



El compromiso social del Visitador*

Gustavo Molina López**

Introducción

Era el otoño de 1992, el proceso de reclutamiento y selección para incorporarse al "VII Curso de selección y capacitación para aspirantes a visitadores y abogados agrarios" a celebrarse en la ciudad de Saltillo, Coahuila, del 5 al 27 de octubre, estaba en marcha; inició con la publicación de la convocatoria en periódicos locales, con ello, jóvenes profesionistas de distintas disciplinas relacionadas con la materia agraria, ávidos de conocimientos y experiencias laborales, esbozamos

* Este trabajo concursó en el IV Certamen Investigación Agraria 2001, habiendo recomendado el jurado su publicación.

** Actualmente se desempeña como Coordinador de Capacitación en la Delegación de la Procuraduría Agraria en Durango, Durango.

la posibilidad de desarrollar una carrera que prometía un futuro promisorio en distintos ámbitos de nuestra vida; sentíamos la fuerza e ímpetu necesarios para ello y para servir a los campesinos de México.

Sin duda, los inicios de nuestra institución fueron grandiosos; siempre y en todo momento se nos inculcó la necesidad de cumplir cabalmente con las disposiciones que el legislador plasmó en la Ley Agraria, sobre todo con los principios que le dieron origen, entre otros: Justicia, Objetividad, Honestidad y Transparencia, mismos que fueron enarbolados con gran pasión por Arturo Warman, primer Procurador Agrario. Mi percepción es que durante toda su gestión y hasta 1997, los visitadores agrarios trabajamos con gran ahínco y observando los legados que aún se mantenían vigentes; no existían para nosotros horarios de trabajo, vacaciones u otras prestaciones de ley, ya que en su momento ni siquiera nos preocupamos por conocerlas; nuestra juventud y la dinámica de trabajo se impusieron.

En sus inicios el esfuerzo de la institución se enfocó a planear y definir la estructura territorial, a difundir las nuevas disposiciones legales en materia agraria y a promover el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (PROCEDE), que fue la carta de presentación de la nueva institución y su personal ante los campesinos y la sociedad en general. Dicho Programa contaba, a su vez, con un Programa General Operativo y sobre la marcha se iban desarrollando e implementando formatos de control y seguimiento; se logró contagiar el entusiasmo con nuestras ganas de servir a las instituciones involucradas, tales como: SRA, INEGI, RAN y otras no menos importantes, pero sobre todo a los destinatarios o beneficiados del Programa, mismo que —cabe decirlo— ha sido uno de los de mayor penetración y, por ende, de mayor éxito en el medio rural, sólo equiparable con los inicios del reparto agrario en la época posrevolucionaria de nuestro país.

Durante el proceso de inducción para ingresar a la institución, el mencionado programa oficialmente se denominaba como Programa de Titulación de Tierras Ejidales y Comunales (PROTTEC), es decir, el ingreso de la tierra como capital de traba-

jo al concepto de globalización de la economía iba a ser demasiado abrupto, al proyectarse el otorgamiento de títulos de propiedad a los poseedores de las parcelas de propiedad social de manera directa; si bien, es un programa trascendente para la regularización de la tenencia de la tierra, considero que también lo es la estrategia de que, en el marco de las propias disposiciones legales, se diera la libertad y autonomía necesarias para que los campesinos pudiesen mantener la tierra como propiedad social, o bien, que puedan adquirir el dominio pleno sobre la misma.

En fin, a estas alturas el multicitado programa se puede considerar como prácticamente concluido, con base en el gran esfuerzo de los visitadores agrarios como promoventes y garantes del respeto a la Ley Agraria. A la par con ello, se promovían y se desarrollaban distintos programas: asesoría jurídica, representación legal; posteriormente, de organización agraria básica, programa PISO, programa de información y capacitación sobre derechos agrarios, entre muchos otros de la etapa de consolidación de este órgano de procuración de justicia.

Desarrollo y problemática de las actividades del Visitador

El Visitador y las actividades institucionales

Atendiendo a los indicadores estratégicos señalados por el Programa Operativo Anual que año con año se diseña para planear y organizar el quehacer institucional; las actividades primarias del Visitador Agrario tienen que ver con la asesoría jurídica que se brinda a los sujetos agrarios, donde sobresale la promoción de la conciliación como vía preferente para la resolución de la problemática agraria. Desde el momento en que la reforma al Artículo 27 constitucional demandó la existencia de un órgano de procuración de justicia, este rubro es la esencia del existir de la Procuraduría Agraria; existe aún buen número de problemas en el medio rural que pueden atenderse a través de este instru-

mento jurídico, en especial, conflictos por límites parcelarios, controversias entre órganos de representación y sujetos agrarios, problemas familiares derivados de la sucesión de bienes ejidales o comunales y, en menor escala, conflictos por límites entre núcleos, con particulares u otros, una vez concluidos los trabajos de certificación. Esta gama de conflictos desafortunadamente no se ha atendido como debiera; es inconcebible que a pesar de atender un enorme número de sujetos en audiencia campesina, muchos de ellos presentando problemática que potencialmente representa la celebración de un convenio o por lo menos canalizarse a los procesos normativos de la institución, no se haga de esta manera, con argumentos tan vanos como: "voy a trabajar en la integración del expediente y a lo mejor no se arreglan" o "ya ví el asunto y se me hace que no se concilian", es decir, no existe la cultura del soporte documental en algunos casos, o algunos visitadores llegan al grado de no saber integrar un expediente de conciliación o estructurar un convenio que realmente refleje la resolución de un problema, lo que va en detrimento de la productividad y la imagen de la institución.

En la actualidad, se trabaja en la conclusión de los trabajos de certificación de ejidos y comunidades y en la incorporación de suelo social al desarrollo urbano. A invitación de los núcleos agrarios se asiste a sus asambleas para brindar asesoría sobre diversos temas, se desarrollan eventos de capacitación, se apoya en gestiones administrativas diversas y se elaboran contratos de cesión de derechos, entre otras actividades.

Por otro lado, los visitadores desarrollan actividades en el marco del programa de organización agraria básica ante las asambleas, mediante cinco instrumentos: libro de registro, lista de sucesión, reglamento interno o estatuto comunal, libro de contabilidad y órganos de representación vigentes. Sobre este particular, bien vale la pena analizar los alcances o impacto social logrado con estas acciones; se requiere diseñar mecanismos que permitan medir lo anterior, por ejemplo: el procedimiento para buscar la aprobación del libro de registro por la asamblea, incluye, en primer término, solicitar al Registro Agrario Nacional este instrumento, mismo que se obtiene de los datos de certifi-

cación del núcleo, una vez que se cuenta con éste, se explica a la asamblea que la Ley Agraria señala que el comisariado ejidal o de bienes comunales es responsable de dar seguimiento o llevar un libro donde se asienten los datos básicos del sujeto, el número y datos de sus parcelas y derechos sobre tierras de uso común, así como todos los actos que crean, modifiquen o extingan derechos, lo cual en los hechos no sucede dado que generalmente tal y como se recibe dicho libro se entrega al núcleo, sin buscar la posibilidad de agregar formatos o espacios en blanco que le permitan al órgano responsable cumplir con los objetivos de este instrumento, y lo más importante: supervisar o que el visitador le dé seguimiento puntual y continuo, y de esta manera esté actualizado. Situación similar ocurre con el libro de contabilidad y administración, puesto que no se revisa su uso, sólo se cumple con la aprobación en la asamblea y se deja el libro en manos del comisariado.

En lo referente a los reglamentos internos o estatutos comunales, falta voluntad y conciencia del visitador para que este instrumento jurídico sea atractivo para las asambleas, adecuándolo a la situación económica y social real del núcleo, ya que definitivamente no es transcribiendo la ley como se regulará la convivencia, organización y aprovechamiento de los recursos del núcleo. Para elaborar el reglamento interno, deben considerarse los usos y costumbres que sean propios del núcleo de población, siempre y cuando no sean contrarios a la Ley Agraria y sus disposiciones reglamentarias; es importante que a través de la asamblea sea elaborado con toda claridad, debiendo quedar plasmados los aspectos básicos para normar la vida rural, vigilando que por encima de cualquier otro interés prevalezca el interés colectivo, sobre todo, dejando perfectamente claro a las asambleas que lo que ellos decidan hacer con sus tierras, formas de organización y trabajo, derechos y obligaciones a los que están sujetos, es su responsabilidad directa. Éste es un esfuerzo delicado y laborioso, debe realizarse con todo cuidado y responsabilidad, ya que es propiamente el conjunto de propósitos y normas que habrán de darle rumbo, sentido y orden al núcleo.

Si bien, existe resistencia de buen número de sujetos para elaborar su lista de sucesores, argumentando que se les debiera permitir heredar bienes a todos los hijos, debemos trabajar más en la reflexión y concientización sobre la gran problemática familiar que se genera por la falta de ésta. Esta misma tarea debe aplicarse en la acción de "Órganos de representación vigentes", toda vez que en buen número de núcleos existe problema de actualización porque no tenemos la precaución de clarificar en las asambleas los riesgos de realizar acciones de representación sin contar con legitimidad o vigencia, llegando al extremo de que el propio Visitador transgrede la ley al asistir a asambleas y colabora en el levantamiento de actas donde se reeligen representantes, o permiten la continuidad a través de figuras "legales" asentando tal hecho, lo cual sin duda sería un elemento suficiente para que la institución promoviera recursos legales ante las instancias correspondientes para contrarrestar este fenómeno; por supuesto, sin perder de vista que no contamos con autoridad y respetando en todo momento la autonomía y libertad —no libertinaje o simulación— de las asambleas.

Actividades del Visitador y el Sistema Único de Información

La historia del quehacer institucional se encuentra en este importante instrumento. En él están reflejados los esfuerzos de todo el personal operativo, lo que lo hace susceptible de permanentes actualizaciones y mejora continua; por supuesto, se requiere que el visitador se comprometa a reportar en tiempo y forma todas sus actividades, ya que por un lado tiene demasiado trabajo en audiencia campesina, y por otro, en gran medida no tiene la cultura del soporte documental que refleje su actividad en dicho sistema. Asimismo, es insoslayable que todas las áreas de oficinas centrales y la estructura, hagamos un esfuerzo por "sacarle jugo" a la información que existe en el Sistema Único de Información ya que aún persiste la tendencia a solicitar informes sobre cuestiones que están perfectamente claras en dicho sistema, llegando a argumentar que no le tienen confianza a la información que

arroja, pero queda la impresión de que optan por la comodidad de solamente solicitarla a las delegaciones y residencias.

El Visitador ante el Estatuto del Servicio Profesional Agrario

Sin duda el conocer las disposiciones de este instrumento legal generó demasiadas expectativas en el personal sujeto a él, especialmente en lo que se refiere a los derechos, obligaciones, concursos, licencias académicas, entre otros; sin embargo, a la fecha no ha podido convertirse en ese instrumento que regularía la selección, ingreso, capacitación, desarrollo y permanencia del personal y, por ende, proveería a la institución de los mejores servidores a su servicio y de los campesinos de México. Por una parte, se percibe que no ha existido la voluntad, habilidad o sensibilidad suficiente para transparentar o difundir los procesos de evaluación anual al personal, y por otro lado, en los concursos que se han efectuado, puesto que aún persisten vicios e inercias como el compadrazgo y nepotismo, se ha permitido la intromisión de mandos medios y superiores, por lo que a fin de cuentas todo queda supeditado a la buena o mala relación que se tenga con el delegado en turno en el caso de la evaluación anual, donde incluso se ha llegado al extremo de quedar sujeto al presupuesto existente para los estímulos que el propio estatuto señala. Tampoco se sabe de licencias académicas autorizadas y ejercidas.

Todo lo anterior genera incertidumbre, apatía y desmotivación, por lo cual se hace urgente un análisis profundo que permita fortalecer los procesos arriba señalados y sobre todo, buscar que exista voluntad política para concretarlos.

El Visitador y el programa de becarios campesinos

A todos los niveles en la institución queda claro que el propósito del servicio de capacitación campesina es el de crear y mantener un estrecho vínculo con los núcleos agrarios, sustentado a partir

de la incorporación de jóvenes campesinos provenientes y propuestos por núcleos agrarios y organizaciones campesinas. Ellos son los encargados de dar a conocer la problemática de sus núcleos y a su vez contribuyen a resolverla, por lo que deben manifestar interés por los aspectos del campo, así como, responsabilidad y transparencia en el desempeño de sus actividades; es decir, el becario es el enlace directo entre los campesinos y la institución, además de ser el medio idóneo para difundir los contenidos y alcances de la Ley Agraria. La situación de ellos en la actualidad debe analizarse a partir de dos vertientes: es evidente que el programa está totalmente tergiversado; la totalidad o mayoría de becarios son originarios de la ciudad o cabeceras municipales, sin mayores conocimientos o compromiso con los campesinos; algunos de ellos se destinan a trabajos completamente diferentes, tales como: recepcionistas, archivistas, choferes o en el último de los casos, como "sacacopias" o acompañantes del visitador; por otra parte, estamos rebasados por la realidad en cuanto a la problemática para encontrar personas en el medio rural que reúnan los requisitos y acepten incorporarse a esta actividad sin que la vean como un empleo, puesto que para ellos, esto es imprescindible. Sin la posibilidad de ofrecer prestaciones y con el monto actual de la beca, esto se dificulta todavía más, por lo que se hace necesario revisar los objetivos y alcances de este programa, buscando fortalecer o corregir estos aspectos.

La capacitación y el Visitador Agrario

Es frustrante la poca importancia y apoyo otorgados a lo que tiene que ver con las tareas de capacitación por parte de los mandos superiores, lo que se traduce en desinterés y apatía no solo por parte de los visitadores, sino de todo el personal. En definitiva, el personal está mayormente interesado en obtener reivindicaciones de tipo económico y motivacional que de ser entrenados. Al considerarse a la actividad de **capacitación** como un **gasto** y no una **inversión**, los esfuerzos encaminados a satisfacer las

necesidades de formación profesional son muy limitados; generalmente la cobertura de los programas y acciones se ajustan a intentar cumplir las metas del Programa Operativo Anual.

Mi percepción es que la estructura del área de capacitación carece de lo más indispensable para cumplir con sus funciones; no se cuenta con el suficiente personal y su nivel jerárquico le impide tomar decisiones de trascendencia; es evidente que la alta dirección no se involucra y quizás son quienes mayor capacitación requieren y debieran interesarse más por ella y no sólo externar su necesidad "dientes para afuera".

Al ser una función que cuesta, carece del presupuesto necesario, que además está expuesto al recorte si surge otra necesidad. La capacitación por si sola no hace cambios mágicos de actitudes ni mejoras de comportamiento o adquisición efectiva de conocimientos, tiene que ir unida a otro programa motivacional que la respalde, y por otro lado diseñar mecanismos para evaluar resultados del esfuerzo y relación costo-beneficio.

En lo referente a la capacitación impartida por el visitador para cumplir con la meta de los indicadores "capacitación a sujetos agrarios" y "capacitación a órganos de representación y vigilancia", son serias las deficiencias detectadas, tanto en realización como en el soporte documental, ya que la mayoría realiza eventos sólo por cumplir con una meta, sin importar la calidad o aprovechamiento alcanzado.

Fortalezas, debilidades y amenazas de la Institución

El escenario actual de nuestra institución muestra que aún conservamos grandes fortalezas; existe un equipo de trabajo que al ser motivado, tomado en cuenta y respetado en sus derechos puede enderezar el camino; gran parte del personal aún conserva amplia vocación de servicio; sobre todo se tiene la gran y bien ganada presencia de la institución en el campo, con buen nivel de aceptación, confianza y prestigio. Nuestra institución es sin duda una de las pocas que tienen presencia real y permanente en el campo mexicano. El Estatuto del Servicio Profesional

Agrario puede constituir una fortaleza, si se decide el camino de respeto al mismo.

Dentro de las debilidades debe señalarse que en una parte representativa del personal hay desinterés, apatía y desmotivación por el servicio a los sujetos de atención que nos confiere la Ley Agraria, originados en gran parte por la resistencia de mandos medios y superiores para respetar algunos derechos de los trabajadores, tales como las vacaciones y otras prestaciones, así como el propio Estatuto del Servicio Profesional Agrario; además, la poca coordinación interinstitucional que impide ofrecer servicios integrales. El alto nivel de rotación de mandos medios y superiores que en ocasiones rompe ciclos de trabajo e impide la implementación o continuidad de proyectos de trabajo a corto o mediano plazos; finalmente —quizás el más importante— la falta de visión, espíritu combativo y de superación que limita el desarrollo, tanto a nivel personal como profesional.

En el rubro de amenazas, debemos señalar al sistema político mexicano y sus partidos y cambios de sexenio, que por su misma dinámica y naturaleza toman decisiones y acuerdos que también rompen ciclos de trabajo y que no siempre buscan el bien común, sino estructurar y fortalecer sus propios proyectos; las organizaciones sociales y políticas que generalmente todo cuestionan y no proponen nada y que desafortunadamente caen en un juego de manipulaciones. Una amenaza peligrosa que considero debe tomarse en cuenta, es que a la institución se le está señalando como burocratizada, y más delicado aún es que a una pequeña parte del personal ya se le está cuestionando la transparencia y objetividad en su desempeño, lo cual debe ser contrarrestado de inmediato, por supuesto analizando cada una de las situaciones y castigar posibles desviaciones.

Conclusiones y propuestas para la consolidación y mejora continua

En definitiva, la administración pública en lo general y nuestra institución en lo particular, requieren cambios profundos y radi-

cales. Acorde a los tiempos actuales en los que se habla de conceptos como: democracia, globalización de la economía, libre mercado, tratados comerciales, calidad, productividad y otros, se hace necesario un análisis serio para que todos ellos sean parte de la vida pública de cualquier institución u organización de nuestro país, a través de un programa de "fortalecimiento integral" que implique la actualización o modernización de las normas, las instituciones y, lo más importante: *las personas y sus principios como factor estratégico para lograr la integración a esa dinámica*. Es evidente que bajo las condiciones actuales debemos trabajar fuerte, cada quien desde su trinchera para dejar atrás vicios e inercias, así como el desprestigio institucional, para pasar a la etapa de servicio, calidad, productividad y confianza y de esta manera estar en condiciones de enfrentar y superar los retos que actualmente imperan.

Respecto al desempeño del Visitador Agrario, como parte fundamental de la institución, es una situación emergente que debe atenderse desde distintas ópticas; debe trabajarse en el fortalecimiento institucional, en desarrollo humano y profesional, en el respeto a sus derechos y obligaciones, pudiendo llegar incluso a sanciones o reestructuración institucional. A nivel nacional y con respaldo total de los mandos superiores, debe instrumentarse un programa para prevenir o abatir, en su caso, conductas contrarias a la normatividad que rige el desempeño de los servidores públicos y el espíritu de trabajo de la Procuraduría Agraria. Esto podría realizarse con el apoyo de los tres niveles de gobierno, en especial, los ayuntamientos por ser la instancia con la que tienen contacto directo las residencias y los visitadores agrarios, e incluso buscar el respaldo de las organizaciones campesinas para que coadyuven en conocer las funciones y vigilar el correcto desempeño del personal; también, a través de campañas masivas con *spots* de radio y carteles en oficinas públicas y todos los módulos de audiencia campesina, buscando que en especial a los sujetos agrarios les quede perfectamente claro que *todos los servicios que se prestan son gratuitos*, y a la vez, hacer de su conocimiento que algunos trámites que se realizan ante el Registro Agrario Nacional y otras instituciones implican el pago

de un impuesto que va directamente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pudiendo publicar las tarifas que semestralmente se reciben de la primera de las instituciones señaladas y diseñar mecanismos para el llenado de formatos bajo los cuales deben hacerse los pagos correspondientes al servicio que se solicita, ya que esta situación está generando demasiados problemas para todos los involucrados.

Asimismo, debe difundirse el procedimiento a seguir para hacer del conocimiento de la dependencia cualquier conducta que se presuma deba ser motivo de sanciones, que incluya transparencia e información de resultados al denunciante. Por otro lado, debe combatirse de manera frontal e inmediata la tendencia de casi la totalidad de los visitantes, a que cada vez que asisten a una asamblea en calidad de invitados, los núcleos generalmente les piden apoyo para levantar el acta de la asamblea, por lo que proceden a recabar las firmas de los órganos de representación y sujetos asistentes en hojas en blanco, para luego venir a la oficina y hacer el acta en computadora —en ocasiones con una semana o más de posterioridad—, lo que sin duda deja en situación de riesgo a la institución para ser cuestionada por los contenidos y alcances legales de dichas actas; por lo anterior, se hace necesario promover y difundir la exigencia de los núcleos para que el acta se levante en la propia asamblea, y sea firmada conforme a las disposiciones legales, una vez que sea leída y no existan inconformidades en su contenido. De esta manera se cumple el objetivo institucional para fomentar la cultura de la legalidad.

En cuanto al fortalecimiento institucional, está claro que no bastará con las actividades de la regularización de la tierra, de asesoría jurídica o de organización agraria básica para que los campesinos accedan a la justicia, entendida ésta como un medio para lograr mejores niveles de vida para ellos y sus familias, y poder combatir fenómenos tan denigrantes como la emigración y la pobreza extrema; definitivamente esto no es la panacea para lograr la organización de los núcleos rurales, ni con ello se garantiza que los campesinos puedan insertarse a la dinámica de la globalización de la economía, es urgente apo-

yarles y enseñarles a producir con calidad y sobre todo con una mentalidad empresarial.

El papel de la Procuraduría Agraria en el campo es muy noble e importante, lo que nos compromete doblemente, puesto que es la única institución que tiene contacto real y permanente con sus habitantes; sin embargo, la percepción de la imagen por los sujetos de derecho es en este momento muy contrastante, en virtud de que se empiezan a dar opiniones encontradas sobre el desempeño de su personal y la propia institución. Como persona comprometida y con raíces campesinas, realmente me duele que se le empiece a calificar como una institución burocratizada, con buena parte de su personal inmerso en el desinterés por el servicio, así como el hecho de que se empiece a cuestionar incluso la honestidad y transparencia por los propios campesinos. Ante este panorama, es imperativo hacer un alto en el camino para retomar, promover y fortalecer los valores y bases que dieron origen a la institución, tales como: Objetividad, Honestidad, Honradez, Transparencia y muy especialmente la necesidad de justicia para el campo; también realizar campañas masivas de difusión sobre la institución y sus servicios ya que, por increíble que parezca, aún hay confusión y desconocimiento en ello y es necesaria mayor apertura a la sociedad. Es prudente estrechar relaciones con todas las instituciones que convergen en el medio rural, a fin de buscar brindar servicios más integrales, sobre todo en lo referente a ofrecer alternativas y oportunidades a los campesinos, en lo que tiene que ver con fuentes de apoyo técnico y de financiamiento para la organización económica a través de proyectos productivos.

Por otro lado, es importante promover una nueva relación entre las instituciones y las organizaciones sociales, de manera que se fortalezcan con ideas nuevas y propositivas, apoyando proyectos viables, serios y con estricto apego al marco legal, dejando a un lado intereses personales o mezquinos.

Siendo la actividad institucional eminentemente jurídica y sobre todo considerando los avances que se tienen en cuanto a la regularización de la tenencia de la tierra y otros programas sustantivos, es menester analizar la actividad y responsabilidades del abogado agrario en la institución, puesto que si se

revisan las cargas de trabajo que tienen en cuanto a la representación legal, la revisión de expedientes integrados por el personal operativo para darlos de alta en el Sistema Único de Información, la asesoría que se brinda tanto en audiencia campesina como al personal y en asambleas, así como otras actividades extraordinarias como su habilitación temporal como registradores en programas de nombramiento de sucesores implementados por las instituciones del Sector Agrario en los últimos dos años, se evidenciará la necesidad de fortalecer la figura de este servidor fundamental de la institución, aumentando sustancialmente el número de plazas existentes en cada una de las unidades administrativas o buscar su especialización. Por otro lado, abatir de una vez por todas la controversia que se genera al brindarse la doble representación a los sujetos agrarios, que de manera creciente ocasiona cuestionamientos y malos entendidos y sin duda una situación de riesgo para la institución, lo cual podría darse a través de aterrizar convenios de colaboración con instituciones educativas, organizaciones campesinas y los distintos colegios o barras de abogados existentes en los estados.

Finalmente, dentro del fortalecimiento institucional se propone la creación de un área de control de calidad que sea la responsable de implementar, planear, ejecutar, controlar y evaluar sistemas de aseguramiento de calidad que permitan garantizar la efectividad y calidad de todos los programas institucionales, así como sus servicios; también, establecerá mecanismos para medir relaciones costo-beneficio-productividad, y deberá llevar a cabo programas de mejora continua. Por supuesto se incluirán programas de auditoría y revisión periódica del soporte documental de todos los asuntos y acciones reportados al Sistema Único de Información, donde sin duda se encontrarían sorpresas de todo tipo.

En cuanto al desarrollo humano y profesional, es imprescindible primero aplicar las disposiciones del Estatuto del Servicio Profesional Agrario, fomentando la credibilidad y trabajar en mecanismos que permitan transparentar sus acciones, para evaluar la calidad y productividad de los asuntos reportados al Sistema Único de Información, no sólo la cantidad, que en ocasiones distorsiona el quehacer de la institución.

Es importante fomentar la capacitación profesional para todo el personal, con especial atención al desarrollo de los mandos medios y superiores buscando para ellos una formación gerencial-profesional, para que sean auténticos motivadores y agentes de cambio y para que cuenten con herramientas que les permitan supervisar más a profundidad los procesos de contabilidad de las unidades administrativas a su cargo, y no se concreten solamente a firmar cheques, pólizas y "cierres de mes" que les son presentados por sus administradores justo cuando deben enviarse a oficinas centrales; también, para saber administrar mejor los recursos humanos, materiales y financieros que tienen bajo su responsabilidad, en aras de una mejor productividad de todo el personal, con salidas de los visitantes a sus zonas de trabajo más integrales y provechosas.

En referencia a las actividades de capacitación, es importante señalar que existe una falta total de compromiso de mandos medios y superiores con dicha actividad. A todos los niveles se habla de que la capacitación y organización son imprescindibles para lograr el desarrollo del campo y que son las tareas primordiales del sexenio en turno, pero en los hechos no hay nada al respecto. En nuestra institución en particular, si en verdad se desea fortalecer ésta, debe ubicarse jerárquicamente hablando, como una "Dirección General de Capacitación", ya que se percibe que su debilidad nace desde ese nivel.

Además, con carácter de urgente debe trabajarse en la sensibilización a toda la estructura sobre la importancia y necesidad de la capacitación; respaldar las actividades del coordinador estatal, homologando a todos a categoría de jefes de departamento, recibiendo vehículo oficial destinado al área para no estar dependiendo de apoyos de la delegación, y que cuente con partida presupuestal para necesidades más elementales y buscar su profesionalización como instructor y administrador de la capacitación.

También, trabajar en la sistematización o calendarización de las actividades de capacitación con carácter de obligatorias para todo el personal, complementado con un sistema de estímulos para motivar al personal como capacitando y capacitador (diplomas,

constancias con valor curricular u otros). Sin duda todas las deficiencias se transmiten al ánimo del personal, lo que dificulta aún más la tarea y se traduce en desinterés y apatía para colaborar.

Con base en la detección de necesidades que año con año se realiza, es necesario conocer las conclusiones o acciones a emprender en un programa de capacitación, ya que al fin de cuentas las metas del Programa Operativo Anual se cumplen en función de la iniciativa, voluntad o imaginación de los coordinadores estatales, en vista de que tampoco se tiene ese respaldo.

En el contexto de la capacitación externa, se requiere restaurar o fortalecer el Programa de información y capacitación sobre derechos agrarios u otro similar para estar en condiciones de promover la actividad con sujetos agrarios y órganos de representación, solicitando programa de actividades sobre el mismo a todo el personal operativo, con talleres más ambiciosos donde sea posible capacitarlos en asuntos prácticos y propios de la vida interna de los núcleos, por ejemplo en la elaboración de convocatorias y actas de asamblea, lo que sería trascendente para ellos, además de requerirlo con urgencia.

Para finalizar, creo que vale la pena ubicar claramente la situación del campo en el contexto mundial, así como los retos a los que nos enfrentamos, partiendo del hecho de que estamos en otro modelo de crecimiento económico, que será la realidad del país en los próximos años. El modelo ha dejado atrás la intervención del Estado en una economía cerrada, con una política de subsidios, para dar paso a una política de economía abierta con intervención del gobierno más selectiva, más orientadora y que usa menos el subsidio como instrumento de desarrollo económico, lo que significa que los campesinos, sus líderes y las instituciones agrarias tendremos que jugar en un marco de globalización, de política agrícola negociada internacionalmente, con límites a las políticas tradicionales, mismas que, de conformidad a los tratados comerciales firmados por México, prohíben fijar precios de garantía o dar subsidios que distorsionen los mercados. Sin duda, nos esperan grandes tareas que habrá que enfrentar y superar, teniendo como base estratégica el *compromiso social del Visitador*.