que se hayan determinado claramente durante la capacitación inicial las necesidades, los conceptos y los procedimientos de capacitación.

Ciertamente, los PG aprenderán cada día cosas de los campesinos pobres, de otros PG, de los oficiales de instituciones competentes y organizaciones no gubernamentales, etc. durante el desempeño de sus funciones. Esto es lo más eficaz porque se trata de una capacitación en el trabajo.

Sin embargo, continua siendo necesario ofrecer periódicamente oportunidades especiales de aprendizaje, de cuya planificación deberá encargarse el CP juntamente con los PG.

La Planificación, contenido, métodos, periodicidad, etc. de la capacitación complementaria serán diferentes en cada proyecto del PPP. Sin embargo, puede indicarse que en cualquier circunstancia deberán darse las siguientes oportunidades especiales de capacitación:

- a) Reuniones de examen y evaluación (llamadas también reuniones de repaso) de todos los PG que trabajan en una zona de acción junto con el CP. En tales reuniones, los PG examinarán y autoevaluarán en equipo sus actuaciones, éxitos y fracasos, discutirán sus problemas, se ayudarán mutuamente a encontrar soluciones viables y planificarán con el mayor detalle posible su trabajo hasta la próxima reunión. Tales reuniones deberán tener cierta periodicidad, de tres a seis meses, y serán muy útiles e incentivadoras. Estas reuniones deberán estar caracterizadas por un clima informal que favorezca el libre intercambio de ideas, problemas, quejas, frustraciones, etc.

Las reuniones pueden ser más eficaces si los PG presentan resúmenes de sus cuadernos de apuntes y diarios sobre la VEC (véase la sección 20). Podrían reunirse también estos resúmenes en las actas como parte del sistema de seguimiento o vigilancia y evaluación continua del proyecto.

- b) Los talleres de acción-campo de iniciación y, sucesivamente, los talleres anuales de seguimiento y evaluación continua que han de organizarse en cada zona de acción (véase la sección 21). Estos talleres ofrecen también excelentes oportunidades de capacitación.

- c) En algunas circunstancias podrá ser necesario que el CP organice breves cursos de repaso para los PG. Por ejemplo, para intensificar la dinámica de grupo con objeto de mantenerse al día en nuevas técnicas útiles de producción y generación de ingresos, políticas y programas gubernamentales emprendidos recientemente, nuevos planes de crédito y acuerdos de mercadeo, actividades socioculturales en grupo que ofrezcan buenas perspectivas, etc.

Como se ha explicado en la sección 2, los PG no tienen por qué ser técnicos que conozcan a fondo las nuevas técnicas, los planes y programas de desarrollo, etc., pero deberán ser informados periódicamente cuando se disponga de información detallada sobre tales temas, que pueden obtenerla incluso los beneficiarios.

Estos cursos de repaso que Serán informales, pragmáticos y orientados a la solución de problemas, deberán dar a los PG amplias oportunidades de discutir con los especialistas invitados como instructores. Servirán También para dar a los PG interesantes materiales que les ayuden en sus actividades.

d) Otra posible actividad de aprendizaje es la preparación de un sencillo boletín multicopiado. Pueden prepararlo periódicamente los PG y otros participantes del proyecto, inclusive los miembros del grupo. Constituye un medio eficaz de documentar y compartir la experiencia de trabajo de los PG, así como los logros y problemas de la acción en grupo, planes para el futuro próximo, etc. Fomenta También la comunicación (y, por tanto, la motivación) entre todos los participantes en el proyecto, incluidos los campesinos desfavorecidos, así como entre estos últimos y los funcionarios gubernamentales interesados.

e) Las visitas de intercambio entre PGs, funcionarios gubernamentales y de organizaciones no gubernamentales interesados y posiblemente miembros representativos de grupos de distintas esferas de acción de proyectos del PPP y analógicos que se realizan en el país, así como en otros países de características similares, constituyen igualmente oportunidades muy útiles de capacitación (véase También la sección 3.3.5).

Parte II. Programa esencial de la capacitación inicial

Las materias básicas que se presentan en esta parte del documento pueden ampliarse o abreviarse según las necesidades y los deseos de los instructores y alumnos del curso. No obstante, siempre habrá que dedicar una pequeña parte de las sesiones de capacitación al PPP en general y a otros temas fundamentales (Parte A), utilizando el resto del tiempo para explicar y discutir el proyecto del PPP en el país en cuestión (parte B).

A. Filosofía, historia y estructura del PPP

5. Significado del desarrollo

Esta materia amplia y fundamental incluirá los puntos siguientes:

1 Hasta no hace mucho tiempo, se solía concebir el desarrollo como crecimiento económico, aumento de la productividad, incremento de los ingresos por habitante o del producto nacional bruto y/o liberación del hambre, la pobreza, la ignorancia, etc. A lo sumo, se relacionaba el proceso sólo marginalmente con factores humanos, sociales y culturales.

2 La mayoría de las políticas, programas y proyectos de desarrollo "se fraguaban" -y sigue ocurriendo así en la mayoría de los casos - en las capitales, en manos de planificadores que rara vez sentían la necesidad de preparar los modelos fundándose en información sobre las necesidades y aspiraciones reales de la gente de la base. Aplicaban en general el enfoque de arriba hacia abajo, suponiendo implícitamente que proponían lo mejor para las masas de la base. Se implantaban después los proyectos, lanzados desde arriba como en paracaídas, a la periferia para ejecutarlos sin consultar con las gentes del lugar. Se trataba en su mayor parte de grandes planes de ayuda en capital concebido como un factor ex-terno a la economía de la aldea o de la población de base, en lugar de ser algo que saliera de ellas mismas, por lo que frecuentemente hacían más mal que bien. Como tales proyectos estaban inspirados por una élite, se basaban en el supuesto de que los beneficios llegarían a "filtrarse" de las clases altas a las más bajas.

3 Estas ideas ortodoxas están sufriendo ahora una revisión fundamental que da lugar a distintas mezclas de ideas sobre el desarrollo. Aunque muchos desarrollistas "chupados a la antigua" siguen considerando el desarrollo en términos economicistas anticuados, otros han adoptado una posición media, es decir, combinando los conceptos y enfoques económicos con los sociales.

4 Se está aceptando cada vez más que desarrollo significa emancipación de las fuerzas naturales y de origen humano que oprimen y suprimen al hombre, lo que implica también la creación de condiciones que aseguren la mejora de la calidad de la vida humana.

Las nuevas perspectivas suponen que el desarrollo, considerado exclusivamente como crecimiento económico, produce muchos desequilibrios y desigualdades de distinto tipo, o acentúa los ya existentes.

Segun esto, se buscan otras soluciones a los problemas del subdesarrollo. Experiencias recientes de varios países demuestran que hay otras soluciones posibles y que incluso con una modesta tasa de crecimiento se puede atacar frontalmente la pobreza y el desempleo.

6. Los pobres en el medio rural

6.1 cómo definir y clasificar a los pobres?

6.1.1 En términos generales, pobres son todos los que viven en zonas rurales por debajo del nivel de subsistencia, trabajan parcial o exclusivamente en la agricultura, pesca y actividades conexas, y su vida depende en gran medida de las elites locales y de nivel superior. Esta relación de dominio-dependencia entre la elite y los pobres suele dar lugar a las distintas formas de opresión y/o explotación.

En adelante llamaremos pobres a los débiles, menos privilegiados, desfavorecidos y excluidos que viven en el medio rural; Además, designaremos así a los grupos de ingresos más bajos, agricultores o Pescadores marginales, pequeños productores agrícolas o campesinos.

El término "campesinos" suele utilizarse para designar a los pequeños propietarios-ocupantes, arrendatarios y aparceros. Se trata, según Shanin (1971), de "pequeños productores agrícolas que con ayuda de aperos simples y de la mano de obra familiar, producen principalmente para su propio consumo y para cumplir las obligaciones para con los detentores del poder político y económico".

Sin embargo, el término campesino se utiliza también en un sentido socio-sicológico más amplio, para indicar a todos los productores agrícolas pobres o agricultores de subsistencia (o por debajo de este nivel). En este sentido, por organización de campesinos se entienden todas las organizaciones centradas en estos tipos de productores agrícolas y dirigidas principalmente por ellos.

6.1.2 Una clasificación de los pobres es esencial para planificar programas encaminados a ayudarles. De los estudios y proyectos realizados se puede extraer una clasificación general:

1) pequeños agricultores o productores agrícolas, 2) arrendatarios y aparceros, 3) trabajadores agrícolas sin tierras y Pescadores empleados permanentemente, estacionalmente u ocasionalmente, 4) algunas categorías de artesanos rurales, 5) tribus que se autoabastecen u otras personas que viven en bosques y otros lugares de la caza, la pesca, el cultivo migratorio, etc., 6) trabajadores forestales dedicados a la producción y elaboración de la madera, a la agricultura, a la caza, etc., 7) grandes grupos de nomadas (o seminomadas) y refugiados. Las mujeres pobres del medio rural pueden pertenecer a cualquiera de estas categorías, como trabajadoras independientes o dependientes. En varios países, entre la población rural activa pobre se incluyen incluso los niños de menos de 15 años, que forman parte de la fuerza de trabajo agrícola o pesquera. Se encuentran frecuentemente combinaciones de estas categorías: por ejemplo, pequeños productores/arrendatarios, aparceros/braceros, Pescadores/campesinos, etc.

6.2 La pobreza por zonas

Además de la pobreza determinada a nivel Individual y familiar, puede distinguirse también la pobreza por zonas o áreas. Una zona es pobre cuando presenta todas o algunas de las siguientes características:

- pocos recursos físicos y humanos
- falta de infraestructura y servicios e Instalaciones básicas
- distribución desigual de la tenencia de la tierra
- escasez de oportunidades de empleo
 - presencia de formas institucionalizadas de opresión y explotación de los pobres
 - falta o insuficiencia de instituciones que den oportunidades de participación popular en el gobierno o en la adopción de decisiones a nivel local.

La pobreza territorial y la individual/familiar suelen estar muy relacionadas entre sí: la mayoría de los pobres rurales viven en zonas pobres o proceden de ellas (por ejemplo, los habitantes de las zonas marginales de las ciudades).

6.3 Magnitud de la pobreza rural

6.3.1 Casi un tercio de la población mundial es gravemente pobre según sus propios puntos de referencia o los de cualquiera, y en términos absolutos, se puede cifrar esta población en 1 210 millones de personas. De esta cifra, más de la mitad son desposeídos y padecen subnutrición.^{1/} Hay 800 millones de adultos analfabetos, cifra que aumentará enormemente si se tiene en cuenta que hay ahora 250 millones de niños sin escolarizar. Alrededor de la mitad de la población mundial vive en las zonas rurales de los países menos adelantados y en su gran mayoría son pobres y sin posibilidades de cambiar su condición. Indudablemente, las mujeres y los jóvenes son los dos grupos más vulnerables entre los pobres rurales. El Banco Mundial, utilizando como línea divisoria un ingreso anual por habitante equivalente a 50 dólares (a los precios de 1969), dividió a los pobres en "absolutos" y "relativos", siendo los primeros aquellos cuyo ingreso era inferior a los 50 dólares y los segundos quienes lo superan pero no alcanzan la tercera parte del ingreso nacional medio de su propio país. ^{2/} según esto, eran pobres el 40 por ciento de la población total de los países en desarrollo (unos 750 millones de personas) y el 85 por ciento de éstos vivían en pobreza "absoluta". Por continentes, la distribución de los pobres "absolutos" era la siguiente: 70 por ciento en Asia, 18 por ciento en África, y 12 por ciento en América Latina. más del 80 por ciento de los pobres del mundo vivían en zonas rurales.

Por último hay que señalar que, como se reconoce ya ampliamente, es casi imposible aplicar líneas monetarias para dividir la pobreza en las sociedades rurales. La razón de ello es no sólo que tales sociedades se autoabastecen en general y no han entrado sino en parte en la economía monetaria, sino también el que tales líneas no indican adecuadamente las condiciones de vida realmente inhumanas de una población.

6.3.2 Aparte de que los datos de que se dispone sobre los pobres en el medio rural son casi siempre generales, existe una grave falta de información en profundidad acerca de ellos. Para un observador exterior, aunque sea experimentado, es prácticamente imposible ver la pobreza rural como la experimentan los mismos pobres rurales. La ignorancia

o desconfianza que tienen estos con respecto a las organizaciones creadas para ayudarles es casi general y la culpa no es de ellos sino de los de arriba. Por ello, es indispensable obtener información sobre lo que perciben, observan y sienten los pobres; y sobre lo que esperan de los esfuerzos de los organismos de desarrollo de base y, sobre todo, de las organizaciones rurales acerca de las cuales, por lo menos, han oído hablar. Tales organismos suelen funcionar por encima de sus cabezas, más allá del horizonte de su lucha diaria por sobrevivir. Hay una falta casi universal de interés entre los poderosos y las elites rurales con respecto a los pobres que viven a su alrededor. Es posible que, a corto plazo, el comprender mejor los problemas de los pobres y ayudarles a resolverlos parezca perjudicar a los intereses creados de la elite. Sin embargo, a la larga, no derivarán de ello sino beneficios para todos.

1/OIT, "Employment, Growth and Basic Needs", pag. 22.

2) Discurso a la Junta de Gobernadores, de Robert S. McNamara, Presidente del Grupo del Banco Mundial, Nairobi, 1973. Idem, Washington, 1974; Desarrollo Rural, Documento de política sectorial, Banco Mundial, 1975.

7. Necesidad de participación de la población rural en el desarrollo

7.1 Fracaso de los esfuerzos de desarrollo rural realizados en el pasado para llegar hasta los pobres

7.1.1 El objetivo fundamental de las políticas de desarrollo rural en la mayoría de los países ha sido y sigue siendo el de incrementar la producción agrícola. Se ha solido dar una prioridad relativamente baja a los objetivos de la equidad y la justicia distributiva. De hecho, las políticas orientadas a la productividad que siguen actualmente muchos gobiernos están ahondando el abismo de ingresos que separa a las zonas rurales de las urbanas y que existe dentro de las sociedades rurales: los grandes agricultores se hacen más grandes y, en muchos casos, los pobres rurales se hacen más pobres y más numerosos. Aunque se hagan pronunciamientos de política sobre los pobres rurales, pocas veces se traducen en medidas prácticas debido a la oposición de la estructura local del poder y por falta de voluntad política. Por ejemplo, muchos programas de reforma agraria no han aportado beneficios sustanciales a los trabajadores sin tierras ni han eliminado desastrosas relaciones de dependencia de innumerables campesinos. Aunque en la mayoría de los países no hay datos suficientes acerca de los pobres, hay pruebas de que entre la mitad y el 90 por ciento de la población rural entra dentro de las categorías de los muy pobres.

Varios estudios de la FAO y otras instituciones han puesto de manifiesto que son pocos los esfuerzos encaminados a crear auténticas organizaciones populares que han tenido éxito. Los gobiernos no han creado hasta ahora mecanismos o instituciones especiales para reunir sistemáticamente información sobre los pobres, y no digamos nada para hacerles participar en el proceso de desarrollo. A lo sumo se han creado comités especiales de estudio para determinar líneas de pobreza. Además, se supone erróneamente que los planificadores del desarrollo a nivel nacional y rural conocen suficientemente los grupos que son el objeto de su trabajo. Se puede intentar la siguiente clasificación de las actitudes políticas de los gobiernos en relación con los pobres del medio rural:

- 1) países en que parte de los funcionarios estatales son plenamente conscientes de la realidad de la pobreza del medio rural. Esto significa que tratan en cierta medida de (a) definirlos, identificarlos y/o clasificarlos, y (b) prestarles atención preferencial con políticas, instituciones y programas especiales.
- 2) países en que parte de los funcionarios estatales (sobre todo los que están más en contacto con las realidades de la base) tienen un conocimiento limitado de la realidad de la pobreza. En tales casos, suele ocurrir que (a) la reflexión sobre los problemas de los pobres rurales no está todavía muy adelantada, y (b) no se han puesto todavía en vigor más que un número limitado de políticas y programas específicos para ellos.
- 3) En lo que respecta a los demás países, hay hasta ahora pocas pruebas de (a) un reconocimiento oficial de la realidad de la pobreza y, por consiguiente, (b) de ninguna preocupación especial por los pobres rurales traducida en políticas y programas específicos. Exponentes del gobierno suelen alegar que los esfuerzos de desarrollo (rural) son para toda la gente, pese a que hay notables pruebas en contrario.

7.1.2 Actualmente la preocupación general es la de averiguar por que los pobres rurales no participan, o lo hacen sólo marginalmente, en las decisiones y esfuerzos para el desarrollo y apenas reciben sus beneficios. Hasta ahora, la mayoría de las organizaciones rurales, lo mismo que otros organismos agrícolas que se ocupan de agricultores, Pescadores, etc., han llegado sobre todo a los más ricos de la población rural, con los siguientes resultados negativos:

- 1) la inmensa mayoría de los desfavorecidos existentes en los medios rurales siguen sin organizarse, marginados, oprimidos y explotados;
- 2) los pobres rurales no participan apenas o en absoluto en las decisiones relativas a su mejoramiento económico y social;
- 3) el desarrollo rural, particularmente la producción agrícola, rinde muy por debajo de sus posibilidades.

De hecho muchos factores, como:

- las desigualdades predominantes en la estructura de poder a nivel local y más alto,
- el trasplante de conceptos, principios y procedimientos de desarrollo que son ajenos y no se adaptan a las condiciones económicas y socio-culturales locales,
- la supervisión y el control rígidos del gobierno,
- la indiferencia de los dirigentes hacia los trabajadores rurales,

han hecho frecuentemente que las organizaciones rurales, sobre todo las cooperativas, estén dominadas o manipuladas por los poderosos y/o las autoridades públicas. Es evidente que tales organizaciones difícilmente pueden contribuir a galvanizar a las masas rurales para realizar esfuerzos de desarrollo y ayudarles a compartir los frutos del progreso económico y social.

7.2 participación de la población rural

7.2.1 Definición de la participación popular

Las organizaciones de las Naciones Unidas y otros organismos de desarrollo se han interesado desde hace tiempo en la participación popular no sólo como derecho humano fundamental, sino también como asunto práctico de la política de desarrollo. El ahondarse de las diferencias entre naciones y poblaciones ricas y pobres hace que la participación popular sea objeto de atención prioritaria en dichos organismos.

La participación popular incluye principalmente tres subprocesos relacionados entre sí:

- a) participación de los grupos de ingresos más bajos en las decisiones relativas a su desarrollo;
- b) su contribución a los esfuerzos de desarrollo;
- c) su participación en los beneficios del desarrollo.

En lo que respecta a los programas participatorios de desarrollo, es importante determinar el modo y la medida en que los pobres rurales intervienen en estos procesos. En particular, el modo y la medida en que contribuyen a ello las organizaciones rurales concebidas como medios y expresiones esenciales de la participación popular. Partiendo de las realidades de la base, de las condiciones de vida de innumerables comunidades rurales, la participación en el desarrollo significa:

- 1) participación en las decisiones locales en instancias gubernamentales y de otros organismos, y en la medida de lo posible, en la ejecución de las acciones decididas. El único modo de alcanzar este objetivo principal es mediante la participación en organizaciones rurales a nivel local, por ejemplo en (pre-) cooperativas, asociaciones de agricultores, sindicatos, etc. Es posible que los pobres rurales no sean (todavía) conscientes del poder numérico que les permitan tener cuando se organicen, por lo que en muchas zonas lo primordial serán las acciones encaminadas a crear una conciencia, motivaciones y movilizaciones:
- 2) utilización de los distintos servicios e instalaciones (muchos de ellos facilitados frecuentemente por medio de organizaciones rurales) como servicios agrícolas y de otra índole (extensión, créditos, suministro de insumos, mercadeo, etc.), servicios médicos, oportunidades de educación, y servicios de información/ comunicación;
- 3) adopción de innovaciones, por ejemplo, en la organización de la explotación agrícola, los sistemas de riego y cultivo, los insumos, el mercadeo, etc., así como en materia de nutrición, vivienda, asistencia materno-infantil, prevención de enfermedades, etc.

7.2.2. Según todo lo dicho, puede darse la siguiente definición operativa de participación popular en relación con el desarrollo rural:

"Se puede definir la participación popular como el proceso que permite a los pobres del medio rural organizarse y, por medio de sus propias organizaciones, identificar sus propias necesidades, y participar en la planificación, ejecución y evaluación de la acción participatoria. Esta acción es autogenerada, y se basa en su acceso a recursos y servicios productivos distintos de su propia fuerza de trabajo y en la seguridad continua de dicho acceso. Se basa también en una asistencia y apoyo iniciales para estimular y sostener los programas de acción para el desarrollo. Aunque esta definición ofrece un marco suficientemente amplio para hacer operativo el concepto en términos de programas y proyectos de desarrollo, hay que decir inmediatamente que los pobres rurales, en sus actuales condiciones socioeconómicas y políticas, necesitan el apoyo activo de los gobiernos y el firme empeño de estos en lograr la libertad de asociación para los pobres rurales". ^{1/}

7.2.3. Organizaciones rurales normales y participatorias

En los diversos estudios de la FAO, pueden identificarse dos tipos de organizaciones rurales: las de tipo normal y las de tipo participatorio.

Las primeras están constituidas, administradas o controladas por organismos exteriores y la élite local, y son en su mayoría organizaciones oficiales. Las de tipo participatorio, nacen por obra - o con la colaboración - de las mismas poblaciones de bajos ingresos y ciertamente están administradas por ellas, según sus ideas y necesidades, por lo que todos participan en ellas como miembros activos. Mientras la mayoría de las cooperativas, asociaciones de agricultores y otras organizaciones oficiales son de tipo normal, se ha observado que parte de los sindicatos agrícolas y otras organizaciones no gubernamentales son de tipo participatorio. Hay pruebas suficientes para concluir que las organizaciones normales de los países en desarrollo han permitido acceder a los programas de desarrollo y a los recursos a las capas más altas de la población rural, pero no a las más pobres. Por esta razón, los hombres, las mujeres y los jóvenes pobres no pueden estar interesados en tales organizaciones y tienden a considerarlas como el extremo más bajo de los servicios gubernamentales, al que tampoco llegan a tener acceso. Durante el último decenio se ha ido formando un número relativamente pequeño, pero creciente, de organizaciones participatorias (por ejemplo, en Bangladesh, Filipinas e India). La participación de los pobres en ellas ha sido notable, debido principalmente a que participaron plenamente en su creación y las administran de forma que satisfagan sus necesidades.

^{1/} People's Participation in Rural Development, por Dr. Riad El Ghonemy, FAO, Roma, Julio 1982, pag. 3.

7.3 La participación popular en el programa de acción de la CMRADR

La Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural (CMRADR), celebrada en la Sede de la FAO, Roma, en julio de 1979, aprobó una Declaración de Principios y Programa de acción, en el que se considera la participación popular como medio y fin del desarrollo rural. Considera (1) que la participación de la gente es un derecho humano fundamental y es esencial para la redistribución del poder en favor de los grupos desfavorecidos, lo que, a su vez, es una condición necesaria para su desarrollo social y económico; (2) reconoce que las estrategias de desarrollo rural no pueden realizar todas sus posibilidades sino mediante la motivación, participación activa y organización de la población rural a nivel básico; y (3) subraya la necesidad de la intervención activa de las mujeres rurales a pie de igualdad con los hombres en los procesos económicos, sociales y políticos de desarrollo rural. En el 20° periodo de sesiones de la Conferencia de la FAO, los Estados Miembros acordaron tomar medidas eficaces, con ayuda de la FAO, para establecer y re-forzar organizaciones autosuficientes y representativas de la población rural, inclusive organizaciones de mujeres rurales y juventudes rurales.

Se pidió también a la FAO que colaborara más estrechamente con las organizaciones no gubernamentales en el desarrollo de estas formas adecuadas de nuevas organizaciones populares y métodos de participación. El mensaje de la CMRADR es que los pobres del medio rural, para poder satisfacer sus propias necesidades e integrarse en el proceso de desarrollo, tienen que dirigir y controlar sus propias organizaciones.

Como se explicará en la sección siguiente, el Programa de participación Popular (PPP) es parte esencial del Programa de acción de la CMRADR.

8. Genesis y objetivos del PPP

8.1 Génesis

El "Programa de participación Popular" (PPP) empezó a funcionar en la segunda mitad de 1980 como componente esencial del Programa de acción de la CMRADR, cuya finalidad es el crecimiento con equidad y la participación popular. Sin embargo, el PPP no sólo es una importante acción inicial hacia la participación popular. Su meta es más ambiciosa. Hay que promover la participación popular en la medida de lo posible en los programas y proyectos de desarrollo rural a que presta asistencia la FAO. Por ello, debe incluirse como componente y como modalidad de acción en la ejecución de la mayoría de los proyectos de desarrollo rural. Lo que se trata es de introducir la participación popular en la planificación, el diseño, la ejecución y la evaluación de los programas y proyectos de desarrollo rural. La importancia de empeñarse en un programa innovador de acción para desarrollar estructuras orgánicas adecuadas y metodologías que conduzcan a la participación popular a nivel básico, se ha demostrado ya en algunos programas de la FAO, como el Programa de acción de las Organizaciones Rurales (PAOR), el Programa de Desarrollo del pequeño agricultor (SFDP) y otras actividades análogas en los sectores pesquero y forestal. El SFDP, que está realizando en Asia y el Pacífico, forma parte del PPP desde 1980. Se da a continuación una pequeña descripción del PAOR y el SFDP.

8.2 Programa de acción de las organizaciones rurales (PAOR)

En 1975 la FAO pidió que se preparara un sistema mediante el cual las instituciones locales dedicadas a la investigación y la acción lograsen hacer participar a los pobres en el desarrollo a través de sus agrupaciones y organizaciones.

Se preparó un proyecto de sistema que fue examinado y revisado durante 1975-76 por expertos de la FAO, Naciones Unidas, OIT, COPAC, ACI (Alianza Cooperativa Internacional), FIPA (Federación Internacional de Productores agrícolas), WOCCU (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito) y la Fundación Plunkett, Oxford. Se celebraron también consultas con las tres federaciones internacionales de sindicatos rurales: FITPAS, Gi-nebra, FNTH, Bruselas, y UISTABP, Praga. El objetivo general del PAOR fue promover la investigación y acción de las Instituciones locales y los mismos pobres del medio rural para conseguir su participación activa en organizaciones rurales adecuadas. Los objetivos concretos eran análogos a los del PPP (véase sección 8.4). Además de programas de acción participativos en varios países, el PAOR incluye Investigaciones orientadas a la acción consistentes en varios estudios por países y estudios de campo en profundidad en determinadas zonas de Asia, el Cercano Oriente, Africa y America Latina.

8.3 El programa de desarrollo del pequeño agricultor (SFDP)

8.3.1. Desde 1973, la FAO está llevando a cabo en la región de Asia y el Pacífico un programa innovador para ayudar a los sectores más pobres de las zonas rurales a participar en los programas en curso de desarrollo rural y a beneficiarse de ellos. Este Programa de desarrollo del pequeño agricultor (SFDP), como se le denomina en la actualidad, es un derivado del proyecto regional FAO/PNUD "Estudio de la reforma agraria y el desarrollo rural en Asia", que terminó en junio de 1976.

En los tres años que duró este proyecto, se organizaron talleres de campo sobre problemas de los pequeños agricultores, pequeños Pescadores, arrendatarios y jornaleros en un total de 16 zonas rurales de ocho países: Bangladesh, India, Indonesia, Corea, Nepal, Filipinas, Sri Lanka y Tailandia. Después de los talleres de campo organizados en cada país, se celebraron reuniones recapitulativas en cada una de las capitales y una reunión para todos los países participantes en Bangkok. Participaron en este proceso más de 1 500 funcionarios estatales, planificadores, miembros de instituciones docentes, investigadores, miembros de organizaciones no gubernamentales, representantes de organismos internacionales y pequeños agricultores, pequeños Pescadores, arrendatarios y jornaleros agrícolas.

A partir de este proceso único de consultas a diversos niveles y disciplinas, se identificaron los seis "elementos esenciales" siguientes como necesarios para hacer que los proyectos alcancen y beneficien a los pobres rurales: (1) talleres a nivel de campo, (2) grupos y asociaciones a nivel básico, (3) organizadores de grupos, (4) reserva de insumos y servicios para los grupos destinatarios, (5) Planificación a micronivel y desde abajo, y (6) investigación participativa basada en la acción.

Para comprobar la validez de estos "elementos esenciales", se emprendieron en 1975/76 ocho proyectos de acción sobre el terreno: tres en Bangladesh, dos en Nepal y tres en Filipinas. Los objetivos y características fundamentales de estos proyectos son análogos a los del PPP.

Se asignan dos organizadores/promotores de grupo a cada proyecto, con la misión de prestar asistencia a unas 500 familias de pequeños agricultores, pequeños Pescadores, arrendatarios y jornaleros agrícolas, a fin de que se organicen en grupos generadores de ingresos, denominados grupos de desarrollo de pequeños agricultores (grupos SFD).

8.3.2 Realizaciones

Hasta diciembre de 1982, se había ayudado a seis países de Asia a poner en marcha el SFDP: Bangladesh, India (desde 1982), Indonesia (desde 1980), Nepal, Filipinas y Tailandia (desde 1979), con un total de 53 zonas de proyectos, 184 organizaciones de grupos y 2 447 grupos de desarrollo de pequeños agricultores (SFD).

Los mismos grupos SFD, han identificado y ejecutado con éxito más de 35 actividades económicas distintas, adecuadas para la acción en grupo. Los reembolsos de los préstamos concedidos a los grupos alcanzan un promedio de casi el 90 por ciento. Los ahorros de los grupos están aumentando rápidamente y se están ampliando las actividades sociales y económicas entre grupos, incluyendo la formación de asociaciones independientes. Los miembros participan cada vez más activamente en instituciones locales como cooperativas y consejos de gobierno local. Los departamentos gubernamentales, los organismos de desarrollo rural y los bancos están aprendiendo a reajustar sus actividades para servir mejor a los pobres del medio rural.

En pocas palabras, al hacerse miembros de grupos de pequeños agricultores, los pobres rurales han encontrado un medio de incrementar su participación en el desarrollo rural y obtener mayores beneficios del mismo. Se llama esto dar a los pobres rurales un "sistema receptor" que les permita utilizar eficazmente los suministros y servicios que se ponen a su disposición mediante el "sistema de entrega" de los gobiernos a través de los distintos departamentos y organismos competentes. Al crearse una demanda efectiva desde abajo por medio de los grupos de pequeños agricultores, los departamentos competentes responden mejor a las necesidades de los pobres del medio rural. De esta forma, el Programa beneficia tanto a los pobres rurales como al personal del sistema de prestación de servicios del go-bierno.

8.4. Objetivos del PPP

La finalidad fundamental del PPP es ayudar a la población rural desfavorecida, a los gobiernos y a los organismos no gubernamentales interesados a trabajar, con carácter experimental, en la consecución de las distintas metas relacionadas entre sí del desarrollo rural: crecimiento con equidad mediante la participación popular. Esto supone el desarrollo de formas y métodos innovadores y participatorios de organizaciones de autoayuda de la población rural para realizar actividades generadoras de ingresos y empleo en beneficio de los pobres del medio rural.

En otras palabras, el objetivo general del PPP es ampliar la experiencia en el campo de la actividad participatoria, desarrollar una metodología adecuada e iniciar y extender proyectos de acción sobre el terreno a nivel nacional. El programa se basa en el reconocimiento de que la participación activa de los pobres no puede convertirse en realidad si no es mediante organizaciones populares adecuadas a nivel local, especialmente las creadas y constituidas por grupos desfavorecidos. La homogeneidad socioeconómica, la autodeterminación, el acceso efectivo a recursos, empleo, tecnología y conocimientos técnicos, y la disponibilidad de los servicios necesarios, serán imprescindibles para estas organizaciones.

El objetivo específico del PPP es ayudar a los pobres del medio rural, a los gobiernos y a las organizaciones no gubernamentales en la planificación, ejecución y evaluación - con vistas a su reproducción - de proyectos piloto participatorios de investigación - acción, con la finalidad de:

- a) apoyar actividades generadoras de empleo e ingresos en el ámbito rural realizadas por organizaciones populares de autoayuda a nivel de aldeas, con objeto de mejorar las condiciones económicas, sociales y nutricionales de sus miembros;
- b) promover mecanismos más eficaces de recepción consistentes en organizaciones de este tipo;
- c) estimular la vinculación con los organismos nacionales y locales existentes para la prestación de servicios en el ámbito rural.

El PPP, en el que pueden participar muchos donantes y está abierto a todos, constituye un sistema completo y viable de asistencia técnica para apoyar el desarrollo de formas innovadoras de organización y métodos participatorios de organizaciones populares con vistas a realizar distintas actividades de grupo generadoras de ingresos y empleo. Tiene por objeto y finalidad movilizar, organizar, reforzar, capacitar y prestar servicios a organizaciones de autoayuda integradas por pobres rurales. Los proyectos piloto del PPP que se están realizando en varios países de África, Asia y América Latina recibirán apoyo por un período de tres a cinco años.

La mayor parte de los fondos suministrados al programa por diversos donantes están administrados por la FAO, la cual contribuye también al costo del programa por medio de su Programa Ordinario, Programa de cooperación técnica (CPT) y la Campaña Mundial contra el Hambre/acción pro Desarrollo (CMCH/AD). Además, el programa actúa como catalizador para la identificación de proyectos y movilización de los fondos de los donantes que de-sean apoyar los proyectos bilateralmente.

9. Panorama de la ejecución de proyectos de PPP

A este punto del curso de iniciación, se sugiere que se presente una panorámica general de la ejecución de proyectos de PPP, mientras que vendrá después la dedicación (en número mucho mayor) de sesiones a cuestiones y problemas específicos de la ejecución del proyecto en el país. El que a veces se repitan algunas cosas es útil desde el punto de vista didáctico.

9.1 Consideraciones fundamentales

El tener una notable flexibilidad es una de las características fundamentales del PPP. En cada país, zona de acción, aldea o incluso grupo auto-organizado de pequeños agricultores, Pescadores, etc., la aplicación del enfoque del PPP varía considerablemente, según las necesidades específicas, posibilidades, recursos y aspiraciones de los pobres rurales que han de intervenir, y según las condiciones físicas, económicas, sociales y políticas. Por todo ello, los documentos de los proyectos mostrarán notables diferencias en lo que respecta a métodos de ejecución, instituciones y personal participantes, duración, etc. La elección de la zona concreta de acción y de los grupos destinatarios suele formar parte del proceso de ejecución.

Los documentos de los proyectos del PPP deben considerarse como el marco del proyecto que se trata de ejecutar, dentro del cual se ofrecen a los participantes posibilidades suficientes de definir y realizar actividades socioeconómicas según sus propias necesidades y posibilidades. La preparación, en régimen participatorio, de planes específicos de trabajo donde se detallen todas las actividades del proyecto se considera la parte más esencial de la primera fase de ejecución y, por tanto, no aparece elaborada en los documentos de proyectos del PPP. Estos, en contraposición a los documentos de la mayoría de los demás proyectos de desarrollo, no dan información detallada sobre las acciones que han de emprender los grupos destinatarios. Si no se hiciera así, se comprometería gravemente la esencia misma del enfoque de abajo hacia arriba que adopta el PPP, con sus características básicas de que el grupo confluente en sí mismo, se autodesarrolle, tenga iniciativa propia y ejecute el mismo las actividades participatorias de producción y de otro tipo, con responsabilidad, democracia, consenso, dirección compartida, auto-aprendizaje, etc.

La aplicación del enfoque fundamental del PPP a nivel de campo es la parte más difícil de un proyecto piloto. Hay que tener en cuenta en este contexto que la tarea de ejecución es algo que compete a la misma gente y a las correspondientes instituciones nacionales y locales. La función de la FAO al respecto es la de facilitar el proceso de ejecución sin asumir responsabilidad directa.

9.2 Selección de zonas de acción: consideraciones generales

Por zona de acción se entiende una zona rural típica/representativa del país en cuestión y que constituye una unidad territorial de administración pública, donde se ejecutan las actividades del proyecto a nivel de base. Cada proyecto se ejecuta normalmente en dos o tres zonas diferentes. La elección de estas depende de:

- 1) Los recursos locales y exteriores disponibles (los presupuestos normales de los donantes suelen permitir tener sólo dos zonas de acción);
- 2) si el proyecto se ejecuta por sí mismo o es un componente de otro programa o proyecto de desarrollo rural;
- 3) si el proyecto es la primera actividad participatoria en la zona o una versión revisada o ampliación de anteriores esfuerzos con características del PPP.

En países con condiciones geográficas, demográficas, étnicas, económicas, so-ciales, culturales o políticas muy diversas, es conveniente realizar una serie de pro-yectos (abarcando cada uno de ellos una o varias zonas de acción) que pueden llegar a constituir las partes de un programa nacional (véase más adelante la sección 16).

9.3 Beneficiarlos del proyecto

Deben ser única y exclusivamente los pobres del medio rural. La Identificación de las familias destinatarias puede hacerse mediante encuestas simplificadas por aldeas y hogares para las que se han desarrollado métodos y procedimientos Indicativos en varios países (véanse las secciones 6 y 17).

9.4 Apoyo y coordinación del proyecto

Los proyectos deben estar sostenidos por medidas de política eficaces y, de ser posible, preferenciales, y por mecanismos de enlace para la entrega de los recursos y servicios del gobierno y de otras procedencias con que satisfacer las distintas necesidades de los grupos. Se incluirán aquí la asignación de recursos, el apoyo técnico, la capacitación y la concesión de créditos sobre la base de un fondo de garantía/riesgo del proyecto para conceder Préstamos al grupo sin garantía y con responsabilidad colectiva.

A tal efecto, cada proyecto deberá estar apoyado por un Grupo de acción o Comité Coordinador Nacional en el que estén representados la institución responsable y todos los organismos gubernamentales o no que intervienen, así como la FAO. Este Comité, Además de coordinar las actividades generales relacionadas con el proyecto, se ocupará de los asuntos generales de política.

Para cada zona de acción de un proyecto, se necesita un Comité Local de Coordinación de la ejecución del Proyecto (CEP) en el que estén representados todos los organismos pertinentes y los PG. La finalidad del comité es encontrar soluciones integradas a los problemas de ejecución del proyecto, sobre todo los relacionados con la eficiencia y tempestividad de la entrega de servicios e insumos a las agrupaciones de pobres rurales (véanse las secciones 14.1 y 14.3).

9.5 Coordinador del proyecto (CP)

Cada proyecto debe tener un coordinador general que sea del país y se encargue de la ejecución del proyecto. deberá ayudar también a planificar y realizar las acciones preparatorias, informar y sensibilizar a los miembros de los comités coordinadores y contribuir a la selección, capacitación y orientación de los PG (véase la sección 14.2).

9.6 Promotores de grupo (PG)

Hay que tener buen cuidado en reclutar, elegir y capacitar como promotores de grupo a personas locales calificadas y motivadas, que sirvan de catalizadores en la formación y orientación del grupo. Los promotores de grupo, elegidos o proporcionados preferiblemente por organizaciones no gubernamentales, deberán identificarse con los grupos y ser responsables de ellos. deberán facilitar el acceso a los servicios gubernamentales y de otro tipo y ayudar a organizar de forma significativa la investigación de acción (véanse también las secciones 2 y 15).

9.7 Grupos homogéneos

El elemento central de cada proyecto es la formación de pequeños (normalmente de 8 a 15 miembros) grupos informales por los mismos pobres rurales, orientados a actividades generadoras de ingresos. Este proceso puede exigir hasta seis meses y se comienza normalmente con reuniones en varias aldeas.

Los grupos deben ser homogéneos, es decir estar integrados por miembros que viven en condiciones económicas y sociales análogas. Si no se hace esto, es probable que surjan conflictos de intereses y que los más ricos del grupo acaparen sus beneficios haciendo fracasar el grupo. Los mismos beneficiarios del proyecto deben elegir los miembros, dirigentes, actividades y reglamentos de sus agrupaciones. Además, la

dirección puede ser compartida dando a todos o algunos de los miembros del grupo capacitación especial en algunas materias según se necesite para las actividades generadoras de ingresos. Hay que estimular a cada grupo a que se reúna periódicamente para tratar de sus actividades y problemas, y a que ponga en práctica el aprendizaje en grupo, la distribución de responsabilidades y la dirección compartida.

Hay que concebir los grupos, ante todo, como bases iniciales para actividades de autoayuda generadoras de ingresos; en segundo lugar, como instrumentos para la participación en la adopción de decisiones a nivel local; y en tercer lugar, como sistema para la recepción de servicios, instalaciones y demás apoyo. Además, hay que estimular la autoconfianza de los pobres rurales ayudándoles a eliminar progresivamente dependencias excesivas de la asistencia exterior, de organizaciones y/o de los detentores del poder.

Apenas empiecen a funcionar en una zona de acción varios grupos, pueden federarse en una asociación de iniciativa propia a nivel secundario o vincularse con organizaciones populares existentes, a fin de satisfacer sus necesidades en materia de suministro de técnicas, insumos, créditos, medios de elaboración, medios de transporte, servicios de mercadeo, así como a efectos de incrementar la capacidad de negociación. Esta organización a nivel superior puede ser necesaria, entre otras cosas, para beneficiarse de economías de escala (véanse además las secciones 22.4 y 22.8).

9.8 Actividades del grupo

Cada grupo constituido se dedicará a identificar, planificar y ejecutar una o más actividades generadoras de ingresos y empleo con ayuda de los PG y expertos especiales. En algunos casos, habrá que realizar previamente pequeños estudios de viabilidad. Se eligen normalmente las actividades con arreglo a la experiencia adquirida, en sectores donde se requieran tecnologías sencillas y baratas y se obtengan ingresos a corto plazo. Las actividades pueden adoptar la forma de producción en grupo o individual o de una combinación de ambas cosas, como los sistemas de operación individual pero compartiendo servicios o realizando en común la compra de insumos o la comercialización del producto. Por medio del comité local de coordinación se puede obtener asistencia técnica, insumos y créditos.

En toda una serie de países grupos de campesinos pobres pueden realizar con éxito muchos tipos de actividades en la agricultura, pesca, sector forestal, artesanía, transporte, elaboración, etc., así como en materia de higiene, salud, educación, planificación familiar y otras actividades sociales y culturales. En varios proyectos se han identificado y ejecutado diversas actividades específicas de este tipo.

La capacidad de los pobres del medio rural para dedicarse a la producción será mayor si ellos mismos ahorran en grupo para invertir en proyectos que ellos mismos planifiquen y controlen. Tales ahorros pueden comenzar como un fondo de asistencia social del grupo, pero deben hacerse aportaciones regularmente y ejercerse un control por el mismo grupo (véanse las secciones 22.3, 22.5 y 22.6).

9.9 Fondo rotativo para poder conceder Préstamos sin garantía a los grupos

Con objeto de ayudar a financiar los suministros y materiales necesarios para realizar actividades generadoras de ingresos, cada proyecto debería incluir un fondo de garantía y riesgos. Su finalidad sería crear una línea sostenida de crédito para los pequeños agricultores dentro de una institución de crédito, a poder ser con posibilidades de reproducción en todo el país.

Por ello, durante la fase de preparación del proyecto, se trata de obtener la cooperación de un banco local u otra institución de crédito que facilite créditos por un importe de cinco a diez veces superior al valor del fondo de garantía. Con dicho fondo de crédito se conceden Préstamos a los grupos, sin garantía y con responsabilidad colectiva (véase también la sección 22.6).

9.10 capacitación participatoria

Habría que hacer hincapié en la capacitación y educación operativas de los miembros del grupo, PGs y personal participante del Gobierno y las ONG. Los conceptos básicos de la capacitación son los indicados en la sección 3.1.

La capacitación de los miembros del grupo deberá incluir una amplia variedad de temas, como la dinámica de grupos, la Planificación y contabilidad, la producción de distintos cultivos, la cría de distintos tipos de ganado, industrias cárnicas, elaboración de productos agrícolas, etc.

Esta capacitación se realiza mediante consultas continuas entre los miembros del Grupo, los PG y el personal de campo del organismo de servicios, y mediante el auto-aprendizaje, cursos breves, demostraciones, discusión en grupo, visitas entre grupos e intercambio de experiencias entre personas y grupos. Se da la capacitación o bien a todos los miembros del grupo, o bien a determinados miembros de varios grupos en materias específicas. Este último método permite fomentar la dirección compartida. Los PG necesitan en primer lugar un curso de capacitación previa al servicio, y después de una capacitación complementaria con cursos periódicos de repaso. La capacitación del personal de campo del organismo que participa se hace principalmente organizando periódicamente talleres de campo, de los que se benefician también los PG y los beneficiarios del proyecto. Se organizan estos talleres en la zona de acción y participan los representantes de los grupos destinatarios, los PG, ONGs* y funcionarios gubernamentales locales y de nivel más alto, particularmente los que son miembros de los comités Coordinadores. Estos talleres son indispensables para instruir y sensibilizar a los oficiales gubernamentales, examinar los resultados de la investigación, resolver problemas y evaluar y planificar desde abajo la acción futura.

Talleres entre países: se celebran después de los talleres locales con la participación de los PG, oficiales gubernamentales y ONGs, y son muy convenientes para intercambiar experiencias, examinar futuras acciones y obtener fondos para esta finalidad (véase la sección 19).

9.11 Acción-investigación participatorias

Han de realizar esta investigación durante todo el período del proyecto los PG juntamente con la población local y con ayuda de expertos exteriores. A tal efecto, hay que elegir un instituto apropiado de investigaciones económicas o sociales, o un experto en la materia, que proporcionen orientación técnica (véase también la sección 18).

9.12 Vigilancia y evaluación continua (VEC)

El seguimiento y la evaluación realizados por todos los participantes en el proyecto son un componente esencial en cada proyecto. Esta actividad incluye la auto-evaluación por los grupos: la misma población rural discute los progresos que se están realizando y la forma de resolver los problemas o superar las limitaciones (véanse también secciones 20 y 21).

9.13 Resumiendo

9.13.1 De la visión panorámica que se acaba de dar de la ejecución del proyecto puede extraerse la siguiente serie de diez criterios esenciales para la Identificación de cualquier proyecto del PPP.

Los cuatro criterios esenciales son:

- 1) los pobres del medio rural son los beneficiarios exclusivos
- 2) organizaciones de autoayuda de pobres del medio rural
- 3) actividades en grupo generadoras de ingresos y empleo
- 4) posibilidad de reproducción

Los seis criterios operativos son:

- 5) mecanismos eficaces de enlace para la prestación de servicios e instalaciones
- 6) grupos homogéneos
- 7) promotores de grupo
- 8) capacitación participativa
- 9) acción-investigación participativa
- 10) vigilancia y evaluación continua (VEC) con carácter participativo

9.13.2 Las figuras que siguen pueden aclarar la naturaleza y ejecución de los proyectos de PPP:

- a) Las figuras 1 y 2 presentan el sistema de prestación de servicios de los organismos gubernamentales y/o ONG según un programa normal de desarrollo, así como con arreglo a un programa especial adicional para la población rural desfavorecida y con la participación de la misma (por ejemplo, un proyecto/programa PPP o relacionado). Ambas figuras indican también el sistema de recepción consistente en grupos rurales pobres autocreados y sus asociaciones/federaciones.
- b) La figura 3 presenta una visión de conjunto de las distintas fases y principales operaciones de un proyecto del PPP.
- c) La figura 4 ofrece una comparación útil entre el enfoque de desarrollo rural de carácter normal, "de arriba hacia abajo" y el "de abajo hacia arriba" de carácter participativo. Este último es el característico de programas participativos como el PPP.

Por último, cuando se utiliza en las figuras el término agricultores, se entiende la población rural de bajos ingresos, incluyendo también a pequeños Pescadores trabajadores forestales, población tribal, etc.

10. Desarrollo del PPP en el mundo

10.1 Actividades del PPP a nivel Internacional, regional y nacional

10.1.1 En la sede de la FAO, se encarga de la administración del PPP la Dirección de Recursos Humanos, Instituciones y Reforma Agraria, donde un pequeño equipo coordina las múltiples actividades necesarias para promover el Programa.

Tales actividades son, entre otras:

- a) Estimular la iniciación de proyectos por los gobiernos, ONG, FAO y otros organismos de desarrollo, o como consecuencia de reuniones nacionales e internacionales, misiones de las Naciones Unidas u otros programas de desarrollo que necesitan un componente de PPP. Las propuestas del PPP surgen en general en cursoillos especiales entre países o nacionales y en misiones preparatorias.
- b) preparación y aprobación del proyecto, así como búsqueda de fondos de las Naciones Unidas, ONG u otros donantes de fondos para el PPP.
- c) Promoción de apoyo e intervención activa de las ONG, actividad imprescindible en todo el mundo y que está creciendo rápidamente.

Para obtener información sobre los procedimientos y métodos de iniciación y preparación de proyectos PPP, así como sobre la función de las ONG, los gobiernos y la FAO, véase el documento de la FAO "Programa de acción de la CMRADR, Información sobre el PPP" (documento N° 4 del Apéndice).

10.1.2 Las principales actividades del PPP realizadas desde que comenzó a mediados de 1980 hasta el final de 1982 son en breve las siguientes:

- a) Reuniones regionales para identificar proyectos, organizadas en Quito, Ecuador, y Kathmandu, Nepal, a fines de 1980. Se celebró en julio de 1981 una reunión de posibles donantes en relación con las propuestas experimentales de América Latina y, en septiembre de 1981, se organizó una consulta de expertos con la participación de representantes de proyectos de países de África.

A los Representantes de la FAO en unos 30 países se ha pedido también que informen a las ONG sobre el programa complementario de la CMRADR y, en particular, sobre la posibilidad de su participación en el programa de participación popular. Además de reuniones y consultas, se han organizado misiones y visitas de consultores y miembros del personal de la FAO a más de 30 países, para ayudar a los gobiernos y ONG a preparar solicitudes de proyectos con arreglo al PPP.

- b) Se espera que en 1983 se hallen en ejecución 22 proyectos PPP en países: 10 en África, 9 en Asia (incluyendo seis proyectos SFDP), 2 en el Cercano Oriente y uno en América Latina.

A comienzos de 1983 estaba en tramitación la ejecución o consecución de fondos para más de 15 proyectos.

- c) Los proyectos de África reciben apoyo de la RAFR y del Grupo de acción móvil del PPP, con sede desde finales de 1982 en el Centro Regional de Desarrollo Rural Integrado (CIRDAFRICA) de Arusha, Tanzania. Este grupo de acción tiene funciones análogas a las del equipo SFDP para Asia y el Pacífico, RAPA, Bangkok.

- d) El principal apoyo financiero para el PPP viene hasta ahora de los países Bajos y Suecia, si bien la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional y otros organismos han colaborado con la FAO en varias reuniones internacionales organizadas en apoyo del programa. Se están haciendo esfuerzos especiales para conseguir la financiación bilateral de países donantes y ONG para muchos de los proyectos. La FAO está desempeñando así una función catalizadora en la movilización de fondos adicionales para el PPP como componente principal del Programa de acción de la CMRADR.

10.2. Otros programas de la FAO para la participación popular en el desarrollo rural

10.2.1 La FAO promueve varios otros programas de participación popular en el desarrollo rural relacionados con el PPP y encaminados expresamente a los pequeños agricultores y trabajadores rurales sin tierras.

Entre tales programas figuran:

- 1) acción comunitaria para mujeres rurales de escasos recursos (CADRW), que puede considerarse el programa hermano del PPP;
- 2) Campaña Mundial contra el Hambre/acción pro Desarrollo (CMCH/AD);
- 3) Programa sobre la contribución forestal al desarrollo de comunidades locales (FLCDP), para trabajadores forestales;
- 4) Programa para Pescadores en pequeña escala y artesanos;
- 5) Programa de apoyo para el aprovechamiento del agua en las explotaciones agrícolas, relacionado con la utilización del agua de riego por asociaciones de pequeños agricultores; y
- 6) Sistemas adecuados de dirección para cooperativas agrícolas (AMSAC), destinados a prestar apoyo a las cooperativas de pequeños agricultores.

Para obtener más información sobre estos programas que en distintos proyectos PPP pueden apoyar o reforzar la acción de campo, dirigirse al coordinador del PPP, Dirección ESH, sede de la FAO.

10.2.2 participación de la mujer en el desarrollo rural

La FAO adopta un doble enfoque para asegurar el apoyo a la participación de la mujer en actividades de desarrollo: (1) integrar estas actividades en otras ya existentes, y (2) elaborar programas separados, si es necesario. De esta forma, las responsabilidades en materia de "participación de la mujer" conciernen a toda la FAO. En la Declaración de Principios de la CMRADR se dice que "la mujer debe participar y contribuir en igualdad de condiciones con el hombre en los procesos sociales, económicos y políticos del desarrollo rural y compartir plenamente los beneficios del mejoramiento de las condiciones de vida de las zonas rurales". (...)

En los países, la FAO promueve y apoya la ejecución de programas concretos para la integración de la mujer en el desarrollo rural, en la producción de alimentos y en sistemas de seguridad alimentaria, para acrecentar su acceso a los recursos y servicios rurales, mejorar la enseñanza nutricional y demográfica, y elevar el nivel de vida y de trabajo de las familias, las mujeres y los jóvenes en el medio rural. Hay unos 90 proyectos dedicados expresamente a las mujeres y que abarcan las esferas siguientes: la mujer en el desarrollo, economía del hogar, actividades del programa de población, y la mujer en el sistema alimentario.

La principal actividad en curso es el "Programa de acción comunitaria para las mujeres rurales de escasos recursos (CADRW)". Se adopta un enfoque multisectorial para identificar y ayudar a las mujeres que no llegan a beneficiarse de los servicios existentes. El proyecto tiene en cuenta las múltiples funciones de la mujer, tales como productora y suministradora de alimentos, esposa y madre, para ayudar a las mujeres del campo

a mejorar sus recursos y capacidades a fin de que desempeñen sus funciones de forma que puedan incrementar la producción de alimentos y los ingresos. Un proyecto de Sri Lanka tiene por objeto las necesidades y la posible aportación de las mujeres que trabajan en las plantaciones, mientras que otro de Kenya está orientado a las mujeres que viven en tierras áridas. En la Republica Arabe del Yemen, un equipo de esposos/esposas que trabajan como coordinadores técnicos está ejecutando un proyecto de CADRW/Programa de participación popular.

Otros ejemplos de buenos proyectos en países son los de capacitación en actividades generadoras de ingresos para mujeres rurales en Sudan y Ordenación de la cuenca alta del sólo mediante participación popular en actividades generadoras de ingresos, en Indonesia. En estos proyectos, grupos organizados de mujeres se dedican a producir hortícolas y a criar pollos o conejos; se proporcionan a estos grupos Préstamos en especie para actividades de enseñanza nutricional y mejora del ambiente. Se reembolsan estos Préstamos en dinero con el producto de las ventas de los productos. Este tipo de proyectos refleja el gran interés de las mujeres de zonas rurales en la producción de alimentos y las actividades de mercadeo. ^{1/}

^{1/} People's Participation in Rural Development, por el Dr. Riad El-Ghonemy, op. cit., paginas 14 y 15.

B. El proyecto de PPP en el país

La explicación y discusión de las distintas cuestiones y problemas relacionados con la ejecución del proyecto PPP en un país son algo imprescindible para los PG.

Por ello, se sugiere que el programa de estudios para esta parte del curso este basado en las materias que figuran o se exigen en el documento del proyecto (plan de operaciones). El objetivo que debe tenerse siempre presente es que los PG deben estar en condiciones de comenzar a trabajar en su zona de acción después del curso.

11. Genesis, antecedentes y justificación

11.1 Genesis del proyecto

A este proposito, cabe resaltar, entre otros, los puntos siguientes:

- cómo se identifiés el proyecto: mediante un cursillo nacional o internacional, una mision preparatoria de la FAO u otro organismo, la actividad de una ONG en el país, etc.
- cuándo, dónde, y cómo se preparó el (documento de) proyecto, fue aprobado por el gobierno, el donante, etc.
- cuando es oportuno y útil, que obstáculos se encontraron para preparar el proyecto, obtener fondos, etc.

11.2 Antecedentes y justificación

Partiendo de la información facilitada en el documento del proyecto, pueden señalarse varios temas fundamentales. El esquema que se expone a continuación es una indicación de cómo puede prepararse una especie de perfil del país. Se recomienda, por supuesto, el uso de cuadros, mapas, gráficos, etc.

11.2.1 La nación y su sector rural

1) Información general

a) Datos geográficos

c) Datos demográficos población, tasa de crecimiento, distribución por grupos étnicos, sectores económicos, urbana/rural, estructura del asentamiento, movilidad, etc.

d) Características económicas, socioculturales y políticas generales, incluyendo datos sobre religión, educación, estructuras sociales y sectores secundario y terciario.

e) Panorama general de las regiones/zonas del país según características/criterios geográficos, económicos, sociales, de administración pública y políticos (presentar también mapas).

2) Agricultura

a) Datos básicos sobre tenencia agraria y estructura de producción (cultivos, ganadería, sistemas de producción, insumos/productos de las explotaciones agrícolas, mercadeo, elaboración, etc.)

b) Cifras y porcentajes de las distintas categorías de agricultores

c) Datos sobre ingresos procedentes de la actividad agrícola; cambios a lo largo del tiempo

d) Cuando sea oportuno, se darán datos semejantes a los indicados en 2.1, 2.2, y 2.3, acerca de la pesca/pescadores a nivel industrial, en pequeña escala, en aguas marítimas y continentales.

3) Desarrollo rural, particularmente reforma agraria

a) Antecedentes (describir brevemente los hechos recientes más importantes, especialmente de los 10 últimos años)

b) Objetivos/tendencias/políticas/programas actuales

– Objetivos y prioridades g, sociales y económicos generales de los esfuerzos de desarrollo del país

– Objetivos/políticas/programas de desarrollo rural, particularmente en materia de reforma agraria y otros planes de asentamientos o reasentamientos, etc.

4) Los pobres del medio rural

a) Cómo los definen e identifican el gobierno y/u otros organismos. Ingresos medios, cambios a lo largo del tiempo; línea(s) de pobreza, etc.

b) Categorías principales (clasificación)

por ejemplo, pequeños propietarios-productores, arrendatarios, aparceros, trabajadores agrícolas sin tierras y Pescadores, etc.; también categorías mixtas como los campesinos/pescadores, etc.

c) Cifras y porcentajes de estas categorías de pobres del medio rural; también por regiones/zonas del país (presentar mapas).

- d) Políticas/programas/instituciones concretas, si hay organismos gubernamentales encargados de los pobres del medio rural.
- e) Enumerar, resumir y reseñar brevemente los estudios sobre pobres del medio rural, hechos en el por expertos locales o exteriores y/o instituciones de investigación.

11.2.2 Instituciones, proyectos y servicios rurales

He aquí algunas de las materias principales:

Los organismos gubernamentales o de ONG que contribuyen al desarrollo rural al nivel de base: su estructura, funciones, políticas, progresos y logros. En otras palabras, una breve reseña de mecanismos de prestación de servicios e instalaciones a la población rural en los sectores de la salud, higiene, enseñanza, agricultura, pesca, industrias, comunicaciones, etc.

Los organismos que han de presentarse son: los departamentos estatales competentes, bancos, organizaciones de la población rural y ONGs, tales como organismos de desarrollo relacionados con la iglesia, etc.

Además, hay que prestar especial atención a los programas orientados expresamente a los pobres del medio rural que eventualmente tengan dichos organismos.

Por último, una breve reseña de proyectos participatorios en curso o realizados en el país, si los hubiere, que tengan características analogas o esten relacionados con los proyectos del PPP.

11.2.3 Conclusiones

Las principales conclusiones son las siguientes:

- a) En que medida y de que manera (las distintas categorías de) los pobres del medio rural se benefician de las instituciones, programas y servicios rurales del país. En otras palabras, en qué medida los actuales mecanismos de prestación de servicios atienden a los pobres del medio rural.
- b) La falta de (promoción de) organizaciones populares autocreadas y autoadministradas (cooperativas, asociaciones, agrupaciones, etc.) que aseguren la participación activa de los pobres en su propio desarrollo.
- c) La gran necesidad y las amplias posibilidades que tiene el país de experimentar enfoques del desarrollo que sean innovadores, piloto y de abajo hacia arriba, es decir, partiendo del nivel inferior de las aldeas, en concreto, de la población rural desfavorecida.
- d) La contribución que se espera del proyecto PPP a la satisfacción de todas estas necesidades.

12. Objetivos y plan de trabajo

Los objetivos del proyecto deben ser sometidos a un examen detallado. Además es muy útil "traducir" los objetivos, que suelen formularse en términos más bien generales, en una serie de metas operativas. Esto será útil también para preparar un sistema local viable de seguimiento y evaluación (véase sección 20).

Se señalan a continuación, como ejemplo, una serie de objetivos que suelen encontrarse en los documentos de proyectos del PPP.

12.1 Objetivo general

El objetivo general o de desarrollo de un proyecto PPP suele ser en general el siguiente: poner en práctica un enfoque adecuado de desarrollo al nivel inferior de las aldeas, para la población rural de ingresos más bajos y con su participación, haciendo intervenir a esta población activamente en el desarrollo por medio de la pro-moción de agrupaciones autocreadas y autoadministradas, para emprender actividades generadoras de ingresos y satisfacer otras necesidades económicas y sociales.

Este objetivo de participación popular debe conseguirse mediante la preparación, ejecución y evaluación - para su posible reproducción - de actividades experimentales de campo en dos o más zonas representativas situadas en territorios (distritos) distintos.

12.2 Objetivos específicos

Los principales suelen ser:

- 1) Promover formas adecuadas de agrupaciones y organizaciones de auto-ayuda de agricultores, Pescadores o trabajadores forestales de subsistencia, que sean consideradas por ellos como propias, para la satisfacción de sus necesidades económicas, nutricionales y sociales;
- 2) Identificar, planificar y ejecutar, para estos pequeños agricultores y con su ayuda, actividades agrícolas y de otro tipo generadoras de ingresos y empleo, con vistas a incrementar las actividades en grupo que son económicamente viables;
- 3) Acrecentar la eficacia del sistema de prestación de servicios, es decir, de los organismos gubernamentales locales y de nivel más alto y otros organismos para que trabajen eficazmente en el sector rural y participen activamente en los esfuerzos de autodesarrollo.

En otras palabras, promover un acceso mejor para la población rural que se halla actualmente excluida de los programas y servicios de capacitación, crédito, suministro de insumos, mercadeo, elaboración, educación, salud, higiene, etc.

Estos tres objetivos son esenciales para todo proyecto del PPP. El primer objetivo se refiere a la creación de un sistema de recepción para la población rural y promovido por ella misma, que consiste - según se ha explicado - en una serie de pequeños grupos (precooperativas, etc.), así como en federaciones, asociaciones o uniones de tales grupos. El segundo objetivo es la creación de una base económica y social para los grupos que han de formarse.

El tercer objetivo se relaciona con la creación y/o el reforzamiento del sistema de prestación de servicios para los pobres del medio rural, que puede estar constituido por el departamento competente u otro servicio gubernamental, así como por ONG que trabajan a nivel de base.

Otros objetivos concretos pueden ser:

- Promover actividades de capacitación, investigación, seguimiento y evaluación, en régimen de participación y basadas en la acción, para mejorar el sistema de prestación de servicios y suministro de insumos y el sistema de recepción de los pobres del medio rural. Esto implica, entre otras cosas, que todos los participantes en el proyecto intervengan en la Planificación y el funcionamiento del sistema de recogida de los datos que han de utilizar las agrupaciones y la comunidad en el proceso de Planificación desde abajo.

- Reforzar la influencia y la función de las mujeres en las actividades estimuladas por el proyecto, fomentando, cuando es oportuno la formación, por iniciativa propia, de grupos separados de mujeres;
- Ayudar a organizar la agrupación de los distintos grupos en federaciones con objeto de:
 - a) reforzar la cooperación entre los grupos en la producción y otras actividades;
 - b) conseguir economías de escala en el suministro de insumos, la comercialización, la elaboración y la prestación de servicios de asesoramiento y técnicos, y
 - c) facilitar la participación de los pobres del medio rural en programas de desarrollo comunitario/rural,
 - tomar medidas de concentración parcelaria, con carácter voluntario, para mejorar la eficiencia de la producción agrícola y aprovechar mejor la mano de obra, así como para reforzar el trabajo cooperativo;
 - interesar a los grupos en el desarrollo de una tecnología apropiada orientada a sus necesidades y condiciones, tanto económicas como sociales;
 - dar oportunidades a los promotores de grupos y a los agentes de campo del departamento correspondiente de avanzar en su profesión, mediante becas y posibles intercambios de visitas con proyectos análogos realizados en el país y fuera de él;
 - elaborar estrategias, métodos y procedimientos para la difusión de las características innovadoras y eficaces del proyecto en otras zonas del país.

12.3 Plan de trabajo

Cada documento de proyecto del PPP contiene un plan de trabajo flexible que ha de ser elaborado ulteriormente y hecho operativo por el organismo de ejecución (véase la sección 9.1).

El plan de trabajo suele ser para un periodo de tres años y comprende tres fases: una fase preparatoria de tres a seis meses, una fase de ejecución sobre el terreno de 29-32 meses y una fase de evaluación de un mes. Sin embargo, estas tres fases son bastante flexibles y en parte se superponen, es decir, las distintas líneas de acción, como las de investigación, capacitación y evaluación, comienzan en la fase preparatoria y continúan durante todo el proyecto.

En las secciones 13-21 se examinan las operaciones que comienzan en la fase preparatoria y, en las secciones 22 y 23, se estudian respectivamente las correspondientes a la acción de campo y a la evaluación.

Como cada plan de trabajo de un proyecto del PPP es distinto y específico para la zona (véase sección 9.1), lo único que se puede hacer es presentar en términos generales asuntos o problemas comunes o normales relacionados con las diversas operaciones.

13. Instituciones que han de intervenir

Como el proyecto piloto comenzará en unas pocas esferas de acción, pero irá seguido de proyectos semejantes en otras, y dado que el tipo de acción propuesta exige un fuerte apoyo del Gobierno, es necesario que intervengan activamente las instituciones competentes, gubernamentales y no gubernamentales, a nivel nacional o inferior.

A los cursillistas hay que presentarles una imagen más clara de la estructura, programas, servicios, funcionamiento, posible vinculación, etc. de todos los organismos que intervienen en el proyecto, comenzando con la institución responsable de su ejecución. Por ello, Será importante Informar bien a los PG sobre la estructura, personal, procedimientos, etc. de dichas instituciones, en particular, en los niveles más bajos. Esto les ayudará mucho a realizar sus tareas futuras como funcionarlos de enlace entre los grupos de pobres del medio rural y los organismos que prestán servicios.

Las instituciones que intervienen en un proyecto suelen ser elegidas entre los siguientes tipos de organismos:

A. Instituciones gubernamentales

- departamentos estables competentes: agricultura, desarrollo rural, cooperativas, trabajo, bienestar social, salud, educación, juventud, etc.;
- bancos: banco central y/o los bancos de desarrollo o comerciales que tienen sucursales en las zonas de acción del proyecto o sus proximidades;
- centros de capacitación agrícola o rural;
- universidades y/o institutos de investigación socioeconómica aplicada que pueden ofrecer una base institucional o de personal que ayude a elaborar los métodos y sistemas de investigación y evaluación necesarios para el proyecto;
- otras instituciones como consejos de mujeres, jóvenes, etc.

B. Instituciones no gubernamentales:

- organizaciones de población rural como (uniones de) cooperativas, sindicatos, (federaciones de) asociaciones de agricultores, etc. ;
- organismos de desarrollo relacionados con iglesias;
- consejos o federaciones nacionales de ONGs
- pequerías ONG dedicadas a proyectos participativos de desarrollo rural, etc.

14. Coordinación (véase también sección 9.4)

Los mecanismos para la coordinación de las operaciones del proyecto suelen ser el Comité Nacional de Coordinación (CNC), el coordinador del proyecto (CP), y los comités de ejecución del proyecto (CEP), como se explicará más adelante.

Aunque esta es la estructura deseable, los mecanismos de coordinación pueden variar según las condiciones, las posibilidades y los organismos existentes de coordinación del desarrollo rural, si los hubiere, de un país, así como según el tipo de proyecto PPP de que se trate. Por ejemplo, un comité coordinador puede sustituir a veces al CNC o al CEP.

Además, un proyecto ejecutado por un organismo gubernamental puede exigir una estructura de coordinación distinta de la necesaria para un proyecto ejecutado por una o más ONG. Para la ejecución de este último tipo de proyectos del PPP, podrá necesitar-se (inicialmente) la constitución de, por ejemplo, uno o más grupos pequeños de acción (a nivel nacional o inferior) incluyendo representantes de las ONG participantes y, posiblemente, a uno o más de los organismos gubernamentales que apoyan el proyecto.

Por último, aunque es verdad que se necesitan formas eficaces de coordinación para los proyectos del PPP, no hay que ahorrar esfuerzos para evitar que los PG y/o grupos de pequeños agricultores sean manipulados desde arriba por los comités de coordinación o por otros a través de ellos.

14.1 Comite Nacional de Coordinación (CNC)

Tan pronto como hace falta, se crea un CNC o grupo de acción (GA) central en el que figuran representantes de los organismos nacionales que intervienen directamente en el proyecto, de la FAO, así como el CP. Este comité o grupo estará probablemente presidido por el representante del organismo de ejecución, pero es conveniente que se nombre secretario-tesorero al CP.

Las principales funciones del CNC o GA son:

- 1) Reclutar un coordinador nacional del proyecto (CP) y aprobar el nombramiento de los promotores de grupo (PG) que reclute el CP;
- 2) Dar al CP las principales orientaciones y directrices para la preparación, ejecución y evaluación del proyecto;
- 3) Salvaguardar las características principales del PPP, indicadas en el plan detallado de operaciones que se haga al principio o se modifique posteriormente, así como la documentación correspondiente del PPP;
- 4) Poner en marcha canales eficaces de comunicación en doble dirección, entre los grupos de ingresos más bajos de las zonas del proyecto y los correspondientes funcionarios gubernamentales o de otros organismos que se encargan del apoyo en los distintos niveles;
- 5) Obtener de los organismos gubernamentales el apoyo necesario para los grupos de agricultores marginales, en la medida de lo posible de forma coordinada;
- 6) Ayudar a evaluar el funcionamiento del proyecto con arreglo a un enfoque de desarrollo desde abajo hacia arriba (partiendo de sectores de la aldea), en beneficio de los pobres del medio rural y con su participación;
- 7) Hacer participar en el proyecto y en su CNC o grupo de acción a organismos gubernamentales o de otro tipo, cuando sea necesario;
- 8) Promover la difusión de las acciones realizadas a otras zonas del país;
- 9) Administrar y controlar las finanzas del proyecto;
- 10) Desempeñar cualquier otra función que refuerce el éxito del proyecto del PPP y, cuando sea oportuno, de otros proyectos participativos afines.

14.2 Coordinador del proyecto (CP)

El CP, que debe considerarse un PG de nivel superior y a Jornada completa, suele ser nombrado por el CNC para desempeñar las funciones de coordinación y supervisión. El CP es miembro del CNC y responsable ante la FAO.

Sus funciones son:

- 1) Reclutar, seleccionar, formar y orientar a los promotores de grupo (PG);
- 2) Encargarse de fijar las condiciones de los contratos y tramitarlos;

- 3) Promover la creación y el funcionamiento de los comités locales de ejecución del proyecto (véase sección 14.3). Esto entrana, entre otras cosas, informar e instruir a los miembros del comite acerca de los objetivos del proyecto y establecer líneas claras de comunicación con los comités y los PG;
- 4) Ayudar en la Planificación y ejecución de actividades innovadoras y participatorias de capacitación, investigación y evaluación para los miembros del grupo, los PG y los oficiales gubernamentales de distintos niveles, con la cooperación de los departamentos e institutos universl-tarios competentes;
- 5) Ayudar a realizar en un grupo actividades sociales y económicas apropiadas para los pobres del medio rural;
- 6) Encargarse de preparar periódicamente informes de progresos y otros informes oficiales, como actas de cursillos, etc.

Para el desempeño de estas funciones se servirá de los documentos de la FAO, la OIT y otros organismos acerca de proyectos análogos. El desempeño de dichas funciones exigirá que el CP trabaje principalmente en las zonas de acción.

Las cualidades que se exigen del coordinador del proyecto son:

- 1) Familiaridad con las realidades y problemas a nivel de base, particular-mente de las personas de ingresos más bajos, y estar plenamente conven-cido de la necesidad de resolver sus problemas;
- 2) Experiencia en el trabajo con agentes a nivel de base, tales como asís-tentes sociales, extensionistas agrarios y promotores de cooperativas;
- 3) Experiencia en actividades de organismos gubernamentales a distintos niveles y capacidad para trabajar en colaboración con funci-onarios nacio-nales e internacionales;
- 4) Experiencia en organización de actividades de capacctación;
- 5) Txtulo universitario, o conocimientos equivalentes, en ciencias económicas, sociales o agrarias;
- 6) Dominio del ingles y del idioma local.

14.3 comités de ejecución del proyecto (CEP)

Como son varios los organismos e instituciones que intervendran en la pres-tación de servicios y apoyo a los grupos de pobres del medio rural, se constituyen CEP locales para cada zona de acción. Los CEP deben cooperar estrechamente con los conse-jos u organos locales análogos existentes en la zona (aldea, ciudad y/o distrito).

Las funciones de los CEP son:

- 1) Promover canales eficaces de comunicación en doble dirección entre los agricultores de ingresos más bajos de las zonas del proyecto y los corres-pondientes funcionarios gubernamentales y de otros organismos encargados del apoyo en los distintos niveles;
- 2) Obtener para los grupos de agricultores marginales el apoyo necesario de los organismos gubernamentales o de otro tipo, en la medida de lo posible en forma coordinada;

- 3) Evaluar los planes de producción propuestos por los grupos de agricultores para facilitar la concesión de Préstamos, el suministro de insumos, etc., a los grupos;
- 4) Ayudar a evaluar el funcionamiento del proyecto con arreglo a un enfoque del desarrollo desde abajo hacia arriba (desde sectores de la aldea) en beneficio de los pobres del medio rural y con su participación;
- 5) Promover la difusión de las acciones realizadas a otras zonas del distrito o región.

Los CEP incluyen representantes de:

- 1) Los organismos técnicos regionales (o provinciales) y de distrito competentes;
- 2) Bancos locales que participan en el proyecto facilitando créditos a los grupos de pobres del medio rural;
- 3) Los PG; cuando convenga, uno de los PG actuará como secretario del CEP;
- 4) Mujeres y hombres de bajos ingresos del medio rural (por lo menos dos). Además, cuando haga falta, figurarán también representantes de:
- 5) comités locales de desarrollo, si los hay, tales como iglesias u otras ONG;
- 6) Personas que pueden prestar un apoyo moral decisivo, por ejemplo, dirigentes religiosos como parrocos, pastores y/o imanes;
- 7) Cualquier otro organismo u organización de apoyo, por ejemplo, institutos de investigación o capacitación y expertos que participen en el proyecto.

Para proporcionar fácilmente orientación técnica y aprobar los planes de producción del grupo y la concesión de créditos, así como para garantizar todo apoyo complementario, cada CEP crea al nivel de actividades en la zona un pequeño comité técnico (CT).

Este CT suele estar formado por el oficial de extensión agrícola, el promotor de grupo, el director de la sucursal local del banco y algún otro oficial técnico, según sea necesario.

15. Promotores de grupos (PG)

A este propósito, puede insertarse aquí, en primer lugar, lo indicado en la sección 2 acerca de la "función de los PG como promotores de cambios". Como se ha indicado ya, los PG son decisivos para el éxito del proyecto, pues son los iniciadores y catalizadores de los grupos de campesinos pobres y de su acción.

15.1 Criterios de selección

Los principales criterios de selección son:

- 1) Estar familiarizados con las condiciones y problemas de los pobres del medio rural y estar plenamente convencidos de la necesidad de ayudarles a mejorar su suerte;
- 2) Estar dispuestos a vivir por lo menos dos años a Jornada completa con la población de una comunidad;

- 3) Tener capacidad y experiencia para comunicarse con los sectores más débiles de la población rural; por ello, deben tener una experiencia sólida a nivel de base y una profunda estima por la cultura popular sus tradiciones y esfuerzos por sobrevivir.
- 4) *Estar dispuestos a dejar a la gente la adopción de decisiones y la dirección;* en otras palabras, promover decididamente actitudes de autoayuda y auto-confianza;
- 5) Formar un equipo que reúna expertos en labor social, economía elemental de aldeas, sociología, dinámica de grupos y técnicas para la agricultura y sectores afines; en general es conveniente, si bien no imprescindible, que tengan un título universitario en una de estas disciplinas.
- 6) Tienen que ser "recién llegados" a las zonas de acción, a fin de poder introducir mejor nuevas ideas y planteamientos. Por otra parte, es preferible que los PG procedan de zonas rurales parecidas del mismo distrito o del mismo grupo étnico o lingüístico.

En algunos países, es conveniente dar preferencia a candidatos destinados por algún organismo, de los que cabe esperar que continúen propagando los principios y métodos del PPP cuando vuelvan al organismo a que pertenecen. De esta forma, estos organismos podrán atender mejor a los grupos rurales menos privilegiados.

15.2 Tareas

Las tareas principales de los PG son:

- 1) ayudar a planificar y realizar la acción-investigación participativa necesaria, según se explica en la sección 18.
- 2) iniciar y ayudar a la gente de bajos ingresos en la formación de pequeños grupos informales de autoayuda;
- 3) ayudar a grupos pequeños a identificar, planificar y ejecutar actividades generadoras de ingresos y de otro tipo (sociales y culturales).
- 4) convencer continuamente a los grupos para que realicen acciones de autoayuda encaminadas a conseguir que la misma gente resuelva sus problemas y llegue a ser autosuficiente;
- 5) organizar la capacitación apropiada de los miembros del grupo y participar en ella.
- 6) ayudar a obtener del gobierno y otros organismos de desarrollo a nivel local y más alto los conocimientos técnicos y el apoyo necesarios para las actividades del grupo. Los PG actúan así como enlaces entre la gente a que ayudan y los organismos de apoyo;
- 7) colaborar en la capacitación previa al servicio y en el servicio de sus colegas PG y contribuir a fomentar un buen espíritu de equipo entre los PG y sus dirigentes o coordinadores.

Como se ha explicado en la sección 2, estas funciones son distintas de las que competen a los extensionistas y otros funcionarios gubernamentales de campo: de hecho, los PG complementan y facilitan, pero no sustituyen, el trabajo de otras personas.

15.3 Destino de los PG en las zonas de acción

Es preferible que a cada zona de acción se destinen por lo menos cuatro PG: dos hombres y dos mujeres. Estas últimas se encargaran especialmente de las mujeres locales. Lo más conveniente sería un equipo formado por dos matrimonios.

Cada pareja de PG empieza a trabajar en la comunidad-núcleo de un grupo de aldeas (de los dos elegidos) en la zona de acción. Sería mejor que los dos PG, el hombre y la mujer, vivieran con la gente de las aldeas donde actúan, pero, según sea la cultura local, las mujeres solteras suelen tener que residir en un centro cercano.

15.4 Directrices prácticas

Se sugieren a continuación algunas directrices prácticas que ayudan a comprender el espíritu y la actitud, así como los modelos de comportamiento, que deben tener los PG, y les pueden facilitar su trabajo de pioneros.

- 1) Crear relaciones de sólida amistad en su comunidad, empezando por los más pobres de los pobres y, sólo más tarde, con los menos pobres; de lo contrario, los pobres creerán que están de la parte de los menos pobres;
- 2) aprender el dialecto de los aldeanos o, por lo menos, muchas palabras y expresiones ;
- 3) no dar mucho la impresión de "sacar" información a la gente: esta irK diciendo poco a poco lo que hace falta saber;
- 4) no adoptar nunca posturas de dirigente ni tomar decisiones por la gente: sólo orientar los debates y ayudar a que la gente articule sus problemas;
- 5) no hacer promesas que probablemente no podrán cumplirse a tiempo;
- 6) tratar de fomentar lo más posible entre la gente actitudes anticaritativas, de autodesarrollo;
- 7) prever las respuestas a las preguntas que probablemente plantearan los locales, por ejemplo, sobre las razones de su presencia en la aldea, sobre el proyecto, etc.;
- 8) explicar, cuando sea el caso, que han venido a compartir su experiencia de trabajo y vida y que desean aprender de ellos;
- 9) escribir, por lo menos al principio, lo menos posible en presencia de la gente: esto puede suscitar sospechas;
- 10) seguir, siempre que sea posible, los modelos de vida de los aldeanos, por ejemplo, ir andando con ellos al mercado, utilizar lo más posible los mismos medios de transporte que los aldeanos, ya que, de lo contrario, se considerará al PG como perteneciente al sector de los más favorecidos, etc.;
- 11) evitar vestir y comportarse como persona de ciudad;
- 12) en lo que respecta al alojamiento en la aldea, tener en cuenta que esto es para ellos un gran "acto social". Por eso, permitir en la medida de lo posible que las decisiones acerca de su alojamiento y tipo (y cuando sea necesario construir una casa, acerca de los materiales y mano de obra para la construcción) sean tomadas por los aldeanos.

15.5. Perspectivas de carrera

Muchos PG que no han sido destacados por algún organismo y que se sienten inclinados a trabajar con la población rural menos privilegiada, consideran como un grave problema el carácter temporal de su empleo y la falta de perspectivas de carrera. Las consideraciones que siguen indican posibles perspectivas.

El PPP, en cuanto enfoque del desarrollo, implica un proceso a largo plazo y un esfuerzo en cualquier país en desarrollo. Dado que los pobres constituyen en general una mayoría aplastante, es muy probable que los PG con auténtica vocación y que trabajen bien encuentren oportunidades para seguir trabajando con los pobres después de los dos o tres años que dure su puesto en un proyecto piloto del PPP.

La demanda de personas de este tipo puede surgir de las siguientes maneras:

- 1) El mismo proyecto del PPP, una vez obtenidos resultados suficientes, debe ser ampliado y normalmente lo es. Se necesitará entonces un número mayor de PG experimentados que actúen como PG de categoría superior o como coordinadores, en particular, para la capacitación de nuevos PG en el proyecto o programa complementario de ampliación;
- 2) algunos de los PG con título universitario tal vez deseen seguir una carrera académica, particularmente en los sectores de la sociología, economía y extensión agraria aplicadas al desarrollo.

De hecho, en la mayoría de los proyectos los PG trabajan en estos campos en colaboración con institutos/expertos de capacitación/investigación relacionados con el proyecto, y colaboran con el CP.

Para los PG, la experiencia adquirida viviendo y trabajando con los pobres es una ampliación y profundización de conocimientos prácticos que les permiten mejorar sus ideas y métodos para la Promoción del auto-desarrollo de los pobres del medio rural. Tales conocimientos pueden utilizarse, entre otras cosas, para idear teorías mejores y bancos de datos en organismos académicos, así como para capacitar a nuevos PG y también oficiales (de campo) de los organismos dedicados a los pobres del medio rural.

La experiencia demuestra que las instituciones de investigación y capacitación, relacionadas o no con universidades u organismos públicos, están cada vez más interesadas en emplear a PG experimentados.

Una característica interesante de algunos proyectos del PPP es que ofrecen oportunidades únicas de Promoción profesional a los PG que dan mejores resultados, permitiéndoles consolidar y documentar su acción y experiencia de investigación mediante becas para obtener grados académicos superiores. Los departamentos competentes y los bancos consideran que éste es un medio útil de Promoción del personal.

- 3) Como está aumentando la magnitud de la pobreza rural, es cada vez mayor el número de países que tienden a crear o destinar uno o más organismos a la Planificación y/o ejecución de programas y proyectos orientados expresamente a los pobres del medio rural. De este modo, aumentará también la demanda de expertos, que hasta ahora son relativamente raros, con experiencia directa en el trabajo con los pobres. Ocurre esto especialmente en los programas apoyados por las Naciones Unidas que tienen por objeto aliviar la pobreza.
- 4) Como se ha dicho antes, los grupos de campesinos pobres se federaran lo antes posible y llegaran a ser autopropulsados. Sin embargo, seguirán teniendo necesidad durante mucho tiempo de un centro de servicios o algo

parecido situado fuera de la estructura normal de prestación de servicios del Gobierno, donde puedan obtener fácilmente y extraoficialmente conocimientos técnicos y otro apoyo para resolver problemas de producción, comercialización, elaboración, etc. En tales centros, unos PG experimentados podrían desempeñar funciones muy valiosas.

16. Zonas de acción con carácter piloto

16.1 selección de zonas de acción (véase también sección 9.2)

Un proyecto piloto del PPP suele empezar en dos o tres zonas de acción, en cada una de las cuales se eligen uno o más grupos de aldeas para iniciar la acción sobre el terreno.

Los criterios generales para la selección de las zonas del proyecto son los siguientes:

- 1) Zonas que sean representativas de las condiciones geográficas, económicas y sociales del país; por ejemplo, cada distrito elegido debe estar situado en una región agro-económica distinta;
- 2) Zonas con una concentración de (las diversas categorías de) campesinos pobres superior a la media. Además deben excluirse las zonas donde los pobres viven demasiado dispersos y es difícil llegar a ellos;
- 3) Zonas con diversas actividades económicas actuales y/o potenciales y también con salidas de mercado actuales y/o potenciales;
- 4) Zonas en que no sólo hay un departamento estatal y otros sistemas de prestación de servicios e insumos (incluidos bancos), sino que funcionan satisfactoriamente. La razón de esto es asegurar que los grupos, una vez formados, tengan posibilidades de satisfacer puntualmente sus necesidades de producción y de otro tipo ;
- 5) Zonas que son de acceso relativamente fácil para realizar actividades de supervisión y demostración;
- 6) Zonas en que la gente no está todavía organizada, o lo está apenas, en organizaciones rurales como (pre-) cooperativas, sindicatos, etc. Suele resultar bastante difícil y confuso emprender el proyecto piloto en zonas donde funcione ya un número relativamente elevado de organizaciones de campesinos.

No suele ser muy difícil elegir regiones, provincias o distritos donde situar las zonas de acción. Sin embargo, para identificar y delimitar las zonas de acción y, dentro de estas, los grupos de aldeas, se necesitan reconocimientos socioeconómicos exploratorios específicos.

Estos reconocimientos, organizados normalmente por el organismo de ejecución, han de ser realizados por expertos en investigación (idealmente junto con los PG) con criterios de participación. Es muy conveniente hacer intervenir ya a los PG en esta operación, en particular, en la búsqueda de grupos de aldeas adecuados y, dentro de estos, las aldeas que constituirán el núcleo de la acción inicial.

Al tratar de encontrar la zona de acción hay que tener sumo cuidado en no elegir zonas demasiado atípicas, es decir, territorios que, por sus condiciones geo-gráficas, económicas, sociales y/o políticas específicas, no sean en manera alguna representativas de las regiones del país.

En cada zona elegida se adoptará el enfoque de grupos de aldeas. Este enfoque implica que las actividades del proyecto comenzaran en una o dos aldeas elegidas como núcleo, de las que se irían gradualmente a las aldeas vecinas.

Las ventajas del enfoque de grupos de aldeas son:

- 1) Mejores posibilidades de orientar, coordinar y supervisar las actividades del proyecto;
- 2) Rápido efecto de difusión del Impacto del proyecto desde la aldea pionera a las adyacentes;
- 3) Cuando los grupos de producción de pobres del medio rural están situados unos cerca de los otros, puede formarse más fácilmente un tipo adecuado de federación que les de mayor poder de contratación;
- 4) El agrupamiento facilita el suministro de insumos, la creación de puntos de elaboración y comercialización comunes y otros servicios (sanidad, educación, etc.).

16.2 Información sobre las zonas de acción

Las zonas de acción, o por lo menos los distritos donde han de estar situadas, suelen elegirse antes de celebrar el curso de capacitación de los PG. Sería útil, por tanto, explicar a los cursillistas que zonas de acción se han elegido, como y por qué. Además, hay que dar a los cursillistas datos básicos pertinentes sobre las características físicas, demográficas, económicas, socioculturales, etc. de las zonas de acción. La información debe referirse en particular a la historia, ecología, agricultura, uso de la tierra y condiciones del suelo, sistema de tenencia agraria y estadísticas disponibles sobre pequeños agricultores y trabajadores sin tierras, así como a las tendencias y proyectos recientes de desarrollo y su impacto en la población de bajos ingresos. Puede disponerse ya de cierta información en el documento del proyecto.

Normalmente suelen haber graves lagunas en la información mínima necesaria sobre las zonas de acción, particularmente en lo que respecta a los habitantes pobres. Por ello, podría ser útil preparar una lista indicativa de los datos operacionales necesarios acerca de varios puntos decisivos. Más adelante, los PG, juntamente con expertos investigadores y personas locales, pueden reunir los datos que consideran indispensables para su trabajo (véase también sección 18 sobre investigación de acción).

17. Beneficiarios del proyecto

Como se ha indicado ya, los beneficiarios deben ser exclusivamente pobres del medio rural, incluyendo hombres, mujeres y niños. Las principales categorías de pobres del medio rural suelen ser los pequeños propietarios agrarios, arrendatarios y aparceros, braceros agrícolas, pescadores y trabajadores forestales, artesanos, minorías tribales, nómadas y refugiados (véase la sección 6.1). 1/

El principal problema operacional para los PG es el de cómo identificar a los pobres del medio rural en sus aldeas de trabajo. Se hacen a continuación algunas consideraciones generales a este respecto.

Dada la naturaleza de las actividades previstas, no se podrán encontrar ni aplicar normas o indicadores complejos, cualitativos y cuantitativos, para la identificación y clasificación de las distintas categorías de pobres del medio rural, es decir, para determinar y clasificar a todas las personas que se hallan por debajo de determinadas líneas de subsistencia o pobreza. Las razones de ello son:

1/ véase también "Small Farmers Development Manual", Vol. I, o.c. cit., capítulo 1, sección III, Definición de "pequeños agricultores/pescadores y campesinos".

- 1) Este método exigiría en la práctica un proyecto específico de investigación, una especie de levantamiento de mapas complejos, para lo que el proyecto propuesto carecerá de tiempo, fondos y personal.
- 2) En cualquier caso, este trabajo sería bastante problemático ya que o no se dispondría probablemente de los datos estadísticos necesarios, o serían anticuados, poco fiables o carentes del necesario desglose. Suele ocurrir esto, por ejemplo, con los datos sobre ingresos, tamaños de explotaciones, etc.
- 3) Sería conveniente, aunque no indispensable, tener un cuadro detallado y cuantificado de los grupos rurales de ingresos más bajos en las zonas de acción.

En vista de todo esto, es preferible hacer tanto una evaluación directa de los pobres como una evaluación indirecta, es decir, por exclusión. He aquí algunas notas sobre este método.

Cabe suponer - aunque es algo que deberS comprobarse con los datos básicos que se recogeran en las distintas zonas de acción - que la mayoría de los no propie-tarios, es decir, arrendatarios, aparceros y ocupantes ilegales, figuraran entre los más pobres; habrá que añadir a ellos la mayor parte de los trabajadores por cuenta ajena y asalariados, tales como los empleados regular o irregularmente en trabajos agrf-colas, pesqueros y forestales, los artesanos, etc. Sin embargo, hay excepciones: por ejemplo, arrendatarios que operan en una escala relativamente grande; o asalariados en plantaciones cuyos ingresos son superiores a una determinada línea de pobreza.

La Identificación de los propietarios pobres, es decir, agricultores pequeños y marginales, es más problemática. El criterio estadístico utilizado frecuentemente de la cantidad de tierra poseída (por ejemplo, los que tienen menos de 5-3 acres de tierra son pobres) es bastante relativo y arbitrario. Se rechaza este criterio no sólo porque lo que cuenta es la productividad de la tierra (que depende del suelo, agua, condiciones climáticas y de otro tipo, distancia de los centros de consumo, inversiones y tecnología aplicada, etc.), sino también porque en muchas zonas no se tienen datos sobre tenencia o son insuficientes. Para la investigación y acción del PPP suele ser en general suficiente aplicar una especie de procedimiento de "exclusión" que exige una evaluación por aldeas y, después, por zonas de acción, del número de personas no pobres que viven en la localidad. Este método resultará probablemente menos difícil y exigirá menos tiempo, ya que los agricultores, Pescadores, etc. grandes o medianos suelen constituir en las zonas rurales una minoría relativamente pequeña, fácilmente reconocible y bien conocida en la comunidad.

Se da más información acerca de la Identificación de los pobres del medio rural en las siguientes publicaciones de la FAO:

- 1) "Normas orientadoras de investigación en proyectos de acción de campo para fomentar la participación de los pobres en las organizaciones rurales", FAO, Roma, 1979, sección 5.4;
- 2) Manual SFD, op. cit., capítulo 1, III y capítulo 4, IV.

17.2 Después de lo que precede, sigue pendiente la cuestión de cómo hacer en la práctica la Identificación de las familias destinatarias en las zonas de acción.

Para ello, hay que elaborar de alguna forma criterios específicos para cada país y zona de proyecto. La razón de ello es que la pobreza es un concepto relativo y específico de la zona y, en segundo lugar, afecta no sólo a realidades económicas,

sino también sociales: por ejemplo, dependencia excesiva de otras personas e instituciones, falta de conocimientos (por ejemplo, como auto-organizarse adecuadamente), etc. En otras palabras, hay que elaborar los criterios operativos en función de la tenencia agraria y otros elementos económicos, así como de las condiciones sociales de la población local. Tales criterios deberán indicar las necesidades mínimas de subsistencia y, según ellas, las familias (u hogares) que son pobres del medio rural. Los criterios se basan principalmente en:

- 1) los bienes de producción de una familia, tales como el tipo y la cantidad de la tierra de labranza, animales, aperos, equipo de pesca y/o otras actividades;
- 2) los ingresos obtenidos por los miembros de la familia dentro y fuera de la explotación agrícola.

En relación con el tamaño de la explotación y los ingresos, deberán establecerse determinados umbrales locales. Todas las familias que se hallen en esos umbrales o por debajo de ellos son beneficiarios potenciales del proyecto.

Otros criterios pueden ser:

- condiciones de la vivienda: materiales de construcción, servicios disponibles, tasa de ocupación de las habitaciones, etc.;
- nutrición: consumo de determinados tipos de alimentos, estado nutricional de los niños de cinco años para abajo, etc.;
- nivel de educación: tasa de analfabetismo, tasa de inscripción en las escuelas, absentismo escolar, edad en que los niños dejan la escuela para empezar a trabajar, etc.;
- número de familiares a cargo dentro del hogar;
- participación en las decisiones locales: dependencia excesiva de los propietarios de la tierra, jefes, otros detentores del poder, etc.;
- falta de participación de los pobres en organizaciones rurales oficiales y no oficiales, si las hay (cooperativas, asociaciones de agricultores, etc.).

17.3 Los criterios de elegibilidad que se han aplicado en proyectos del PPP, siguen las líneas generales que se indican a continuación:

- a) pequeños agricultores (por cuenta propia), arrendatarios y aparceros (i) cuyo total de tierras es inferior al tamaño medio de las explotaciones en la zona de acción de que se trate (puede determinarse así que, por ejemplo, una parcela de regadío equivale a dos de secano; y (ii) que carecen, en gran medida, de acceso al agua (de riego), insumos, créditos, servicios y mercados.
- b) Braceros agrícolas.
 - c) pequeños Pescadores tradicionales, particularmente los que no tienen acceso a insumos, créditos, servicios (en especial para conseguir técnicas mejores) y mercados.
 - d) En lo que respecta a las categorías (a), (b) y (c), el ingreso total de la familia al año no deberá exceder de la media de las familias rurales en la zona de acción. Además, la principal fuente de ingresos de las familias elegibles deberá ser la agricultura, la pesca y actividades afines, mientras que la mayor parte de la mano de obra utilizada para producir el ingreso constituida preferentemente por miembros de la familia y no por mano de obra asalariada.

Estos criterios y otros posibles deberán ser especificados y hechos operativos para cada zona del proyecto. Los criterios que han de aplicarse deberán basarse en los resultados de las encuestas por aldeas y hogares que realizarán los PG al comienzo de su trabajo de campo (véase sección 18 sobre investigación de acción).

En la práctica no suele resultar muy difícil identificar a los beneficiarios potenciales, ya que habrá que hacer intervenir en este trabajo a los mismos pobres, los cuales ayudarán a aplicar los criterios de selección y llegarán a un acuerdo entre ellos mismos sobre posibles casos dudosos. En la mayoría de las zonas, categorías enteras de personas, como los que carecen de tierras, aparceros, artesanos rurales, Pescadores tradicionales, miembros de tribus y de familias de clases/castas bajas pertenecen al sector de los pobres, siendo los no pobres tan pocos y bien conocidos que resulta fácil identificarlos.

17.4 En varios territorios, particularmente en África, será bastante problemático en muchos casos determinar quienes son los pobres, ya que sus aldeas forman todavía comunidades muy tradicionales con un sistema social muy entrelazado de clanes, linajes, familias extensas, etc. El problema es cómo trazar una línea de "discriminación positiva" entre las familias (hogares) elegibles y no elegibles en aldeas donde los jefes tradicionales siguen siendo muy poderosos (concentración de poder) y los pobres dependen totalmente de ellos. ¿Darán estos jefes su consentimiento a un proyecto destinado expresamente a la población más pobre? En otras palabras, ¿autorizarán un proyecto (a) del que quedarán excluidos ellos y otros menos pobres y (b) que tienen por objeto la creación de grupos autosuficientes, independientes en la medida de lo posible de poderes/influencias exteriores?

En los casos en que los jefes y notables de una población desean realmente la mejora de sus paisanos más pobres, darán su consentimiento al proyecto. En otros casos, no será ni siquiera oportuno comenzar el proyecto.

18. Investigación de acción

18.1 Durante todo el período del proyecto se hará una investigación de acción con carácter participatorio para recoger y analizar los datos necesarios sobre las zonas de acción.

Para información sobre el concepto de investigación de acción, véase (a) Manual, capítulo 10, sección I, "Concepto de la investigación basada en una acción participatoria", y (b) "Normas orientadoras de investigación FAO/PPP, capítulo 2.

La investigación necesaria deberá ser realizada por los PG juntamente con la población local, en particular, los miembros de los grupos que van a formarse. Instituciones de investigaciones económicas y sociales orientadas a los pobres del medio rural darán a los PG orientaciones sobre el diseño de las encuestas y los métodos de recogida, tabulación, análisis, interpretación y expresión de los datos. Cuando los servicios de una institución de investigación resulten demasiado caros, es preferible obtener ayuda de expertos adecuados a título personal.

18.2 En lo que respecta a la investigación de acción, "es importantísimo que los promotores de grupo, los investigadores de acción y los supervisores tengan en cuenta las consideraciones siguientes:

- 1) Hay que conocer las propias limitaciones y tener conciencia de la inseguridad y la relativa ignorancia de uno mismo (en comparación con las poblaciones locales participantes). Asimismo, hay que ser consciente de que se está trabajando con ciertos valores que pueden no compartirse en absoluto con las poblaciones locales.
- 2) Al aceptar su relativa ignorancia, uno trata de aprender de las poblaciones interesadas mediante una actitud comprensiva y amistosa hacia sus problemas, necesidades y sentimientos. El conocimiento de la historia y de la situación político-económica general de la aldea o del sector

interesado es una información esencial de base, que puede obtenerse mediante la recogida de datos de las estadísticas oficiales, o mediante Informadores locales y entrevistas de grupos, donde los participantes verifican las informaciones mutuas. Las medidas que se adopten con miras a obtener un conocimiento de los problemas y los procesos de cambio, individualmente o junto con los participantes, deben consignarse en un cuaderno. La comparación entre el cuaderno (hechos) y el diario (lo que uno piensa acerca de estos hechos) constituye un buen medio de adquirir un conocimiento profundo de la situación.

- 3) Una vez se ha adquirido el suficiente conocimiento y comprensión de los problemas locales, puede entablarse un diálogo con las poblaciones, particularmente mediante discusiones en pequeños grupos, buscando juntos las posibles soluciones. Ello debe hacerse con prudencia, ya que la mayoría de los problemas se deben a conflictos de intereses existentes en la aldea o en la zona de que se trate. Aunque es arriesgado, es importante no ignorar, sino más bien descubrir, los conflictos existentes debajo de la superficie, contribuir a sacarlos al aire libre e iniciar actividades paulatinas para corregir la situación, con ánimo constructivo y en colaboración con las personas interesadas". (Huizer, op . oit., pSg. 42).

18.3 Hay que obtener información práctica sobre las condiciones económicas y sociales no sólo de las aldeas elegidas para la acción, sino, en cierta medida, también sobre las aldeas vecinas, particularmente en lo que respecta a sus relaciones económicas y socioculturales.

En cuanto a sus objetivos específicos, la investigación se centrará principalmente en los temas siguientes:

- 1) elegir los grupos de aldeas en la zona de acción donde comenzará la ejecución del proyecto (véase sección 16.1);
- 2) identificar y clasificar a los pobres del medio rural en las zonas de acción y obtener información práctica sobre sus condiciones de vida, necesidades y deseos, mediante encuestas por aldeas u hogares;
- 3) averiguar si, o en qué medida, la población rural menos privilegiada ha intervenido hasta ahora en los esfuerzos de desarrollo mediante organizaciones de agricultores, si las hay, u otras instituciones locales. Cuando haga falta, deberá aclararse, por ejemplo, por que la mayor parte de la gente de ingresos bajos no participa activamente en tales esfuerzos, si se han realizado; y, por otra parte, por que la mayoría de las organizaciones locales, si las hay, tal como son ahora, no atraen a esos sectores más bajos de la población;
- 4) las posibilidades, medios, procesos y problemas en lo que respecta a la formación de grupos de campesinos pobres;
- 5) la preparación - juntamente con los beneficiarios, personal del departamento competente y expertos en la materia - de propuestas concretas de actividades de grupo generadoras de empleo e ingresos (estudios de viabilidad en pequeña escala). Los estudios pueden incluir también las actividades generadoras de ingresos que promueven ya organismos gubernamentales, así como ONGs, en los mismos o parecidos sectores;
- 6) la Planificación y realización de programas apropiados de capacitación para los beneficiarios, los PG y el personal del departamento competente, incluyendo la organización de talleres de campo;

- 7) la preparación de un sistema viable de seguimiento y evaluación de carácter participatorio para los grupos de pobres del medio rural, PG y el organismo de ejecución u otros organismos que intervienen en el proyecto (véase sección 20);
- 8) realizar estudios de casos concretos sobre actividades de Promoción de agrupaciones de campesinos pobres que han tenido éxito o han fracasado;
- 9) Identificación y/o desarrollo de una tecnología apropiada para pequeños agricultores/pescadores con el apoyo de los departamentos competentes y otros organismos técnicos interesados.

18.4 En lo que respecta a los objetivos (1) y (2), se necesitan encuestas sobre la zona de acción, la aldea y los hogares y, para ello, se han elaborado en varios países métodos y procedimientos indicativos. Estas encuestas ayudarán a establecer datos del punto de partida (económicos y sociales), que indiquen la situación de los beneficiarios al comienzo del proyecto. Los participantes en el proyecto podrán evaluar así las actividades del grupo y el logro de los objetivos del proyecto. Esta actividad es ciertamente fundamental para el seguimiento y la evaluación. En lo que respecta a la realización de encuestas en la zona y las aldeas donde tienen lugar las actividades, el Manual, capítulo 4, secciones 20-26.

En cuanto a las encuestas preliminares y detalladas por hogares que hacen falta:

"La identificación preliminar de los participantes debe basarse en datos de censos (de población y/o agropecuarios), y en registros y estudios disponibles a nivel de aldeas o a niveles administrativos superiores. Hay que preparar una lista de hogares que incluya información sobre el tipo de las tierras, el tamaño de las explotaciones cooperativas, las instalaciones de riego y las relaciones de tenencia. Deberá actualizarse la lista con los jefes de las aldeas u otros dirigentes oficiales o no oficiales. Habrá que actualizar también los mapas de las aldeas. Deberán señalarse en los mapas las nuevas casas que se hayan construido y las casas viejas que se hayan abandonado o demolido.

Si no se dispone de la lista de hogares u otra información, habrá que hacer una enumeración de todos los hogares de la aldea. Se utilizará un questionario preliminar para obtener información sobre cada hogar. Se enumerarán por separado los hogares que cumplen los criterios para su inclusión en el proyecto. Se obtendrá de estos hogares, mediante entrevistas personales, más información sobre ingresos y gastos. Este es el primer paso que hay que dar para la formación de los grupos.

Deberá obtenerse información detallada de todos los hogares que cumplen los criterios para su inclusión en el proyecto. A poder ser, habrá que entrevistar a los miembros que tienen autoridad en la familia.

No hay que pretender que la encuesta detallada por hogares sea una encuesta socioeconómica completa. Su finalidad principal es obtener de forma rápida y barata datos básicos sobre ingresos y gastos, a fin de poder utilizarlos como base para determinar la elegibilidad de los participantes en el proyecto y comenzar el proceso de formación de grupos". (Manual SFD, op cit., pág. 46).

Para más información sobre las encuestas por hogares véase el Manual SFD, Vol. I, capítulo 4, secciones 27-30 y 34-35.

En estas secciones se dan varias directrices para realizar las encuestas, así como ejemplos de modelos para dichos estudios, modelos que, naturalmente, deberán adaptarse a las condiciones y necesidades locales.

Además, en el Manual, Vol. II, Anexo E al capítulo 2, se da un modelo de programa para estudios de casos concretos de familias de pequeños agricultores y trabajadores agrícolas sin tierras.

Para más información sobre materias y métodos de investigación, véanse en el Apéndice los documentos indicados con los números 1, 6, 7 y 17.

19. capacitación participativa

Se trata ampliamente este tema en el capítulo 9 del Manual referente al auto-aprendizaje en grupo; se dan a continuación solamente las notas esenciales.

19.1 La capacitación en el PPP en general

Los conceptos básicos de la capacitación en proyectos del PPP aparecen explicados en la sección 3.1. Hay que subrayar aquí que cada actividad del proyecto debe considerarse también como un trabajo de capacitación.

Toda capacitación debe estar planificada y realizada en el contexto de las acciones encaminadas a mejorar la producción, los ingresos y las condiciones sociales de los menos privilegiados del medio rural y ayudarles a convertirse en miembros y dirigentes activos y capaces de sus propios grupos y asociaciones. Por ello, la capacitación será el punto de partida de la actividad de los PG y del personal participante, debiendo estar organizada de forma que satisfaga las necesidades de desarrollo de los grupos tal como las expresan ellos mismos. La función de los PG en la capacitación de agricultores incluye también el estimular y ayudar al departamento competente y a sus funcionarios a reajustar su capacitación estándar con objeto de satisfacer las necesidades especiales de los grupos de pobres del medio rural.

Además, hay que estimular a todos los participantes en un proyecto del PPP, incluidos los beneficiarios, a que elaboren contenidos y procedimientos adecuados para su capacitación, e incluso a que lleguen también a elaborar materiales y manuales de capacitación.

Entre los métodos de capacitación figuran la consulta y el asesoramiento mutuo continuo entre los miembros del grupo, sus PG y demás personal de apoyo, con breves cursos organizados a tal efecto, demostraciones, grupos de debate, visitas entre grupos e intercambio de información/experiencia entre agricultores o pescadores, a nivel personal o de grupo.

Las actividades de capacitación en un proyecto del PPP atañen a las tres categorías principales de participantes en el proyecto: (a) los PG (cuya capacitación se explica en todo este documento), (b) los miembros y dirigentes de los grupos y (c) el personal técnico participante de los departamentos competentes, las ONG y otros organismos que intervienen en el proyecto.

19.2 capacitación de los miembros y dirigentes de los grupos

19.2.1 Necesidad de procedimientos innovadores

La capacitación de los beneficiarios actuales y potenciales debe seguir pautas innovadoras de participación: los cursillistas y los instructores aprenden unos de otros y elaboran conjuntamente los contenidos, el lenguaje, los métodos y los materiales más apropiados de capacitación, orientados a las condiciones y necesidades específicas de los pobres del medio rural. En este proceso continuo de capacitación y formación, se estimulará cada vez más la capacitación recíproca entre agricultores y grupos. Hay que fomentar en cada grupo la autosuficiencia de las personas de bajos ingresos en lo que respecta al modo, el lugar, los instructores, las materias (selección del tipo y contenido de los cursos) de la capacitación.

En el pasado, en los distintos proyectos de capacitación se ha solido dar a los dirigentes de grupo una capacitación completa, pero la experiencia ha demostrado que, debido a su carga de trabajo, la mayoría de estos dirigentes no podían transmitir suficientemente a otros miembros del grupo los conocimientos obtenidos. Se ha perfeccionado

el método de forma que, en lugar de capacitar a cada dirigente y/o miembro de un grupo en una determinada actividad, se capacita en distintas materias a miembros elegidos por la "asamblea" de miembros de varios grupos a nivel de la aldea (la agrupación de aldeas) De esta forma, se crea gradualmente una autodependencia entre grupos en cada zona de acción, ya que se supone que cada agricultor que se especializa en alguna materia transmitirá sus conocimientos a los miembros interesados de todos los grupos de su aldea (agrupación de aldeas). Este proceso de aprendizaje conduce también a la descentralización de la dirección y crea una dirección compartida y diferenciada en cada grupo o federación de grupos. He aquí un ejemplo del procedimiento. Inmediatamente después de que se formen, por ejemplo, diez grupos en una aldea (agrupación de aldeas), se da a todos los miembros de los grupos un breve curso de dos/tres días sobre una materia especial, por ejemplo, prácticas mejoradas de producción de cultivos. Este curso sirve también para que los miembros puedan elegir un agricultor que reciba una capacitación más amplia e intensiva. Este agricultor enseñará después a los demás miembros de la aldea o agrupación de aldeas lo que el/ella ha aprendido. Pero habrá otro miembro que se habrá especializado en cría de ganado, el cual transmitirá a su vez los conocimientos a los demás, y así sucesivamente.

Este sistema de capacitación tiene las siguientes ventajas:

- a) se dan conocimientos especializados sólo a uno o dos miembros de la aldea, con lo que disminuyen la escala y los costos del programa de capacitación;
- b) los miembros elijan determinadas especializaciones según sus propios intereses;
- c) la interacción en el grupo es mucho mayor al tener que compartir los conocimientos y técnicas. Se prepara así una base para las actividades comunes entre grupos y la asociación posterior de los mismos; y
- d) se desarrollará el nivel de la aldea un sistema de contabilidad de los pagos por los servicios prestados.

En algunos cursos breves de capacitación básica, como los de dinámica de grupos, deberán participar todos los miembros interesados. En las materias que exijan más capacitación, como la asistencia veterinaria, la salud pública, etc., se adiestrará sólo a una o unas pocas personas de cada aldea (agrupación de aldeas) elegidas por los miembros del grupo. Las personas que hayan recibido la capacitación enseñarán después a otras las técnicas de prevención y tratamiento de las enfermedades de los animales. De esta forma, cada persona capacitada se convertirá en último término en instructor. Los instructores exteriores tendrán que aprender también de sus alumnos ya que todo el sistema de capacitación deberá ser participatorio. Además, los agricultores capacitados en determinadas materias se convertirán en promotores de cambios que actuarán prácticamente como extensionistas agrarios al nivel más básico. De esta forma, el proyecto del PPP prepara realmente un sistema adecuado de recepción de servicios agrícolas y de extensión.

Es evidente que la única forma de aplicar plenamente estos procedimientos es después de que se han formado varios grupos de pobres del medio rural en (parte de) una zona de acción, es decir, normalmente después de uno a dos años. Durante el periodo inicial, se dará capacitación a todos o a la mayor parte de los miembros de los distintos grupos formados. Por último, es de esperar que los miembros del grupo - tras un periodo inicial de "aclimatación" al método PPP - paguen los bienes y servicios, incluidas las oportunidades de capacitación, que se les faciliten según sus necesidades. Esto reducirá al mínimo la dependencia económica y la necesidad de los demás. Además, el hecho de pagar no suele ser en la mayoría de los casos algo ajeno a la cultura local, por lo que pueden llegar a desarrollarse y aplicarse en el PPP procedimientos adecuados de pago fundándose en los modelos tradicionales.

19.2.2 Contenido de la capacitación. Las materias principales de la capacitación, sobre todo por medio de cursos breves y bien adaptados, son:

- 1) dinámica de grupos, Planificación y contabilidad
- 2) capacitación especializada en agricultura, pesca y/o actividades forestales
- 3) actividades económicas no agrícolas y de otro tipo
- 4) capacitación de mujeres
- 5) información jurídica y sobre procedimientos
- 6) alfabetización funcional.

Algunas de estas materias de capacitación, como las indicadas en el apartado 1), Serán necesarias para todos los beneficiarios, mientras que otras son necesarias solamente para determinados tipos de grupos y actividades.

1) Dinámica de grupos, Planificación y contabilidad

La capacitación en estas materias dará a los miembros de los distintos grupos conocimientos básicos sobre la formación y el funcionamiento de los grupos, activo y pasivo del grupo, interacción en el grupo, planificación del grupo, administración, contabilidad sencilla, ahorros del grupo y su utilización, etc.

2) Capacitación especializada

En la agricultura, este tipo de capacitación tiene por objeto conseguir que los agricultores adopten métodos mejores en el cultivo de los productos y la cría de los distintos tipos de ganado. Como se ha explicado ya, habrá que dar alguna capacitación a todos los agricultores, mientras que se enseñarán determinadas materias sólo a miembros elegidos de uno o más grupos.

Producción de cultivos. según las necesidades y deseos de los miembros, este tipo de capacitación incluirá, entre otros, los temas siguientes: cultivo mejorado del arroz, trigo, maíz, caña de azúcar, tabaco, mijo, papas, etc., producción hortícola, huertas caseras, etc.

Ganadería. Se darán cursos, entre otras cosas, sobre cría de búfalos, cerdos, aves de corral y cabras, así como sobre el tratamiento del ganado, veterinaria elemental, higiene de los animales y producción de leche.

Otras materias. según sean las actividades, necesidades y deseos de los grupos, podrán darse también breves cursos de formación en temas como conservación de suelos y aguas, acuicultura (estánques), pesca continental o marítima, trabajos forestales, mercadeo en grupo, gestión de cooperativas, etc.

Como se ve en los programas de capacitación realizados en algunos proyectos del PPP en curso, la mayoría de estos cursos tienen partes teóricas y prácticas y una duración de dos a siete días. Sin embargo, algunos cursos suelen durar hasta 10 días, por ejemplo, los de horticultura o veterinaria.

3) capacitación en actividades no agrícolas

Se incluyen entre estas un determinado número de actividades de industrias caseras, elaboración de productos agrícolas, etc. Como el tamaño de las explotaciones suele ser limitado, los pequeños agricultores dedican tanto tiempo como a la labranza a otros tipos de actividades productivas, como las de construir y mantener las casas y construcciones, tejer, fabricar aperos, equipo u otros artículos necesarios para el uso diario, transportar y comercializar los excedentes de producción, elaborar alimentos, etc.

El objetivo general de las actividades no agrícolas es ayudar a incrementar los ingresos totales y las oportunidades de empleo disponibles, particularmente para los que tienen un acceso relativamente difícil a los recursos productivos. El objetivo de incrementar los ingresos totales y el empleo se refiere tanto a actividades agrícolas como no agrícolas e implica el reconocimiento de su importante relación recíproca. Partiendo de las necesidades y deseos de los agricultores, se puede acentuar la capacitación, por ejemplo en lo siguiente:

- fabricación de tejidos con lana, fibras locales y algodón
- elaboración de distintos productos agrícolas; apicultura, etc.
- productos de madera, bambú y caña
- arte de trabajar los metales, incluido el hierro (herrera)
- productos de arcilla y piedra: cerámica, tejerla, ladrillos y materiales de construcción
- productos de cuero, sastrería, etc.

Cuando hay una artesanía local, la capacitación de los miembros del grupo debe orientarse a modernizarla.

4) capacitación de las mujeres

Las mujeres desempeñan una función primordial en la producción agrícola y en varias actividades constituyen la principal mano de obra. La mayoría de las mujeres del medio rural realiza trabajos físicos más duros que los de los hombres en el campo. Sus tasas de alfabetización son relativamente bajas. La capacitación de las mujeres debe seguir las pautas siguientes:

- a) ayudar a las mujeres del campo a elevar su nivel de vida y mejorar su condición económica y social, dándoles conocimientos técnicos y otras capacidades que les permitan obtener ingresos;
- b) ayudar a las mujeres a dominar los fundamentos de la economía del hogar, salud e higiene, primeros auxilios, Planificación familiar, nutrición adecuada, cuidado de los hijos, educación de adultos, etc.;
- c) contribuir a desarrollar las dotes de dirigentes de las mujeres, particularmente en grupos femeninos;
- d) hacer participar a las mujeres en la Planificación y los esfuerzos de desarrollo de la aldea;
- e) contribuir a reducir la carga de trabajo de las mujeres, como condición previa para que participen más en la capacitación y las actividades del proyecto.

Para satisfacer necesidades concretas de capacitación de las mujeres, las mujeres que sean PG y otras personas del proyecto deberán planificar y organizar cursos especiales, cuando sea oportuno, en cooperación con los correspondientes centros de capacitación femenina, asociaciones de mujeres, clubes, etc.

5) Información jurídica y sobre procedimientos

El objeto de esta capacitación son cuestiones decisivas como las relacionadas con la reforma agraria, derechos de tenencia, hipotecas, salarios, empleo (programas de obras rurales, etc.), administración local (programas especiales, procedimientos para pequeños productores agrícolas, Pescadores, etc.). En muchos casos, los

sistemas de prestación de servicios a los pobres del campo no facilitan información práctica sobre esos temas o lo dan de forma poco adecuada (por ejemplo, en términos demasiado especializados).

6) Alfabetización funcional

Las clases de alfabetización de adultos pueden ser un medio importante para hacer que los pobres analicen sus problemas y programen nuevas acciones, así como para reducir su dependencia con respecto a los miembros de la aldea o del grupo que saben leer y escribir. Se aplica este enfoque concreto desarrollado por Paolo Freire, en el que se hace hincapié en el diálogo entre los que enseñan (por ejemplo, promotores de grupo) y los que aprenden y la "concientización" va en doble dirección, ayudando a tomar más conciencia de los problemas que se afrontan y de la acción necesaria para resolverlos en consulta mutua. (Huizer, 1982).

Se da más información sobre esto en la sección II del Manual, capítulo 9, sobre alfabetización funcional.

19.2.3 Otras oportunidades de capacitación

Además de los cursos de capacitación y de los procesos de autoaprendizaje entre agricultores y entre grupos, que se acaban de señalar, se pueden organizar otras oportunidades importantes de capacitación, tales como las siguientes:

- 1) Talleres de acción sobre el terreno (véase sección 21)
- 2) Visitas de intercambio entre grupos de pobres del medio rural de distintas zonas de acción. La experiencia indica que el aprendizaje por medio de programas de intercambio de visitas entre los agricultores de las mismas zonas del proyecto y de zonas distintas da muy buenos resultados y promueve también la expansión del proyecto.
- 3) evaluación por los dirigentes de los grupos. Deberá estimularse a los dirigentes de los grupos y/o sus representantes a que celebren periódicamente, por ejemplo, cada tres meses, reuniones de evaluación dentro de la zona de acción. Se dispondrá así de más retroinformación entre los grupos acerca de los distintos problemas que se afrontan y sobre las formas de resolverlos y se fomentarán las actividades comunes entre los grupos y, más adelante, la federación de los grupos.

19.2.4 Personal y comités para la capacitación

Los primeros que se encargarán de capacitar a los miembros del grupo de forma continua son los PG, quienes, además, darán algunos cursos (por ejemplo, sobre dinámica de grupos) lo antes posible, juntamente con algunos miembros elegidos del grupo mismo. Para los cursos sobre capacitación especializada en materias agrícolas, pesqueras y forestales o actividades no agrícolas, se recurrirá a los servicios de los oficiales técnicos de los organismos competentes y ONG existentes en la zona de acción, en el distrito o a niveles superiores, así como a otras personas que dispongan de los conocimientos necesarios, incluyendo agricultores bien informados.

En algunos proyectos del PPP, el Comité de ejecución del Proyecto organiza en cada zona de acción un comité de acción y evaluación para la capacitación (CAEC) que puede tener unos cinco miembros: varios oficiales técnicos interesados y un PG. Las funciones del Comité son planificar y ejecutar un programa de capacitación por períodos de tres meses aproximadamente. El programa indicará los tipos de cursos que han de darse (según las necesidades y experiencia de los grupos), los instructores que los darán, el calendario, etc.

Otras funciones importantes del CAEC son el seguimiento y evaluación, después de determinados períodos (por ejemplo, seis meses) y de forma participativa, de los problemas, efectos y beneficios de los distintos cursos. Las cuestiones principales que deben plantearse son: ¿qué han aprendido los agricultores? ¿cómo han difundido los

conocimientos obtenidos? y cómo se puede mejorar la capacitación? Por supuesto, hace falta proporcionar una retroinformación continua sobre los resultados de esta evaluación a otros participantes en el proyecto.

Por último, el Comité, juntamente con los PG, tratará de que se utilicen al máximo materiales prácticos de capacitación (preparados en el país o fuera del mismo en proyectos del PPP o análogos), adaptados a las condiciones locales y traducidos al idioma local.

19.3 capacitación de los funcionarios gubernamentales y otras personas que participan en el proyecto

Tales son el personal de los departamentos competentes, bancos, ONG y otras personas a las que pueda recurrirse (profesores y otros profesionales, etc.) que apoyan directa o indirectamente el proyecto en la zona de acción y a niveles superiores. Habrá que dar diversas oportunidades de capacitación a estos participantes en el proyecto, mediante su participación, entre otras cosas en:

- a) la capacitación previa al servicio y complementaria de los PG;
- b) los distintos talleres de acción sobre el terreno del proyecto (véase sección 21);
- c) el Comité Coordinador Nacional o el Comité de ejecución del Proyecto (véase sección 14);
- d) la capacitación de los miembros y dirigentes de los grupos: ayudando a organizar y evaluar esta capacitación y/o enseñando algunas materias (conci-biendo el proceso de enseñanza en ambas direcciones) a uno o más grupos;
- e) seminarios, cursillos, etc. nacionales e internacionales sobre problemas concretos de los pobres del medio rural;
- f) otras oportunidades de capacitación que da el proyecto, por ejemplo, las indicadas en la subsección 19.2.3.

Estas oportunidades de capacitación familiarizarán al personal interesado con los principios, planteamientos, métodos y procedimientos del proyecto del PPP, las dificultades que la población rural menos privilegiada tiene para acceder a los servicios e instalaciones, la función de los departamentos competentes y los bancos, instituciones de investigación y capacitación, ONGs, etc., los problemas con que se enfrentan los grupos y los medios para resolverlos, etc.

20. Vigilancia y evaluación continua (VEC)

20.1 El documento de la FAO "Principios rectores para proyectos de participación popular: diseño, ejecución, vigilancia y evaluación continua" (al que se llamará en adelante principios rectores), preparado por el Dr. G. Huizer para la FAO, Roma, como primer paso para la preparación de un manual de campo de VEC, contiene los elementos esenciales del sistema y actividades de VEC que se necesitan. Se propone, por tanto, dicho documento como material principal de capacitación y, en las secciones que siguen, se citan algunos de los puntos más importantes de dicho documento.

20.2 La vigilancia participatoria es un proceso de medición, registro, recolección, elaboración y comunicación de datos para ayudar a la dirección del proyecto y a los campesinos interesados en el proceso de adopción de decisiones. Su finalidad es indicar a todos los interesados si se están alcanzando los objetivos del proyecto y si el funcionamiento, actividad e impacto del proyecto "siguen su curso". Es decir, si los trabajos se realizan según el programa previsto, si los insumos y los productos alcanzan los niveles previstos o de "referenda", y si el impacto del proyecto es el que se preveía. La información deberá indicar también las operaciones inadecuadas, las deficiencias de rendimientos y las discrepancias entre los objetivos presentados o el impacto previsto y las realizaciones, a fin de modificar los objetivos inadecuados y rectificar las deficiencias del proyecto.

La evaluación continua es un análisis sistemático, realizado de manera constante por el personal del proyecto y los campesinos interesados, de la información procedente de la actividad de seguimiento, con miras a que puedan ajustarse o definirse de nuevo las políticas, los objetivos, los arreglos institucionales y los recursos, cuando sea necesario.

20.3 Según esto, uno de los objetivos principales de los proyectos piloto es adquirir y recoger sistemáticamente experiencias de progresos y fracasos de proyectos, para elaborar una metodología que permita reproducir el proyecto en una escala mayor. Por consiguiente, habrá que prestar mucha atención y destinar insumos considerables a la VEC, como componente esencial durante todo el proyecto. No sólo el CP y los PG, sino todos los participantes en el proyecto a todos los niveles, en particular los beneficiarios, deberán intervenir en el diseño y establecimiento de un sistema de VEC viable en el lugar y, posteriormente, en la interpretación y evaluación de la información recogida.

El establecimiento desde el comienzo de este tipo de sistema participatorio de VEC implica, por tanto:

- a) que se tienen en cuenta las necesidades, los deseos y los problemas experimentados por los pobres del medio rural;
- b) que se les presentan los resultados de la VEC de forma continua y por los medios adecuados (incluidos los audiovisuales). Deberán organizarse regularmente debates sobre los resultados;
- c) el sistema de VEC tiene que llegar a ser también participatorio mediante la incorporación en el elemento esencial de autoevaluación por los participantes, lo mismo que por el personal del proyecto. El objeto de esta autoevaluación son los planes y esfuerzos realizados, los problemas encontrados y sus soluciones, los objetivos para el futuro inmediato, etc.

En particular, la misma población rural examina los progresos logrados y la forma de resolver los problemas o superar las limitaciones. Todo esto estimulará una conciencia crítica y un convencimiento mayor, y puede hacerse individualmente y/o en grupo. Este método es indudablemente el preferido. Se presentarán sistemáticamente los resultados de la autoevaluación a los coordinadores y otros participantes en el proyecto a nivel local y superior, como una información de primera mano procedente de la base.

20.4 Los principales instrumentos para garantizar la participación de la gente y la evaluación en curso de un proyecto son: (1) investigación de acción de carácter participatorio, incluyendo registros comunes del grupo (véase sección 18), y (2) talleres de acción de campo con carácter participatorio, consistentes en una reflexión total sobre el proceso de acción sobre el terreno, juntamente con el personal y organismos exteriores interesados (véase sección 21). Hay que volver a subrayar que la VEC participatoria tiene la función principal de reforzar la capacidad local de autoaprendizaje y solución común de los problemas de los participantes en cuanto grupo. El obtener datos

útiles que aprovecharán los administradores y técnicos a nivel superior no es su finalidad principal, sino un efecto importante de este esfuerzo. Habrá que agrupar los datos recogidos por medio de métodos de VEC en cada lugar, a fin de poder utilizarlos para evaluar periódicamente el proceso de cambio y desarrollo del conjunto del proyecto.

20.5 Como se ha explicado ya, la VEC es, desde el comienzo, una parte de los procesos de grupo. Por ello, es esencial que no sólo se recojan, examinen y utilicen más adelante los datos de punto de partida y de referenda, sino también que haya un registro eficiente, con carácter de evaluación, de los insumos, productos, planes de trabajo y progresos logrados en el reforzamiento y la cohesión de los grupos y asociaciones. Se llevarán registros de las reuniones semanales del grupo sobre los principales problemas examinados, las decisiones adoptadas, la acción emprendida. El secretario del grupo consignará todo esto en un sencillo libro de actas.

Una parte importante de los registros del grupo es el llevar una contabilidad mínima que cada grupo debe aprender a llevar, para seguir la pista de los insumos y productos en relación con los créditos o ahorros del grupo. Es interesante observar lo rápidamente que los campesinos pobres aprenden a encargarse de estos asuntos.

La contabilidad del grupo es paralela a la de los Préstamos y reembolsos del grupo que lleva el organismo (banco) interesado. La acumulación sistemática de datos sobre Préstamos y reembolsos, así como un análisis sencillo de los costos-beneficios, ofrecen la base esencial para juzgar si los grupos administran bien sus asuntos y mejoran sus condiciones.

20.6 Los promotores de grupo, juntamente con los dirigentes del mismo, deben evaluar periódicamente los progresos realizados y mantener, Además de los registros oficiales del grupo, su propio libro de actas de los PG, en el que aparecerán los rasgos fundamentales de los registros del grupo.

Es necesario que los promotores de grupo, Además de este libro de actas que es público, mantengan una especie de diario de sus propias observaciones y reflexiones sobre lo que se consigna en los libros de actas. En tales diarios se señalarán especialmente las dificultades, conflictos, obstáculos y retrocesos que haya podido haber. Los promotores de grupo pueden reunirse mensualmente con otros dirigentes del proyecto y servirse de sus diarios resumidos para examinar los progresos, planteamientos y problemas, de forma que pueden aprender de su propia experiencia y de la de los demás (que frecuentemente se enfrentan con dificultades parecidas).

20.7 Con cierta periodicidad (por ejemplo, trimestralmente) hay que examinar también los progresos en común entre los grupos o a nivel de asociación, y mantener actas de tales exámenes.

Los representantes de los distintos grupos y sus PG se reúnen para examinar resúmenes de los registros y libros de actas de cada uno de los grupos, estudiar los progresos y realizaciones de cada grupo y aprender de sus errores y aciertos. Deberán mantenerse actas de estas reuniones periódicas a nivel de zona de acción. Una vez al año, se celebrará una reunión de todos los grupos para preparar el taller sobre VEC (véase sección 21).

21. Talleres de acción de campo

21.1 Cada proyecto organiza varios talleres de campo en distintos niveles y disciplinas, para identificar y resolver problemas, en los que se tiene la oportunidad de adquirir capacitación, realizar la vigilancia y evaluación continua y examinar los resultados de la investigación de acción en cada proyecto del PPP. Para esto deberán utilizarse los Materiales siguientes:

- 1) el Manual, Volumen II. Taller de campo: metodología de Planificación, capacitación y evaluación de programas para pequeños agricultores/pescadores y trabajadores agrícolas sin tierras;

2) Principios Rectores, capítulo VI, sección 3 "Talleres de acción de campo".

Ambos documentos ofrecen información práctica detallada sobre el modo de concebir, preparar y organizar los talleres, por lo que se dan a continuación sólo unas breves notas tomadas principalmente de los principios rectores.

21.2 Los talleres de campo constituyen un método por medio del cual el personal encargado de proponer políticas programáticas, tomar o emprender decisiones sobre propuestas presentadas y supervisar y vigilar los programas, tiene la oportunidad de detectar directamente problemas locales específicos mediante el diálogo directo con los ejecutores y los beneficiarios.

Hay dos clases de talleres, que forman parte del programa de capacitación y del proceso general de VEC juntamente con la investigación de acción con carácter participatorio:

- a) Los talleres de acción de campo para Planificación/iniciación que se organizan en la fase inicial de un proyecto en cada zona de acción o en sus proximidades.

Los principales objetivos de estos talleres son informar y sensibilizar a los participantes acerca del proyecto del PPP, identificar los problemas de los pobres del medio rural en la zona de acción, buscar soluciones a plazos corto y largo y preparar y examinar en detalle el plan de trabajo del proyecto.

- b) Los talleres de campo de VEC, que se organizan regularmente - en general una vez al año - para evaluar los progresos en la ejecución del proyecto. Estos talleres se beneficiarán de la autoevaluación hecha cerca del lugar de acción, conjuntamente por los beneficiarios y promotores de grupo por una parte y el personal de campo del sistema de prestación de servicios y otros organismos competentes, por otra. Esta evaluación conjunta lleva directamente a la adopción rápida de medidas complementarias por las partes interesadas.

En los últimos talleres de VEC se examinarán también los resultados de una evaluación independiente hecha por instituciones de investigación o expertos nacionales calificados.

Sobre la base de los resultados y recomendaciones de estas evaluaciones y teniendo en cuenta las políticas y los planes nacionales de desarrollo, el personal del proyecto preparará un programa de ampliación complementaria para someterlo a la aprobación de las instituciones interesadas.

21.3 Los talleres se suelen celebrar en las zonas de acción o en sus proximidades y duran por lo menos cinco días; cada año, a uno de estos talleres seguirá una reunión de recapitulación, de dos días de duración, en la capital.

El número ideal de participantes es de 80 a 100 personas. En el grupo deben estar representados equitativamente los pequeños agricultores y pescadores, los trabajadores agrícolas sin tierras, los agentes de crédito rural, el personal de reforma agraria y el personal de desarrollo del gobierno y de otras organizaciones a todos los niveles (nivel de campo, supervisión, nivel técnico, nivel administrativo, políticas y planificación). Hay que procurar con especial cuidado seleccionar a miembros típicos del sector rural, de bajos ingresos y en condiciones verdaderamente desventajosas, incluyendo un buen número de mujeres.

Aunque los participantes en los talleres proceden de los distintos estratos de la burocracia estatal así como de varios otros sectores de la sociedad, se les mezcla en pequeños grupos de discusión y se les pide que desempeñen la función específica de identificar problemas y buscar soluciones a nivel local.

21.4 Como se trata de una metodología que se ha ido desarrollando durante los últimos cinco años a base de tanteos, los talleres de campo han llegado a incluir varios elementos comunes. Tales son: la participación in situ de personal de diferentes niveles, disciplinas e instituciones, para tratar de resolver los problemas de los pobres del medio rural; grupos de discusión orientados a tareas concretas; consultas en las aldeas, información adicional mediante documentos sobre el sector, estudios de casos e informes de los promotores de grupos; compromiso de realizar acciones complementarias; utilización del idioma local que entienden los pobres del medio rural; y recomendaciones concretas de acción. Si se ha observado alguna deficiencia en el sistema de los talleres de campo, es precisamente la falta de uno o varios de estos elementos comunes, por ejemplo, el uso de un idioma que no entienden los pobres del medio rural, el dominio de los debates por unos pocos participantes más parlanchines, y el no concentrarse en los temas del debate (CESPAP, 1980:85).

22. Promoción de la formación de grupos y su acción

Se presenta a continuación un resumen de los pasos necesarios para la Promoción de la formación de grupos de pobres del medio rural, la acción en grupo y el apoyo necesario.

En el presente documento no pueden darse normas detalladas para la acción de campo del PPP, por las razones siguientes:

- a) como se ha señalado ya, se ha preparado un manual de ejecución de proyectos del PPP con normas específicas, basándose en experiencias de campo recogidas en proyectos en curso del PPP y otros proyectos del mismo tipo;
- b) como se ha indicado en la sección 9.1, la ejecución de los proyectos del PPP varía mucho según los países, zonas de acción y aldeas, en función de las diferencias en las condiciones, necesidades, posibilidades, deseos, acciones de los pobres del medio rural, etc.

En el Manual, volumen I, capítulos 3, 4, 5, 6 y 8, se da información sobre los distintos aspectos de la ejecución, que puede ser útil para los proyectos del PPP.

Además, se da una explicación paso por paso de la acción de campo del PPP en el capítulo 5 del documento sobre principios rectores, del que se han tomado varios de los elementos que se exponen a continuación.

Principales etapas de la ejecución de la acción de campo

Hay que recordar que las primeras etapas preparatorias son las actividades de investigación de acción, capacitación y evaluación (VEC) que, no obstante, deben continuar durante todo el proyecto.

22.1 Información y sensibilización de los aldeanos acerca del proyecto

Los PG comienzan su acción de campo explicando los principios y objetivos del proyecto en sus aldeas de acción por medio de discusiones con todos los habitantes (véase también sección 4.1). El acuerdo de estos últimos es imprescindible para la elección definitiva de las aldeas.

22.2 Identificación de los beneficiarios

Como se ha explicado en la sección 17 relativa a los beneficiarios del proyecto y en la sección 18 sobre la investigación de acción, los PG, juntamente con expertos locales y especialistas, realizan encuestas por aldeas y encuestas preliminares por hogares, entre otras cosas, para determinar las familias elegibles.

Después realizan encuestas intensivas por hogares de las familias elegibles para ayudarles a evaluar sus condiciones económicas y sociales y sus posibilidades, como primer paso en el proceso de formación de grupos.

22.3 Identificación de actividades generadoras de ingresos viables en la zona de acción

- a) Los PG, juntamente con miembros potenciales del grupo y expertos ad-hoc, incluyendo agricultores y/o Pescadores locales que tengan los conocimientos adecuados, identifican una serie de actividades productivas que pueden realizarse en común en la zona de acción, para lo cual se formarán los grupos de personas menos privilegiadas.

Como se ha indicado en la sección 18.3, en algunos casos podrán necesitarse estudios de viabilidad en pequeña escala para obtener propuestas viables. Entre estas deben figurar también las relaciones con actividades generadoras de ingresos (innovadoras) ya existentes y promovidas por organismos gubernamentales u ONG en la zona. La Identificación de actividades viables de producción en grupo forma parte de la investigación-acción continua; por ejemplo, de los datos recogidos en las encuestas por hogares pueden surgir una serie de ideas/propuestas.

- b) Las actividades generadoras de ingresos a realizar en grupo deben ser de bajo riesgo, de breve duración (menos de 1 año, para que los miembros del grupo tengan estímulos para seguir trabajando al ver rápidamente los beneficios), y experimentadas en la zona.

Las actividades que se pueden realizar en grupo son, por ejemplo, las siguientes:

- Intensificación o mejora de cultivos alimentarios y comerciales, como los de arroz, plátanos, piña, colocasia, maíz, pimientos, semillas oleaginosas, algodón, hortalizas, frutas, etc.
- Fomento de actividades de cría de animales en pequeña escala, como pollos, conejos, patos, pavos, cabras y ovejas, apicultura, etc.
- Desarrollo de la acuicultura (estánques) en pequeña escala, la pesca ribereña, etc.
- Introducción o mejora de instalaciones baratas para la elaboración de productos como arroz, frutas, etc., así como de productos lácteos y pesqueros.
- Introducción o mejora de sistemas baratos y en pequeña escala de riego, drenaje y/o antierosión.
- Desarrollo de servicios baratos de almacenamiento, transporte y mercadeo.
- Establecimiento de puntos de suministro de insumos, como fertilizantes, etc.
- Creación de almacenes de venta de aperos agrícolas, artículos para el hogar, etc., así como de tiendas pequeñas.
- Desarrollo de la artesanía local (tejedurías manuales, etc.), industrias caseras, oficios diversos como carpintería y herrería, producción de materiales locales de construcción, etc.

véase también el capítulo V del Manual, sobre producción a bajo costo mediante el trabajo en grupo, y capítulo II, sección III, subsección 4.7, sobre empleo productivo para los que carecen de tierras.

- c) también son importantes las acciones en grupo encaminadas a crear condiciones adecuadas para la producción en grupo, por ejemplo, para la aplicación de leyes de reforma agraria, concentración parcelaria para la producción común, etc.

Sobre estas actividades, el Manual, capítulo VII, acerca de la reforma agraria como exigencia para elevar la producción y los ingresos de los sectores más bajos.

22.4 Formación de grupos homogéneos

Esta operación es el elemento decisivo de cada proyecto del PPP. Tan pronto como se han identificado una serie de actividades económicamente viables en la zona de acción, los PG, juntamente con las familias elegibles, comienzan a estimular a los mismos aldeanos interesados a que formen grupos pequeños, homogéneos, "de confianza", de 8 a 15 miembros (diez por término medio). Se forma cada grupo para emprender una determinada actividad "nuclear" o inicial, generadora de ingresos-empleo, hacia la que se orienten las preferencias de los miembros potenciales del grupo. Por lo tanto, se crean los grupos sólo cuando estas personas pobres tienen una visión general o una lista de posibles actividades (según se ha explicado en la sección precedente) entre las que ellos mismos elegirán la más viable para el grupo que van a constituir.

1) Para empezar, se organizan reuniones informales con los miembros previstos para discutir las finalidades, métodos de acción, beneficios, etc. del grupo, así como las posibles empresas iniciales, los medios comunes de producción, etc.

2) Después, se fomenta un proceso de autoselección de los miembros: las familias elegibles deciden con qué otras familias de bajos ingresos desearían cooperar como miembros del grupo. Se estudia también la posibilidad de crear grupos mixtos a base de pequeños propietarios, arrendatarios, aparceros y trabajadores sin tierras, o formar grupos separados. Además, se pueden formar grupos de mujeres, de hombres o mixtos.

Es evidente que el PG no deberá imponer ninguna decisión, sino limitarse a consignar en detalle, a efectos de la VEC, este proceso que suele ser un tanto lento.

- 3) El PG prepara después, en colaboración con los dirigentes del grupo, listas de posibles miembros del grupo, así como una lista de las posibles actividades a realizar y de los insumos necesarios.

El tamaño de los grupos que han de formarse depende en gran medida del número de agricultores/pescadores que deseen participar en una actividad común. Sin embargo, los grupos deben ser compactos, pero también lo suficientemente flexibles para permitir el libre debate, de forma que se realicen actividades económicas de forma compartida. La experiencia demuestra que el tamaño mejor es de 8 a 15 miembros, de lo contrario pueden surgir (más fácilmente) subgrupos y/o tensiones.

La composición de los grupos debe ser en todo caso homogénea: los miembros deben pertenecer al sector de los pobres del medio rural, es decir, vivir en las mismas condiciones de desventaja económica y social. La experiencia demuestra que los grupos en que hay algún miembro "menos pobre" están condenados al fracaso.

- 4) Se distribuyen tarjetas o libretas de miembro a todos los miembros de cada grupo formado. En las reuniones subsiguientes del grupo, se examinarán y comprobarán las responsabilidades, los recursos y las necesidades del grupo, de forma que todos los miembros tomen conciencia de la necesidad de realizar esfuerzos en común.

El PG deberá ayudar al grupo a registrar los datos de punto de partida en lo que respecta a la producción y los ingresos de los miembros del grupo, datos que se necesitan también para la VEC.

- 5) Es preferible que los miembros se distribuyan las responsabilidades y los deberes por consenso, a que lo hagan por votación. En algunos casos, los dirigentes potenciales del grupo son los principales iniciadores del proceso de formación del mismo, mientras que en otros casos son los miembros del grupo quienes eligen a estos dirigentes. Eligen también al secretario y al tesorero.

Nunca se insistirá suficientemente en la importancia de disponer de dirigentes de grupo - hombres y mujeres - adecuados, ya que representan un factor decisivo del éxito o fracaso de los grupos.

Aunque en algunos casos puede existir el peligro de que los dirigentes se conviertan en pequeños autócratas, en muchos otros casos son la fuerza aglutinante que forma grupos bien motivados en los que todos participan a pie de igualdad. Los PG deben estar atentos y, de ser posible, evitar que por culpa de dirigentes incompetentes surjan conflictos y tensiones en el grupo. Además, deberán de tratar por todos los medios de promocionar dirigentes femeninos.

- 6) Hay que establecer algunas normas y cuestiones preliminares por consenso: por ejemplo, como hacer compatible la participación en otras organizaciones (cooperativas, etc.) con las actividades del grupo, a fin de salvaguardar la solidaridad de este; como organizar los créditos del grupo; como asegurar su reembolso; como crear y utilizar el fondo de ahorros del grupo; como determinar las cuotas de contribución o participación de los miembros; cómo plantear posibles problemas de tierras y tenencia que entorpecen la acción del grupo, etc.

- 7) Cada grupo decide la celebración de las reuniones necesarias: por ejemplo, reuniones ordinarias (semanales), el lugar de la celebración, la fecha y el programa. Posibles temas para estas reuniones son:

- establecimiento de las normas del grupo;
- preparación o revisión de planes del grupo;
 - evaluación de las actividades del grupo en curso, los problemas y posibles soluciones;
 - intercambio de Información, entre los miembros y el PG, sobre insumos, Préstamos, problemas de mercado, cuestiones jurídicas, etc.;
 - participación en actividades de capacitación (cursos, visitas a otros grupos o explotaciones agrícolas, radioforums, etc.);
 - examen de las obligaciones, los procedimientos, los ahorros, las cuentas, los reembolsos de Préstamos (retrasos en los mismos), etc.

La función principal de los PG en este proceso es estimular el desarrollo de un espíritu de grupo mediante la celebración ordinaria de reuniones y discusiones, el ahorro en grupo y la dirección compartida.

Otra de las funciones decisivas de los PG es asegurar, mediante visitas, reuniones, etc., que los departamentos gubernamentales, bancos de crédito, cooperativas, organismos de extensión, suministro y mercadeo, ONG, etc. y, en particular, los miembros del CEP estén informados sobre la naturaleza, amplitud, actividades, progresos, logros, etc. de los grupos.

La razón de ello es asegurar que todos estos organismos cooperen y presten oportunamente el apoyo necesario para las actividades del grupo.

Para más información sobre el proceso de formación de grupos, el Manual, capítulo 2, sección 3.2, y capítulo 3, secciones 1-10.

2?.. 5 Planificación de la acción del grupo

Tomando como base una actividad económica fundamental ("núcleo") que se ha convenido previamente, cada grupo formado prepara un plan de producción del grupo. Los planes preparados por el grupo en una zona de acción forman la base de la Planificación desde abajo.

Se entiende por plan del grupo, el plan de trabajo para un determinado período de tiempo (normalmente menos de un año al principio) que indica las actividades comunes e individuales de producción y generación de ingresos que han de realizarse con recursos comunes e individuales, así como la repartición de insumos y ayudas a la producción y también el plan de las operaciones; el plan incluye, por supuesto, planes detallados para las distintas explotaciones agrícolas.

Cada miembro del grupo participa en la preparación del plan, si es necesario, con la ayuda del PG. Cada plan tiene tres componentes principales:

- a) El libro de registros del grupo donde se consignan los datos de partida sobre condiciones socioeconómicas, recursos y problemas de los hogares participantes, así como el plan de trabajo y gráficos de los progresos.
- b) El plan para las actividades "nucleares" del grupo en las que participan todos o la mayoría de los miembros, y que estos realizan individualmente o en común.
- c) El plan para actividades auxiliares generadoras de ingresos que contiene las acciones previstas para cada miembro en relación con actividades auxiliares, agrícolas o no agrícolas, que contribuirán a incrementar los ingresos familiares y pueden requerir alguna ayuda del grupo (por ejemplo, compartir servicios comunes, compra en común de insumos, mercadeo en común de los productos, etc.).

En los planes deberá darse prioridad a las actividades que beneficien a la mayoría del grupo. Además, se descartarán las actividades que sean demasiado complicadas y cuyos resultados tarden en verse, para evitar que se desanimen los miembros.

Una vez que un grupo ha demostrado su viabilidad económica y social, puede emprender gradualmente actividades nuevas y más complicadas.

Para resolver los problemas técnicos y económicos, los grupos deberán conseguir mediante sus PG el asesoramiento y apoyo, en primer lugar, de los miembros del CEP correspondiente y, cuando sea necesario, de expertos de los departamentos competentes, bancos locales y/o ONG, así como de especialistas en la materia de que se trate. Como se ha indicado en la sección 15.3, la tarea principal del CEP es obtener del sistema de prestación de servicios todo el apoyo necesario para los grupos (base de recepción).

Hay que subrayar que una de las finalidades principales de las actividades generadoras de ingresos es estimular la conciencia y cohesión del grupo para la acción común, lo que reforzará la autoconfianza de los pobres del medio rural.

Para más información, ver el Manual, capítulo 2, sección 3.4 sobre micro-Planificación desde abajo, y el capítulo 4, Planificación desde abajo.

22.6 Préstamos y ahorros del grupo

22.6.1 Para ayudar a financiar la adquisición de los suministros y materiales necesarios para las actividades generadoras de ingresos previstas en los planes de producción del grupo, en cada zona de acción deberán intervenir directamente en el proyecto uno o más bancos (sucursales) locales. Si no hay tales bancos, deberán buscarse otras soluciones adecuadas, por ejemplo, una organización local (centro de desarrollo de una ONG, cooperativa, cooperativa de crédito, etc.) que, por el momento, pueda desempeñar las funciones de un instituto de crédito.

En varios países determinados bancos tienen planes muy cómodos de créditos a los pequeños agricultores que pueden adaptarse a las necesidades de Préstamos para las actividades de los grupos.

La aportación de la FAO a las actividades generadoras de ingresos de los grupos consistirá en ocuparse del fondo de garantía y riesgo

En la fase preparatoria no se regatearán esfuerzos para obtener la cooperación de una o más instituciones locales de crédito, a fin de que proporcionen fondos por un total de cinco a diez veces superior al valor del citado fondo de garantía, para crear así un fondo rotatorio. Las partidas fundamentales que se financiarán con este fondo serán, por ejemplo:

- semillas, fertilizantes, plaguicidas, animales pequeños, aperos baratos, etc.;
- parte de los materiales locales necesarios para construir almacenes elementales y otras instalaciones;
- instalaciones sencillas de elaboración.

De esta forma, las instituciones de crédito del país proporcionarán el apoyo primario a las zonas del proyecto. El fondo de garantía y riesgo de la FAO sirve de garantía y hará que los bancos tengan en mejor consideración las actividades del grupo.

22.6.2 Una vez que el Comité Técnico del Comité de Ejecución del Proyecto (CEP: sección 15.3) apruebe el plan del grupo, se facilitarán a éste los insumos y servicios de extensión necesarios a través de los canales normales de prestación de servicios. Proporcionará los créditos necesarios al banco local a partir del fondo del PPP, con cargo a la responsabilidad del grupo (cada miembro es responsable del reembolso de todo el préstamo concedido al grupo) y con una garantía social, en lugar de física, a los tipos de interés agrícola normales.

Para más información sobre la financiación de proyectos y los procedimientos y necesidades de Préstamos para el grupo, el Manual, capítulo 2, sección 4.5 sobre créditos totales y canalizados a través del grupo; capítulo 3, parte IV sobre financiación del mecanismo de recepción/utilización; y en particular el capítulo VI sobre aspectos empresariales de la acción de grupos de pequeños agricultores y campesinos, parte I, operaciones de crédito de los grupos de base.

Para los insumos y el mercadeo en las actividades de los grupos, el mismo capítulo 6, partes II y III.

22.6.3 Se reforzará la base económica de los grupos y su capacidad de incrementar la producción mediante la Promoción sistemática de los ahorros del grupo destinados a inversiones en nuevas actividades. Estos ahorros pueden comenzar como un fondo social del grupo acumulado gradualmente y controlado totalmente por el mismo grupo. Los ahorros del grupo no sólo incrementarán sus recursos, sino también su espíritu cooperativo y su autoconfianza. Incluso podrá llegar a disminuir la necesidad de obtener Préstamos fuera del grupo.

22.7 Actividades socioculturales del grupo

22.7.1 Además de las actividades del grupo necesarias para conseguir ingresos, muchos grupos experimentan la necesidad de realizar actividades sociales y culturales dentro del grupo. Se trata de actividades en los sectores de la salud e higiene (salud de madres y niños, letrinas, traídas de agua, etc.), educación (cursos de alfabetización funcional - sección 19.2.2 -, actividades para escolares, etc.), Planificación familiar, cultura popular, teatro; embellecimiento de la aldea, etc.

En muchas zonas hay gran necesidad de acciones en grupo encaminadas a mejorar la nutrición: mejora de la dieta y preparación de alimentos, mejora del almacenamiento de alimentos, distribución adecuada de los alimentos en la familia, suministro de agua limpia, mejora de la higiene personal y ambiental, utilización de residuos biológicos (biogás), etc.

Se sugieren muchas actividades socioculturales posibles en el Manual, capítulo 5, "acción de los pequeños agricultores en materia de nutrición y mejora del nivel de vida".

22.7.2 Por último, hay que volver a subrayar que una vez que los pobres del medio rural se han organizado en grupos del PPP (que han de entenderse como bases de recepción), puede llegar a ellos eficazmente cualquier organismo de ayuda para la prestación de servicios encaminados a apoyar actividades económicas y socioculturales. Esto significa que cualquier organismo que desee prestar asistencia o servicios a los pobres tendrá su campo apropiado: enseñanza, capacitación, salud, higiene, nutrición, obras públicas, elaboración de productos agrícolas, artesanía, etc.

22.8 De la cooperación entre grupos a la formación de asociaciones autosuficientes

22.8.1 Cuando los grupos llevan uno o dos años realizando actividades con éxito, los PG pueden estimularles a identificar posibles actividades económicas o sociales a realizar en común entre varios grupos (almacenamiento, comercialización, elaboración, compras o equipo de producción en común, enseñanza, actividades recreativas, etc.), como primer paso en la Promoción de asociaciones de grupos.

Hay que concebir estas asociaciones como una federación de 20-25 grupos a nivel secundario. Pueden vincularse también los grupos a organizaciones populares existentes (en

la medida que representen los intereses de los pobres), por ejemplo, cooperativas locales, pero los grupos deberán mantener la autonomía necesaria.

Las asociaciones o vinculaciones con organizaciones existentes son necesarias para mejorar el suministro de conocimientos técnicos, insumos, créditos, servicios de elaboración, transporte y mercadeo, así como para tener más capacidad de contratación. Otra ventaja importante es que se pueden consolidar los planes de los distintos grupos en un plan para muchos grupos, asociaciones o una zona. Los CEP y CNC deberán asegurar que esta asociación encaje en los planes de desarrollo de la zona o la región. De esta forma se desarrollará un proceso de Planificación en dos direcciones.

De hecho, la Promoción de una Planificación en dos direcciones (abajo-arriba y arriba-abajo) forma parte de la estrategia del PPP. Otro importante beneficio es que los pobres del medio rural, unidos en estos grupos administrados por ellos mismos, adquieren cada vez mayor confianza y se hacen acreedores de más estima por parte de toda la comunidad: se les vuelve a elegir, por ejemplo, como representantes en cooperativas locales e incluso en la corporación municipal. Hay ya ejemplos de logros considerables en este sentido, por ejemplo, en Nepal y Pakistán (Punjab).

Hay que señalar, sin embargo, que el grupo no sustituye a las cooperativas u otras instituciones de la aldea. Seguirán habiendo grupos de interés que participen en programas de producción. Cuando sea el caso, se pueden legalizar los grupos en forma de pre-cooperativas, particularmente en países donde se presta protección y servicios a las cooperativas.

Una vez creadas las asociaciones, algunos de sus dirigentes, incluyendo sin duda algunas mujeres, deberán llegar a ser miembros del CEP e incluso del CNC. De esta forma se reforzará el carácter participatorio del PPP.

Por ello, el paso ulterior de la formación de asociaciones es necesario no sólo para conseguir los beneficios de la economía de escala, sino también para hacer que los pobres tengan más poder y participen en el sistema organizativo. Habrá que insistir, por tanto, en asociaciones funcionales para la emancipación económica y social de los pobres del medio rural. En tales asociaciones, deberá mantenerse como principio básico la necesidad de rendir cuentas a los grupos primarios. De esta forma, una asociación representa a los grupos y no es un órgano ejecutivo.

A medida que los grupos se van haciendo más "autopropulsados", la función de los PG irá siendo sustituida gradualmente por los mismos grupos y sus asociaciones. Los PG tienen que procurar cada vez más "estar de sobra", estimulando la autoconfianza del grupo.

22.8.2 Una consideración fundamental es que "es preferible no programar actividades del PPP para zonas donde funcionan ya auténticas organizaciones de campesinos que representan los intereses de esos miembros. En tales casos, hay que dejar la iniciativa a las organizaciones existentes. El PPP es para las zonas donde no han surgido todavía organizaciones o las ha habido pero, por distintas razones, se han deteriorado o han sido oprimidas. Naturalmente, el PPP puede aprender mucho para su estructura examinando el histórico y el funcionamiento actual de las organizaciones de base existentes, las formas en que han surgido, el modo en que han alcanzado sus objetivos, los obstáculos que han encontrado. Se dispone de muchos conocimientos al respecto, sobre todo en la OIT". ^{1/}

^{1/} Véase por ejemplo Xavier Flores, Les Organisations agricoles et le Développement, BIT, Ginebra, 1970; y el Informe sobre el estudio acerca de la función de organizaciones de campesinos en el proceso de reforma agraria en América Latina, ILO-CIDA, D.24/1969 (preparado por G.Huizer), Ginebra 1969 (pag. 609); véanse también los diversos manuales de la OIT sobre educación de los trabajadores.

Para más información, el Manual, capítulo 2, secciones 3.2, 4.6 y 5, acerca de la autosuficiencia, continuidad y expansión. En la última sección citada se propone la creación de un centro de apoyo al proyecto para que dé asesoramiento, orientaciones y capacitación a las asociaciones (véase también la sección 15.5 de este documento). En el capítulo 3, secciones 11 y 12 del Manual, se trata también, respectivamente, de las asociaciones y de un centro de apoyo al proyecto, mientras que en la parte II del mismo capítulo se trata de la tarea de los PG de fomentar la autosuficiencia de los grupos.

22.9 Objetivos de la formación de grupos

Se dan a continuación algunos datos medios sobre los logros previstos en la acción de campo en lo que respecta a la promoción de grupos.

En cada una de las zonas de acción elegidas hay por lo menos cuatro PG (dos hombres y dos mujeres): cada una de las dos parejas empieza a trabajar en uno de los dos agrupamientos de aldeas elegidos en cada zona del proyecto. La mujer ayuda sobre todo a promover actividades de grupo para las mujeres y jóvenes en las dos agrupaciones de aldeas. Cada uno de los PG ayuda a los beneficiarios a organizarse en un total de 20 a 40 grupos; por ejemplo, de 5 a 10 en el primer año, de 10 a 20 en el segundo y otros 5 a 10 en el tercero (el último año debe destinarse también a la consolidación de todos los grupos formados y a su evaluación final). No hace falta añadir que, cuando los beneficiarios lo deciden, se forman también grupos mixtos de hombres y mujeres. Se constituirán así en cada zona del proyecto entre 80 y 160 grupos durante la fase de ejecución del proyecto. Cada grupo tendrá de 8 a 15 miembros (10 por término medio), de forma que en cada zona de acción intervendrán en total, por lo menos, de 800 a 1 600 miembros, lo que equivale a un total de, por lo menos, 8 000 a 9 600 beneficiarios, entre miembros y familiares de los mismos (cada hogar tiene por término medio seis miembros).

Algunos documentos de proyecto incluyen una presentación en diagrama de algunos de los principales resultados previstos. Se da a continuación un ejemplo de ello:

DIAGRAMA DE UN PROYECTO DEL PPP

(Tres zonas de acción)

<u>Nivel de organización</u>	<u>Unidad funcional</u>	<u>N de unidades participantes</u>
Nacional	Comite Nacional de Coordinación (CNC) para el PPP	1 (1)
Distritos (o subprovincias)	Comite de ejecución del Proyecto (CEP)	3 (3) distritos
Zonas de acción	Promotores de grupos (la mitad de ellos mujeres) Comite Tecnico (parte del CEP) para la aprobación del plan del grupo	4+4+4 (12) promotores de grupo
Aprobaciones de aideas (2 por cada zona de acción)	2 PG por cada agrupación	2+2+2 (6) agrupaciones de aldeas
Dentro de la aldea (grupos)	Grupos de campesinos pobres: media de 30 por cada PG; en total, 120 por cada zona de acción	120 + 120 + 120 (360) grupos
Familias u hogares (miembros del grupo)	Media de 10 por grupo	1 200 + 1 200 + 1 200 (3 600) familias
Beneficiarios	Media de seis miembros por familia	7 200 + 7 200 + 7 200 = 21 600 beneficiarios

23. Apoyo de donantes al proyecto

La parte final del documento de proyecto del país suele contener indicaciones sobre la naturaleza y amplitud del apoyo financiero y de otro tipo que han de facilitar los donantes. Se indica este apoyo con arreglo a las distintas partidas normales del presupuesto de la contribución de los donantes (en adelante se llamará presupuesto).

23.1 Consultorias

Se suelen facilitar los servicios de consultores de la FAO y otras organizaciones por breves periodos, para (a) ayudar a preparar el proyecto, (b) ayudar en su ejecución inicial, (c) examinarlo y evaluarlo, participando también en los talleres de acción de campo, y (d) promover medidas complementarias.

En cooperación estrecha con los responsables nacionales, los consultores asesorarán y ayudarán principalmente en las siguientes operaciones:

- interesar e instruir a los correspondientes funcionarios estatales y otros responsables de las decisiones que van a intervenir en el proyecto a nivel nacional y más bajo, en la zona donde se va a realizar el proyecto;
- ayudar a elegir las instituciones adecuadas que intervendrán en el proyecto;
- ayudar a elegir zonas de acción experimentales que sean adecuadas;

- asesorar en la Planificación y formulación final del plan de operaciones del proyecto de forma que se adapte a las condiciones y necesidades locales;
- ayudar, si hace falta, en la Planificación de actividades generadoras de ingresos que resulten adecuadas;
- ayudar a organizar los tipos de actividades que son apropiadas para promover todo lo anterior, por ejemplo, talleres de campo, cursos de capacitación de orientación previa para los PG, consultas en las aldeas, etc.

Los sueldos, viajes y dietas de estos consultores se financian con la partida "Servicios de personal" del presupuesto.

23.2 Servicios por contrata

Con esta partida del presupuesto se suelen financiar (total o parcialmente) los gastos siguientes:

- a) Sueldo básico, primas incentivo y gastos de viaje del coordinador del proyecto y de los PG a Jornada completa. Cuando el CP y/o parte de los PG han sido trasladados de la administración pública u otra institución, estas siguen pagando sus sueldos básicos y solamente las primas proceden de los fondos de donantes del proyecto;
- b) Expertos locales reclutados para la investigación de acción, inclusive estudios de viabilidad para actividades generadoras de ingresos del grupo;
- c) Si es el caso, mano de obra local para trabajos pequeños necesarios para la ejecución de las actividades agrícolas y afines del grupo que producen ingresos (por ejemplo, preparación de tierras, sistemas de drenaje, riego o antierosión, estanques para peces, etc.);
- d) evaluación del proyecto, incluida la realizada por una institución independiente;
- e) preparación de informes.

23.3 Gastos generales de operaciones

Con esta partida del presupuesto (alrededor del 6 por ciento del presupuesto total) se financia parte del alquiler y mantenimiento del equipo, así como las comunicaciones y otros gastos varios e imprevistos.

23.4 Suministros, materiales y equipo

Para las actividades socioeconómicas del grupo se necesitarán insumos destinados a la agricultura, pesca, acuicultura, etc., aperos baratos, animales pequeños, materiales de construcción para pequeñas instalaciones básicas de elaboración, almacenamiento, transporte, etc.

Con objeto de contribuir a la financiación de estos suministros y materiales necesarios para las actividades generadoras de ingresos del grupo, la contribución de los donantes incluye un fondo de garantía y riesgo.

Como se ha explicado en la sección 22.6 el banco o bancos que trabajan en las zonas rurales y participan en el proyecto suelen aceptar el multiplicar este fondo por cinco-diez veces.

De este fondo, las sucursales locales de los citados bancos situadas en las zonas de acción o cerca de ellas proporcionarán - previa aprobación de los planes del grupo por el Comité Técnico (véase sección 14.3) - Préstamos con garantía social, en lugar de física, y con responsabilidad colectiva.

Con esta partida del presupuesto suelen financiarse también los medios indispensables de transporte, así como las piezas de repuesto (por ejemplo, una camioneta y algunas motocicletas) para asegurar la movilidad del CP y los PG.

23.5 capacitación

Con esta partida del presupuesto se suelen financiar, entre otras cosas:

- a) materiales de capacitación como rotafolios, tableros, magnetofonos portátiles y cintas, carteles, folletos ilustrados y otras ayudas audiovisuales;
- b) gastos de los talleres de campo, tales como una parte de los gastos de viaje y dietas de los participantes, y equipo;
- c) becas y compensaciones a los alumnos e instructores que participan en cursos breves de capacitación.

23.6 Contribución de contrapartida

Esta contribución debe ser tal que permita ejecutar puntual y eficazmente el proyecto, e incluye principalmente lo siguiente:

- a) participación y apoyo activos de los distintos ministerios. ONGs y otros organismos interesados, así como del personal de los centros locales de investigación y capacitación y de las organizaciones de agricultores de bajos ingresos que trabajan en la zona de acción; y perspectivas de un apoyo sucesivo por parte del Gobierno;
- b) Designación de un coordinador del proyecto que coopere con las organizaciones arriba indicadas, así como con los consultores de la FAO; facilitar equipos de personas que constituyan el núcleo de los promotores de grupo en las zonas piloto;
- c) Suministrar mano de obra total para la ejecución de las actividades económicas, ayuda de oficina, etc.;
- d) Proporcionar locales y equipo de oficinas para las zonas de acción; material de escribir, servicios de transporte, documentos y parte de los materiales para los cursos de capacitación; servicios para la reproducción de documentos, etc.;
- e) Contribuir a la capacitación del personal, en coordinación con las correspondientes instituciones estatales o no estatales.

23.7 presentación de informes

Un consultor de la FAO prepara normalmente un informe de iniciación después de uno o dos meses de funcionamiento del proyecto.

El CP tiene que presentar a la FAO: a) un informe preliminar sobre los progresos del proyecto al final de la fase de preparación; b) sucesivamente, informes semestrales incluyendo estados de cuentas, y c) un informe final en el plazo de los dos meses siguientes a la terminación del proyecto. Juntamente con el informe final, presenta también un estado de cuentas donde se indica la utilización de los fondos de los donantes.

Además, el CP, juntamente con los PG, establece un sistema de presentación regular de informes acerca de los progresos y logros sobre el terreno. Esta práctica es indispensable para el sistema de vigilancia y evaluación continuas del proyecto (VEC).

Apéndice I

NEPAL

capacitación

Introducción

Dado que la capacitación es uno de los elementos más decisivos del programa de desarrollo de los pequeños agricultores (SFDP), debe estar totalmente orientada a los objetivos de dicho programa, especialmente la autocotifianza del grupo y del conjunto de grupos. Los principios y programas de capacitación deben reflejar la filosofía y experiencia desarrolladas en los actuales proyectos de SFDP. Los conceptos fundamentales de esta filosofía son:

- capacitación participatoria: todos - instructores y alumnos - aprenden y enseñan algo;
- capacitación orientada a la solución de los problemas inmediatos con que se enfrentan los alumnos;
- capacitación práctica, en el lugar y en el trabajo;
- capacitar en primer lugar al personal de campo;
- aprender haciendo;
- revisión y evaluación periódicas de los programas, proyectos y actividades a nivel del grupo o conjunto de grupos de pequeños agricultores, oficiales de subproyectos (OSP), de distrito, regional y nacional;
- participación de los pequeños agricultores, PGs y personal del BAD y departamento estatal competente en la preparación de manuales y materiales de capacitación para los pequeños agricultores.

De hecho, hay que considerar todas las actividades económicas y sociales como un ejercicio de capacitación.

Centros regionales de capacitación (CRC)

Para la Planificación, ejecución y supervisión de las distintas actividades de capacitación que se indican más adelante, se propone que se cree en el primer año del proyecto una sección específica de capacitación y evaluación (SCE) en la Dirección de Desarrollo Rural del BAD. El personal de dicha sección integrado por un jefe de sección, dos oficiales y cuatro suboficiales. Se propone también la creación de seis centros regionales de capacitación: dos en Terai, dos en las zonas de media montaña de las regiones central y occidental, una en la región oriental y una en región del extremo oeste. Las funciones principales de los CRC son planificar, ejecutar y ayudar a supervisar la capacitación de pequeños agricultores, PGs y personal del departamento competente participante en el SFDP, y promover investigaciones económicas y sociales orientadas a la acción o basadas en ella. El personal de cada CRC compuesto por un jefe de sección, un PG de nivel superior, un PG de nivel oficial y un PG asistente.

Clases de personas a las que hay que capacitar

- a) promotores de grupo (PG);
- b) miembros y jefes de los grupos;
- c) personal del BAD y del organismo competente y otros auxiliares locales (maestros, estudiantes, médicos, jóvenes rurales instruidos y sin empleo, etc.), que intervendrán en los esfuerzos de desarrollo de los grupos de pequeños agricultores.

Reclutamiento de los PG

En cada oficina de subproyecto (OSP) se necesitan por lo menos un PG y un asistente PG (APG). Por tanto, para las 156 oficinas de subproyecto propuestas se necesitarán como mínimo 312 PG durante cuatro años. Además se necesitarán seis PG de categoría superior (ya disponibles), ocho PG y seis APG para los equipos de tres personas que constituyen el núcleo del personal de los seis centros regionales de capacitación que van a establecerse en las zonas de subproyectos durante el primer año del proyecto. Se reclutará como PG a otras 31 mujeres para los 31 distritos del programa (una por cada distrito). Sus funciones principales serán estimular la creación de grupos de mujeres en las oficinas de subproyectos de su distrito y ayudarles a planificar y realizar actividades concretas de capacitación para estos grupos.

Como se supone que abandonan un 33 por ciento de los PG durante el período de capacitación, que reclutar 473 PG y APG para un período de cuatro años y un total de 355 puestos (312 (para 156 OSP) + 12 (para seis CRC) + 31 (PG mujeres) + 118 (33% de abandonos) = 473 PG), como sigue:

<u>Año 1:</u>	124 PG (72 (para 36 OSP + 6 (para tres CRC) + 15 PG mujeres) + 31 (33% de abandonos))
<u>Año 2:</u>	110 PG (60 (para 30 OSP) + 6 (para 3 CRC) + 16 (PG mujeres) + 28 (33%))
<u>Año 3:</u>	106 PG (80 (para 40 OSP) + 26 (33%))
<u>Año 4:</u>	133 PG (100 (para 50 OSP) + 33 (33%))
Total	473 PG

Las posibilidades de reclutar PG en Nepal son buenas. Los solicitantes de puestos de PG son en general:

- personas que han conseguido recientemente títulos en agricultura, así como diplomados en ciencias económicas, sociales, etc., los cuales necesitarán cierta capacitación en agricultura;
- personal del BAD (oficiales de créditos, etc.) con la experiencia y calificaciones adecuadas;
- personal de los departamentos estatales competentes, tales como los JT y JTA de los servicios de extensión agraria;
- personas de los distritos, con cualidades notables y mentalidad comunitaria, que tengan especiales aptitudes para trabajar y un mínimo de formación académica y que hayan demostrado su capacidad de prestar asistencia a las unidades de SFDP, por ejemplo, asistentes sociales, maestros, etc.).

Descripción del trabajo del PG

El promotor de grupo es muy importante para ayudar a los agricultores a alcanzar la autosuficiencia por medio del desarrollo. No deberá dominar los debates del grupo entre los pequeños agricultores, sino asegurar que los miembros que dudan y no están bien integrados tengan la oportunidad de expresar sus opiniones.

Las funciones principales de los PG son las siguientes:

- Identificar mediante encuestas preliminares por hogares las familias de una aldea que pueden participar en el SFDP.
- Ayudar a las familias elegibles a entender mejor su propia situación durante la realización y el análisis de las encuestas detalladas por hogares (investigación participativa).

- c) Ayudar a los miembros de las familias elegibles (hombres y mujeres) a formar grupos homogéneos (es decir, grupos cuyos miembros se hallen en las mismas condiciones económicas y sociales), de unas 10 - 15 personas, en torno a una actividad "nuclear" generadora de ingresos o un recurso productivo, basándose en los resultados de la encuesta por hogares.
- d) Ayudar a cada grupo a preparar un plan de producción del grupo basado en las necesidades individuales y colectivas, con objeto de conseguir un préstamo para el grupo garantizado en común por todos sus miembros.
- e) Ayudar a cada grupo a entablar contactos con los correspondientes departamentos y organismos estatales para obtener los servicios necesarios.
- f) Ayudar a desarrollar los conceptos de dirección compartida, autoaprendizaje en grupo, ahorro en grupo y autosuficiencia, entre los miembros de cada grupo.
- g) Promover actividades económicas y sociales realizadas en común por los distintos grupos para llegar a formar una asociación con finalidades múltiples.
- h) Ayudar en el seguimiento y la evaluación de todo este proceso, analizar y elaborar los resultados del proyecto para suministrar retroinformación al organismo ejecutor, a los comités coordinadores de aldea y distrito y al CRC.
- i) Ayudar a los grupos a aprender a planificar las actividades en grupo, las actividades realizadas en común por varios grupos y a participar en el proceso de Planificación en doble dirección entre el Gobierno y los pequeños agricultores.

Criterios para el reclutamiento de PGs

El PG es la figura central en la organización de grupos de pequeños agricultores en las aldeas durante los tres primeros años. Hay que elegirlo con gran cuidado. Es imprescindible que tenga una aptitud esencial, pues ninguna capacitación podrá hacer de un inepto un buen promotor de grupo.

Se recomienda la aplicación de los criterios siguientes en la elección de los promotores de grupo:

- a) Disposición a vivir y trabajar en la aldea por un mínimo de tres años.
- b) Capacidad de hablar la lengua de la mayoría de las familias con las que va a trabajar y capacidad para comunicarse y trabajar con los pobres del medio rural, especialmente en grupos.
- c) Aptitud y deseo de transferir lo antes posible sus funciones a los grupos para promover la autosuficiencia de cada grupo o el conjunto de grupos e ir retirándose del proyecto. Además, los candidatos deberán ser personas que les guste tratar con la gente y evitar las formas burocráticas de actuación.
- d) Tratándose de personas casadas, que el esposo o la esposa estén dispuestos a seguirles y vivir en la zona, en cuyo caso podrán actuar como auxiliares (siempre que reúnan los requisitos).
- e) Tener suficiente resistencia física para sus duras tareas.
- f) formación y/o experiencia en labor social, economía y sociología elementales para las aldeas, dinámica de grupos y/o técnicas agronómicas y sectores afines.

No deberá haber discriminación alguna entre hombres y mujeres.

selección Inicial

Con arreglo al procedimiento normalizado del BAD, se anunciarán los puestos en todo el país, especialmente en las oficinas centrales y sucursales del BAD, en los distritos donde haya que trabajar y en otros cercanos. En el anuncio se indicará claramente que los solicitantes serán sometidos a un programa de capacitación de seis meses y el nombramiento como funcionarios ordinarios del SFDP del BAD dependerá de que los resultados sean satisfactorios durante dicho período.

De la selección de los candidatos a nivel regional se encargará un pequeño comité integrado por el jefe de la dirección del SFDP de Katmandú, PG experimentados que trabajan en la región y el jefe de la oficina regional.

capacitación de los PG

capacitación previa al servicio

Tendrá lugar durante seis meses y organizada por el jefe y los funcionarios de capacitación del BAD y los CRC. Salvo oportunas revisiones, el plan de este período de capacitación es el siguiente:

- a) capacitación introductoria (semanas 0-2) - Tendrá lugar durante dos semanas en el Instituto de capacitación en materia de crédito agrícola, sede del BAD, o en la Dirección de capacitación de APROSC cerca de Katmandu. Las materias principales serán las siguientes:
- Introducción a los principios, estructura y procedimientos operativos del SFDP, así como a la estructura, funciones, políticas, créditos y otros procedimientos del BAD.
 - Funciones, políticas y programas de los departamentos estatales competentes.
 - Funciones del PG en cuanto promotor de cambios.
 - Principios de dinámica de grupos y formación de grupos de pequeños agricultores.
 - Principios para la realización de encuestas preliminares y detalladas por hogares en las zonas de acción, análisis de datos y redacción de informes.

A la capacitación en el servicio contribuirá también el programa de desarrollo de capacidad de gestión de la Dirección de capacitación del APROSC, destinado al personal que trabaja en materia de desarrollo rural, con objeto de proporcionar a los nuevos PG una capacitación en gestión y planificación de proyectos orientada expresamente a los pequeños agricultores.

- b) Semanas 3-10 - capacitación en el Centro regional de capacitación de pequeños agricultores (que se halle más cerca de la futura zona de trabajo de los PG candidatos), así como sobre el terreno. El programa de este período es el siguiente:
- Viaje de dos días para visitar grupos del SFDP y examinar sus actividades.
 - Dos semanas - forma de realizar encuestas preliminares por hogares que cada alumno deberá hacer en una aldea cercana a las que participan ya en el programa. Cada uno de los nuevos PG entrevistará a 60 familias por aldea haciendo un promedio de seis cuestionarios por día. Después, todos los alumnos examinarán los problemas y completarán los análisis durante dos días.

- Dos semanas - aprender a realizar y analizar encuestas detalladas por hogares relacionadas con las posibles familias destinatarias. Esto incluirá:

- 2 días: forma de realizar la encuesta por hogares
- 5 días: entrevistas en una aldea (3 familias por día; en total 15 familias)
- 3 días: análisis de los datos recogidos en las 15 familias entrevistadas.

- Cuatro últimas semanas: los alumnos se dividirán en grupos de 3/4 PGs y visitarán sistemáticamente un grupo de pequeños agricultores que realice una actividad importante (por ejemplo, cría de búfalos para leche; ovinos; cultivos; tejidos; etc.) a fin de estudiar las distintas operaciones y problemas de dicha actividad, Como esto exigirá que los grupos hospedantes les dediquen mucho tiempo, particularmente el jefe del grupo (quien de hecho actuará como instructor de los nuevos PGs), se les pagará (como a todos los instructores) a razón de 15 rupias/día, destinándose un tercio de la suma al fondo de ahorros del grupo. Durante este periodo se explicarán también los mecanismos de formación de grupos.

c) Semanas 11-14 - Los alumnos que progresen satisfactoriamente (según procedimientos adecuados de evaluación que deberán prepararse) podrán ir a una oficina de subproyecto del distrito a que estén asignados (o de un proyecto de un distrito vecino) para pasar allí cuatro semanas aprendiendo de los PG que trabajan en el distrito.

d) Semanas 15-22 - Los candidatos a PG viajan a las dos aldeas donde deberán trabajar durante el resto del proyecto. Finalidad: completar la encuesta preliminar por hogares de todos los participantes elegibles y preparar la base para la formación de grupos. Suponiendo que se entrevistan diez familias por día y una media de 500 familias por aldea, se necesitarán para este trabajo ocho semanas, durante las cuales recibirán dos veces la visita del oficial jefe de capacitación de la sección de capacitación del BAD, en tareas de supervisión.

Esta encuesta Será la primera interacción importante de los PG con los pequeños agricultores de sus nuevas zonas de acción. En la medida de lo posible deberán hacerse las encuestas por hogares siguiendo el método participatorio que hace intervenir a los pequeños agricultores, hombres y mujeres, en la preparación (por ejemplo, determinar los tipos de preguntas que han de hacerse, los problemas que han de resolverse, etc.) y en la realización efectiva de las encuestas. así, desde el principio, se reduce al mínimo la dicotomía "nosotros-ellos" entre los PG y los pequeños agricultores.

Al final de las 22 semanas de capacitación previa al servicio el Comité de Reclutamiento hará la selección final de los PG candidatos, según un procedimiento formalizado de evaluación que preparará la Dirección de instituciones del DAD junto con funcionarios de campo del programa SFDP. El Comité de Reclutamiento formado por el Director General y/o Director Regional del BAD, el Jefe de la Dirección de Instituciones del BAD, el oficial jefe de capacitación y los oficiales de los departamentos competentes de la región o distrito donde se realizaran los nuevos subproyectos en los que trabajarán los PG.

e) Semanas 23-24 - Durante estas dos semanas se celebrará en cada oficina del nuevo subproyecto un curso de orientación previa al proyecto de cinco días de duración, en el que participaran los funcionarios de campo interesados de los departamentos competentes, funcionarios del BAD, pequeños agricultores, instructores, asistentes sociales, etc. Los nuevos PG intervendrán activamente en la preparación y el desarrollo de estos cursos.

El costo de capacitación previa al servicio por cada PG (sin contar su sueldo) es de 2 380 rupias; en total, para 473 PG (324 + 31 (PG mujeres) + 33% de abandonos), 1 125 740 rupias.

Por último, ya durante el primer año que reclutar y dar capacitación a por lo menos 35 PG (20 (para 10 OSP) + 6 (para 3 CRC) + 9 (33% de abandonos)), de forma que la mitad de los 20 nuevos OSP y 3 CRC pueden empezar al comienzo del segundo año.

capacitación subsiguiente de los PG

Es evidente que los PG aprenderán continuamente de los pequeños agricultores, funcionarios de los departamentos competentes, otros PG, etc., en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, se les ofrecen oportunidades especiales de aprendizaje en los diversos cursillos que se celebraran en el ámbito del SFDP, particularmente los siguientes.

Reuniones de examen y evaluación que se celebran cada seis meses en el CRC, y los PG de cada OSP de la región participaran durante tres días. En estas reuniones, los PG examinaran y evaluaran su rendimiento, éxitos y fracasos, se ayudaran entre si a encontrar soluciones viables a sus problemas y planificaran actividades futuras. Los PG se beneficiaran ciertamente de las reuniones de examen y evaluación que se hagan a nivel de subproyecto y nacional.

El costo medio de la participación de un PG en una reunión es de 745 rupias, con lo que el costo total de ocho reuniones en cuatro años es de 527 460 rupias.

capacitación del personal del BAD y los departamentos competentes, así como de otras personas que apoyan el SFDP (maestros, médicos, otros profesionales y estudiantes). Se realiza este tipo de capacitación haciendo que todas estas personas participen en la ayuda y apoyo que se presta a los grupos de pequeños agricultores (aprender haciendo). Además, los funcionarios de los departamentos gubernamentales y del BAD pueden asistir a los tipos siguientes de cursillos donde se les ofrecen oportunidades especiales de capacitación.

- a) Los cursillos de orientación previa al proyecto, arriba citados, que se organizan en cada nuevo subproyecto. En ellos se explican y examinan los principios, estructura y procedimientos operativos del SFDP, los procedimientos del BAD para la concesión de créditos a los pequeños agricultores, la estructura y funciones del comité de coordinación de distritos y aldeas, etc. Se examinan también los resultados de la encuesta preliminar por hogares hecha en la nueva zona de subproyecto así como las condiciones, problemas y posibilidades de actividades generadoras de ingresos y empleos para los grupos de pequeños agricultores que van a formarse. Se invita a participar en estos cursillos a todo el personal del departamento estatal competente y del BAD del distrito, a los PG y en particular a los pequeños agricultores, así como a otras personas interesadas que viven en la zona.

El costo del cursillo previo al proyecto es de 975 rupias, lo que, suponiendo un total de 140 cursillos en cada nuevo subproyecto, da un total de 136 500 rupias.

- b) Reuniones de examen y evaluación del subproyecto: se celebran en cada oficina de subproyecto cada seis meses y tienen tres días de duración, participando en ellas, entre otros, los miembros de los comités de distrito y aldea (véase la sección sobre seguimiento y evaluación).
- c) Cursillos nacionales de examen y evaluación: se organizan cada año durante cinco días con la participación, entre otros, de 16 representantes seleccionados de los funcionarios estatales que participan activamente en los comités de distrito y aldea (4 de cada región) (véase la sección sobre seguimiento y evaluación).

capacitación de pequeños agricultores

Será de carácter participatorio, de forma que todos - instructores y alumnos -ensenen y aprendan algo. Los métodos y procedimientos de capacitación, así como el idioma que se emplee, deberán adaptarse a las condiciones y necesidades específicas de los pequeños agricultores. Se estimulará y dará importancia a la capacitación entre agricultores y entre grupos. Hay que insistir en cada oficina de subproyecto en la autosuficiencia de los pequeños agricultores en lo que respecta al cómo, dónde, por quién, en que ha de darse capacitación (selección del tipo y contenido de los cursos).

El hecho de que los métodos de capacitación del SFDP no hayan dado resultados satisfactorios en algunos casos ha dado lugar a la adopción de procedimientos innovadores. Por ejemplo, se daba una capacitación completa a los jefes de grupo, pero la experiencia ha demostrado que, debido a su gran volumen de trabajo, la mayoría de estos jefes no podían difundir suficientemente a otros grupos los conocimientos obtenidos. El nuevo método consiste en que, en lugar de capacitar a cada miembro de un grupo en una determinada actividad, los mismos agricultores eligen a determinados miembros a los que se capacita en distintas especialidades u oficios. De esta forma, se construye progresivamente la autoconfianza entre los grupos en cada zona de proyecto a medida que los agricultores que adquieren determinados conocimientos los transmiten a los miembros interesados de todos los grupos de la aldea. Este proceso de aprendizaje contribuirá también a la dirección compartida en cada grupo.

El citado sistema de capacitación funciona como sigue. Un panchayat tiene por término medio 500 hogares y está dividido en unos 9 "wards" (aldeas). Estas últimas son las unidades políticas más pequeñas y cada uno de ellas tiene unos 50-60 hogares y un máximo de 4-5 grupos de pequeños agricultores. Inmediatamente después de la organización de grupos dentro de la aldea, se organizará para todos los miembros un breve curso de 2/3 días sobre un tema especial, la demostración de prácticas mejoradas de producción de cultivos. Esto servirá también para que los miembros elijan a un agricultor que siga recibiendo una capacitación más intensiva. Este enseñará a otros dentro de la aldea las materias en que haya recibido capacitación. Pero, a su vez, aprenderá de otro miembro que haya recibido capacitación, por ejemplo, en cría de ganado y así sucesivamente. Este sistema es útil de las formas siguientes:

- a) se da capacitación especializada sólo a uno o dos miembros de la aldea o incluso del panchayat. Se reducen así la escala y los costos del programa de capacitación;
- b) los miembros agricultores elijan determinadas especializaciones, según sus intereses;
- c) la interacción del grupo se desarrolla mucho en el proceso de compartir los conocimientos especializados. Se prepara así la base para actividades entre los grupos que pueden llevar a la formación de asociaciones;
- d) se desarrolla a nivel de aldeas un sistema de contabilidad de los pagos por los servicios prestados.

En algunos cursos breves y básicos de capacitación, como la dinámica general de grupos, participan todos los miembros interesados. Las especialidades que exijan más capacitación, como asistencia veterinaria, salud pública, etc., se impartirán sólo a una persona de la aldea o incluso del panchayat, que será elegida por los miembros del grupo. La persona que se especialice capacitará en último término a otras en los sectores de las enfermedades de los animales, su prevención y cura, o aspectos de salud pública. De esta forma cada aprendiz llegará a convertirse en instructor. Pero también los instructores aprenderán de los alumnos, ya que el sistema de capacitación deberá ser participatorio. Además, los agricultores que hayan recibido alguna especialidad se convertirán en promotores de cambios que actuarán prácticamente como asistentes agrícolas, que son el nivel más bajo de los extensionistas agrarios. De esta forma, el SFDP prepara un sistema adecuado de recepción de servicios de extensión agraria y rural.

Es evidente que este procedimiento puede aplicarse solamente después de que se hayan formado varios grupos de pequeños agricultores en una aldea y panchayat, es decir, después de unos dos años. En los años iniciales se dará capacitación a todos o la mayor parte de los miembros de los distintos grupos de pequeños agricultores de un subproyecto.

Por último, se espera que los miembros de los grupos de pequeños agricultores, después de un período inicial de "aclimatación" al SFDP, paguen los bienes y servicios que reciben, incluida la capacitación, según sus necesidades. Se reducirá así al mínimo su dependencia económica de los demás (Además, estos pagos no son algo ajeno a la cultura local. Se espera llegar a aplicar en el SFDP un sistema análogo de pagos).

Contenido de la capacitación

Los principales sectores de la capacitación son:

1. Dinámica, Planificación y contabilidad del grupo
2. capacitación agrícola especializada: principalmente cultivos y ganadería
3. Actividades no agrícolas (industrias caseras)
4. capacitación de mujeres

El problema principal es que la mayoría de los miembros del grupo no tienen los conocimientos necesarios para emprender actividades económicas y sociales generadoras de ingresos y Además son analfabetos. Por ello, es indispensable organizar cursos de alfa-betización funcional, lo que es uno de los componentes sociales propuestos en el SFDP.

1. Dinámica, Planificación y contabilidad del Grupo

Se dan a los miembros de los distintos grupos conocimientos básicos sobre la formación del Grupo, sus haberes y deberes, su integración, su planificación y administración, nociones de contabilidad, ahorro en grupo y su utilización, etc.

Sobre dinámica de grupos se dan dos tipos de cursos: generales y específicos. Los generales se destinan a todos los miembros de los grupos de pequeños agricultores de una aldea (a lo largo de cuatro años, a 45 500 agricultores integrados en 3 640 grupos). Los cursos específicos se dan una vez en los cuatro años, duran siete días, y se organizan a nivel de la oficina de subproyecto (OSP) y participan en ellos solamente un jefe o representante de cada grupo (así en cuatro años participaran unos 3 640 pequeños agricultores).

2. capacitación agrícola especializada

La finalidad de este tipo de capacitación es que los pequeños agricultores adopten métodos mejores de cultivo y cría de ganado. Como se ha indicado ya, que dar algún tipo de capacitación a todos los agricultores, mientras que sólo algunos miembros elegidos de uno o más grupos recibirán una capacitación más especializada.

Producción de cultivos

Según las necesidades y deseos de los agricultores, esta capacitación incluirá los temas siguientes: mejora del cultivo del arroz, trigo, maíz, caña de azúcar, tabaco, mijo y papas, cultivo de hortalizas, horticultura, huertas caseras, etc.

Ganadería

Los cursos versan, entre otras cosas, sobre la cría de búfalos, cerdos, aves de corral y cabras, así como de la forma de tratar al ganado, veterinaria elemental, higiene de los animales y producción de leche.

Otras materias

Si los grupos lo desean, podrán organizarse también cursos breves sobre materias como conservación de suelos y agua, acuicultura, producción forestal, sistema de mercadeo en grupo, administración de cooperativas, etc.

Como se ha demostrado en los programas de capacitación organizados en los proyectos piloto del SFDP realizados en Nuwakot y Danusha, la mayoría de estos cursos tienen partes teóricas y prácticas y duran de dos a siete días. Sin embargo, algunos duraron 19 días (horticultura) o incluso 28 días (veterinaria).

En la ampliación del SFDP se darán por término medio dos cursos al año sobre cultivos y un curso sobre ganadería a un representante de cada grupo de pequeños agricultores (en total 3 640 grupos). En los cursos intensivos de veterinaria que se organizarán por un total de 20 días a lo largo de cuatro años, intervendrá un representante de cada cuatro grupos que sea capaz de comunicar a los demás los conocimientos adquiridos. En total, se beneficiarán de los cursos 910 agricultores.

3. capacitación en actividades no agrícolas

Se trata de una serie de actividades elegidas de industria casera y elaboración de productos agrícolas. Como el tamaño de sus explotaciones es limitado, los pequeños agricultores dedican tanto tiempo como a la agricultura a otros tipos de actividades productivas, como construcción y mantenimiento de sus viviendas y pequeñas construcciones, tejeduría, fabricación de aperos, equipos y otros artículos necesarios para el uso diario, transporte al mercado de su producción excedente, elaboración de alimentos, etc. La finalidad principal de la capacitación en actividades no agrícolas es ayudarles a incrementar sus ingresos totales y tener más oportunidades de empleo, particularmente a aquellos que tienen un acceso relativamente difícil a los recursos productivos. Cuando se subraya la necesidad de incrementar los ingresos y las oportunidades de empleo, se hace referencia a actividades agrícolas y no agrícolas, reconociendo su importante relación recíproca. Partiendo de las necesidades y deseos de los agricultores, se centra la capacitación en lo siguiente:

- tejidos hechos con lana, fibras locales y algodón;
- elaboración de productos agrícolas, por ejemplo, preparación de ghee y preparación y mercadeo de jengibre y especias, apicultura, etc.;
- productos de madera, bambú y café;
- trabajos con metales: herrería y orfebrería;
- productos de arcilla y piedra: cerámica, tejería, ladrillos y material de construcción;
- productos de cuero;
- sastrería.

Cuando existe una artesanía, se orientará la capacitación a las formas de modernizarla.

Se financiará en el período de cuatro años un curso de seis días de capacitación en actividades no agrícolas, en el que participaran por término medio cinco representantes de grupos de cada OSP, por un total de 728 pequeños agricultores.

4. capacitación de mujeres

La mujer desempeña una función importante en la producción agrícola y constituye la principal mano de obra en varias actividades. En Nepal las mujeres del campo realizan trabajos físicos más duros que los hombres. Su tasa de alfabetización es relativamente baja. La capacitación de las mujeres deberá seguir las líneas siguientes:

- a. ayudar a las mujeres del campo a elevar su nivel de vida y adquirir una condición económica y social, dándoles conocimientos que les permitan realizar actividades generadoras de ingresos;
- b. contribuir a desarrollar sus dotes dirigentes, particularmente en los grupos de mujeres;
- c. ayudarles a participar en la Planificación y realización de los esfuerzos de desarrollo de la aldea;
- d. darles conocimientos sobre economía del hogar, salud e higiene, primeros auxilios, Planificación familiar, nutrición, cuidado de los niños, enseñanza de adultos, etc.

Se tiene previsto financiar en el período de cuatro años un curso de capacitación de tres días en el que participará una mujer representante de cada grupo de pequeños agricultores, por un total de 3 640 mujeres.

En esta capacitación, el personal del SFDP cooperará con el centro de capacitación de mujeres, establecido en 1956 en Jawalakhel, Lalipur. Durante 1975 (Año Internacional de la Mujer) se instituyeron tres centros de formación de mujeres en los demás polos de desarrollo (Pokhara, en la región occidental; Surkhet, en la región del extremo oeste; y Dhankuta, en la región oriental) con el fin de capacitar a las mujeres trabajadoras en economía del hogar y otras materias.

Como se ha indicado ya, se reclutará una mujer PG para cada uno de los 31 distritos del proyecto. Estas PG, además de estimular la formación de grupos de mujeres en la OSP de su distrito, se encargarán de la importante tarea de planificar y ejecutar programas de capacitación de mujeres basados en las necesidades específicas de cada lugar.

Este programa se realizará en todas las OSP, pero, Además, el BAD preparó recientemente un proyecto especial de grupos de mujeres en ocho OSP piloto por un costo de unos 156 000 dólares que será financiado en parte por el FNUAP. Este proyecto, de tres años de duración, tiene por objeto realizar un programa piloto intensificado para las mujeres dentro del programa general SFDP, para la formación de grupos de mujeres que recibirán capacitación en una serie de sectores y participarán en actividades generadoras de ingresos.

Recientemente el BAD ha preparado para su financiación por el FNUAP, un proyecto de educación demográfica de tres años de duración y con un costo de 500 000 dólares. Se realizará en 24 OSP (ocho OSP por año) y comenzará a mediados de 1980. El proyecto no ha sido aprobado todavía por el FNUAP.

5. Otras oportunidades de capacitación

Además de los cursos de capacitación y de los procesos de autoaprendizaje entre agricultores y grupos, se organizan otras importantes oportunidades de capacitación, como las siguientes:

- i) Cursillos de examen y evaluación celebrados cada seis meses en las OSP (véase más arriba al tratar de la capacitación del personal de los departamentos estatales competentes y en el capítulo sobre seguimiento y evaluación).
- ii) Programa de intercambio de visitas entre los grupos de pequeños agricultores de distintas OSP. La experiencia demuestra que el aprendizaje por medio de programas de intercambios de visitas entre los agricultores de la misma zona del proyecto y distintas zonas es muy útil y promueve también la expansión del SFDP. Se organiza para cada OSP un viaje de unos siete días a una o dos OSP distintas (en total 156 viajes). El proyecto financia por término medio a 11 participantes, es decir, diez representantes de grupos y un PG. Se invita a participar en estos viajes a otras personas que contribuyen a los trabajos a nivel de aldeas (maestros, asistentes sanitarios y sociales). El costo medio por cada participante es de 207 rupias y el costo total de los 156 viajes es de 355 212 rupias.
- iii) evaluación por los jefes de grupo: se estimula a los jefes de grupo o a sus representantes a que organicen cada tres meses sesiones de evaluación dentro de la OSP. Esto permite obtener más retroinformación en los grupos acerca de los distintos problemas que se encuentran y las formas de resolverlos.

6. Personal y comités de capacitación

- i) De la capacitación de los miembros de cada grupo se encargará ante todo el PG y lo hará de forma continua. Además, los PG dan también algunos cursos (por ejemplo, sobre dinámica general de grupos) juntamente con algunos miembros elegidos del mismo grupo. Para los cursos de capacitación agrícola especializada (cultivos, ganadería y veterinaria) y sobre actividades no agrícolas, se recurre a oficiales técnicos de los departamentos competentes, a nivel de panchayat, distrito o niveles superiores, así como a otras personas que puedan hacerlo, incluyendo agricultores más adelantados.
- ii) Como se practica actualmente en las OSP piloto de Nuwakot y Danusha, un Comité Coordinador de Distrito organiza un Comité de acción para la capacitación (CAC) y un Comité de evaluación de la capacitación (CEC) para los grupos de pequeños agricultores de cada distrito. El CAC estará integrado por cinco miembros. El Director Regional del BAD, el Oficial de Desarrollo agrícola, el Oficial de Veterinaria, el Oficial de Cooperativas y un PG. El CAC tiene la función de planificar y ejecutar un programa de capacitación de pequeños agricultores cada tres meses. Este programa incluye el establecimiento de los tipos de cursos que han de darse (según las necesidades de los grupos), buscar alumnos adecuados, preparar un calendario, etc.

Los CEC están formados por cuatro miembros, por ejemplo, el oficial de conservación de suelos, el oficial de industrias caseras, etc. Este Comité se encarga del seguimiento y la evaluación después de determinados periodos (p. ej., seis meses), en forma participativa, de los problemas, efectos y beneficios de los distintos cursos que se imparten. Las principales cuestiones que se plantean son: que es lo que han aprendido los agricultores; cómo han comunicado a otros los conocimientos adquiridos; cómo se puede mejorar la capacitación. Las evaluaciones que hace el CEC constituyen así una retroinformación continua para el CAC.

7. Otras necesidades de capacitación

- i) Para preparar y ejecutar las distintas actividades de capacitación, se necesitarán preparar manuales de SFDP bajo la supervisión de la sección de capacitación del BAD, así como de los CRC.
- ii) Un programa de elaboración de un plan de estudios adecuado que tenga en cuenta las deliberaciones y la experiencia de los mismos pequeños agricultores a este respecto.

Apéndice II

Bibliografía seleccionada sobre capacitación de promotores de grupo

La lista que sigue es breve porque se han incluido sólo los documentos que pueden conseguir fácilmente los participantes en proyectos del PPP (en su mayoría a través de la FAO) y, en segundo lugar, tienen interés particular para la formación de los PG. Además, por limitaciones financieras, en la mayoría de los proyectos se suele poder disponer de una cantidad limitada de materiales. La lista es provisional y se agradecería cualquier sugerencia sobre nuevos materiales.

Materiales indispensables de capacitación

1. Principios rectores para proyectos de participación popular: diseño, ejecución, vigilancia y evaluación continua, por Dr. Gerrit Huizer, FAO, Roma, octubre 1982.
2. Small Farmers Development Manual: Volume I - Field Action For Small Farmers, Small Fishermen and Peasants. FAO Regional Office for Asia and the Pacific, Bangkok, 1978 (available in English and Arabic).
3. Small Farmers Development Manual: Volume II - The Field Workshop: A Methodology for Planning Training and Evaluation of Programmes for Small Farmers/Fishermen and Landless Agricultural Labourers. FAO Regional Office for Asia and the Pacific, Bangkok, 1979.
4. WCARRD Action Programme. Information Paper on the PPP (including chapters on the role of NGOs, Governments and FAO), FAO, ESHI, Rome (mimeo),
5. The WCARRD Approach to Agrarian Reform and Rural Development. Guidelines on People's Participation and Organization, FAO, Rome, May 1980 (mimeo).
6. The Involvement of the Poor in Development through Rural Organizations, Framework for Research-cum-Action, by Bernard van Heck, FAO, Rome 1977.
7. Normas orientadoras de investigación en proyectos de acción de campo para fomentar la participación de los pobres en las organizaciones rurales, por Bernard van Heck, FAO, Roma, 1979.
8. Dispositivas-cinta: "A Full Moon in a Dark Night" (1979, revisado después cada año); puede obtenerse del equipo SFD, FAO, RAPA, Bangkok.

Materiales auxiliares de capacitación

Sobre el PPP en Africa

9. Promotion of Self-help Organizations of the Rural Poor in Africa, German Foundation for International Development (DSE) and FAO, Berlin, 1981.

Sobre el SFDP en Asia

10. 350 Million Rural Poor - Where Do We Start? A Review and Evaluation of Three United Nations Initiatives in Asia, viz. SFDP, ROAP and the FAO/ESCAP Group Farming and Marketing Promotion Training Workshops, by Antonio Ledesma, ESCAP, Bangkok, 1980.
11. Small Farmers Development Programme, an illustrated booklet, FAO, Bangkok, September 1982.
12. Small Farmers and Landless Labourers Development Project in Bangladesh, by A.H.M. Abdul Hye, SFDP Head Office, Dacca, December 1980.

13. Small Farmer Development Project In Nepal, Institutional Division, Agricultural Development Bank, Kathmandu, Nepal, April 1982.
14. Twenty Case Studies on Successful and Less Successful Groups, FAO Regional Office, Bangkok.
15. Twin projector slide-tape presentation on SFDP (1981); Small Farmers, Big Hopes (1982).

La participación de la población rural:

16. People's Participation in Rural Development, by M. Riad El Ghonemy, FAO, Rome, July 1982.
17. Participation of the Poor in Rural Organizations: A Consolidated Report on Studies in Selected Countries of Asia, the Near East and Africa, by Bernard van Heck, FAO, Rome, 1979, (also in French).
18. People's Participation in Development. Volume I, FAO, Rome, 1973.
19. Participation of the Rural Poor in Development: seeds of change village through global order, journal of the Society for International Development (SID), 1981: 1, Rome, (with interesting articles by Dr. Anisur Rahman, ILO, Geneva).

Sobre capacitación participatoria:

20. Breaking Barriers, A South Asian Experience of Training for Participatory Development. Report of the Freedom from Hunger Campaign/Action for Development Regional Change Agents Programme, March-May 1978, by Kamla Bhasin, FAO, Bangkok, 1979.
21. Participatory Training for Development, by Kamla Bhasin, FAO, Rome, 1976 (the first report of the above Regional Change Agents Programme).
22. Pedagogy of the Oppressed, by Paolo Freire. Penguin Book, U.K., 1972.
23. Formulating Projects with People: Report of a Training Programme, by Kamla Bhasin, FAO, New Delhi, Majunary 1982.
24. The Role and Training of Development Activists, by Kamla Bhasin, New Delhi, May 1980, (copies obtainable through Ms. Kamla Bhasin, FFHC/AD Programme Officer, FAO, 55 Lodhi Estate, New Delhi - 110003, India).
25. Transfer of Knowledge and Skills Among Peer Groups. A Manual on Methodology, ESCPA/FAO Inter-country Project for the Promotion and Training of Rural Women in Income-raising Group Activities, Bangkok, 1979.
26. Los medios auxiliares audiovisuales en la instrucción y capacitación para el movimiento cooperativo por C.N. Botham, FAO, Roma, 1967 (tercera edición 1972).
27. Chiclayo: Historia de un proyecto de capacitación campesina en Peru, por Oswaldo Garcia, Experiencias y resultados de la CMCH/AD, FAO, Roma, 1979.

Sobre cooperativas de pequeños agricultores:

28. Gula breve para gerentes de cooperativas de pequeños agricultores, por V.K. Gupta y V.R. Gaikwad, FAO, Roma, 1984.
29. Training Course on Management of Small Farmers Cooperatives (AMSAC)*, held at Nairobi, Kenya in October 1981, German Foundation for International Development (DSE) in cooperation with FAO, Feldafing, October 1982.
30. Promotion of Small Farmers' Cooperatives in Asia, by G.N. Lamming, FAO, Rome, 1980.

* AMSAC - Sistemas adecuados de dirección para cooperativas agrícolas.