



**COLEGIO DE POSTGRADUADOS**  
INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS  
CAMPECHE-CÓRDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

---

**CAMPUS SAN LUIS POTOSÍ**

POSTGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

**EL PERFIL DEL PROMOTOR DE CREDITO DE FR EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS  
METAS EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA.**

**DELFINO TOVAR RANGEL**

**T E S I N A**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRÍA TECNOLÓGICA**

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, México

2013

---



**COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPECHE-CÓRDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

---

**CAMPUS SAN LUIS POTOSÍ**

POSTGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

**EL PERFIL DEL PROMOTOR DE CREDITO DE FR EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS  
METAS EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA.**

**DELFINO TOVAR RANGEL**

**T E S I N A**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRÍA TECNOLÓGICA**

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, México

2013

---



43-03-03

**CARTA DE CONSENTIMIENTO DE USO DE LOS DERECHOS DE AUTOR  
Y DE LAS REGALÍAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN**

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, el que suscribe **DELFINO TOVAR RANGEL** alumno de esta Institución, estoy de acuerdo en ser partícipe de las regalías económicas y/o académicas, de procedencia nacional e internacional, que se deriven del trabajo de investigación que realicé en esta Institución, bajo la dirección del **M.C. JUAN GUADALUPE MEDINA BARRÓN** por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesina **“El perfil del Promotor de Crédito de FR en el cumplimiento de sus metas en el estado de Chihuahua”** y de los productos de dicha investigación al Colegio de Postgraduados.

Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre del Colegio de Postgraduados y las regalías económicas que se deriven serán distribuidas entre la Institución, El Consejero y/o Director de Tesis y el que suscribe, de acuerdo a las negociaciones entre las tres partes, por ello me comprometo a no realizar ninguna acción que dañe el proceso de explotación comercial de dichos productos a favor de esta Institución.

Salinas de Hidalgo, S.L.P., a 4 de marzo de 2014.

DELFINO TOVAR RANGEL  
ALUMNO

M.C. JUAN GUADALUPE MEDINA BARRÓN  
DIRECTOR TESINA

La presente tesina, titulada: **El perfil del Promotor de Crédito de FR en el cumplimiento de sus metas en el estado de Chihuahua**, realizada por el alumno: **Delfino Tovar Rangel**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA

GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR:

CONSEJERO:



---

DR. BENJAMÍN FIGUEROA SANDOVAL

ASESOR:



---

M.C. JUAN GUADALUPE MEDINA BARRON

ASESOR:



---

DR. GILDARDO AQUINO PÉREZ

# **EL PERFIL DEL PROMOTOR DE CRÉDITO DE FR EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS METAS EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA**

**Delfino Tovar Rangel, M.T.**

Colegio de Postgraduados, 2013

La discusión de considerar a un empleado por su perfil proporcionado por su formación académica o considerar por sus capacidades laborales, habilidades, destreza y aptitudes para desarrollar sus funciones de una forma eficaz y eficiente para lograr tener éxito, en este caso, el promotor de financiamiento rural en el estado de Chihuahua para lograr cumplir con sus metas en Financiera Rural hipotéticamente, es necesario que sea agrónomo o de carrera afín. En el presente estudio, en la discusión, análisis, revisión y conclusión de los datos e información recolectada mediante encuestas telefónicas, revisión bibliográfica, consultas en Internet y en la red Institucional. Se emiten los comentarios concluyentes de que, dado que el promotor de crédito rural en Financiera Rural ya cuenta con una cartera que le ocupa la mayor parte de su tiempo, éste realiza más funciones de carácter ejecutivo, de oficina y no de campo, por lo que estas funciones las puede realizar cualquier profesionista o individuo con el desarrollo de algunas capacidades y habilidades sin ser agrónomo o de carrera afín para poder lograr sus metas en el Estado de Chihuahua. Si el promotor realizará más funciones de generar nuevos clientes y desarrollo de nuevos proyectos, le ayudaría mucho contar con los conocimientos técnicos elementales para poder ser más eficiente y eficaz. Sin embargo, se sugiere que se proporcione capacitación continua referente a la gestión financiera y desarrollo de capacidades laborales. Este trabajo, pretende ser un punto de apoyo para que de acuerdo a las condiciones del área de influencia y sus características, tomen en consideración si valoran el perfil profesional o las capacidades laborales para elegir a sus promotores.

**Palabras clave:** desarrollo rural, crédito, promotor, perfil, capacidades.

## **THE PROFILE OF THE CREDIT PROMOTER OF FR IN THE GOALS ACCOMPLISHMENT IN THE CHIHUAHUA STATE**

**Delfino Tovar Rangel, M.T.**

Colegio de Postgraduados, 2013

The discussion refers towards if the employee's academic background or capacities and job skills, to perform their duties in an effective and efficient way to achieve success is more relevant, in this case, for the promoters of Financier Rural in State of Chihuahua to achieve their goals with Financiera Rural, hypothetically the best background should be an agronomist or from related fields. However in the discussion, analysis, review and conclusion of the collected information through survey phone, bibliography review, Internet queries and institutional network it is concluded that the promoters of rural credit in Financiera Rural have a portfolio that takes up most of their time, developing more executive functions at the office and less in field, so that these functions can be performed by any professional or individual with the development of some skills and abilities without being an agricultural engineer to achieve their goals in the State of Chihuahua. If the promotor performs more functions to generate new customers and develop new projects, it would help to have the basic skills to become more efficient and effective. However, it is suggested to provide ongoing training regarding financial management and business skills development. This work, intends to be a support for, according to the conditions of the area of influence and its characteristics, take into account the value of the professional profile or job skills to choose their promoters.

**Key words:** rural development, credit, promoter, profile, capabilities.

A la mujer que me dio la vida y al hombre que me inculcó buenos principios, quienes con su amor, esfuerzo y sacrificio han formado a todos sus hijos, mis padres, Amparo y Luis (†).

A la Institución que me impulsa a superarme y me permite llevar el sustento a mi hogar y mi familia, quien, me integra en su proyecto de llevar desarrollo a las comunidades rurales y cumplir con la política de nuestro gobierno, Financiera Rural.

A las personas integrantes de mi Consejo Particular y en especial a mi tutor Juan Guadalupe Medina Barrón, por compartir su experiencia y sabiduría, la dedicación, el tiempo y el apoyo que me han brindado en la conducción y la conclusión de este trabajo.

A mi esposa María Luisa, quien siempre a mi lado me ha motivado y cuando desfallezco me impulsa a concluir los proyectos iniciados, en particular, con este trabajo.

A mis hijos: María Luisa y Luis Antonio, como muestra de que siempre se debe tener un espíritu de superación y aprendizaje; como herencia de perseverancia para lograr ser alguien en este tiempo tan competitivo. Los adoro y son mi razón de ser.

A mis hermanos, que son ejemplo de superación y esfuerzo, orgullo de mi madre y amigos.

A mis compañeros de trabajo, quienes aportaron sus experiencias y comentarios para poder reflexionar sobre el tema de estudio y lograr una verdad relativa como comprobación de la hipótesis planteada.

# CONTENIDO

Página

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Reflexión sobre el desarrollo rural, el papel del crédito en el proceso de desarrollo rural.....	1
1.2. La política de la Financiera Rural sobre el crédito y el desarrollo rural.....	4
1.3. La congruencia del trabajo de la tesina con estos planteamientos.....	6
<b>2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>9</b>
2.1. Preliminares y antecedentes introductorios .....	9
2.2. Explicitación del proyecto de tesina por parte del sujeto de aprendizaje (estudiante/agente de desarrollo).....	14
<b>3. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>15</b>
3.1. Identificación de las estructuras de pensamiento de los estudiantes en relación con la perspectiva institucional – sectorial que fundamente su función – laboral .....	15
3.2. Auto diagnosis del propio sujeto de trabajo- aprendizaje/caracterización de los sujetos sociales implicados .....	16
3.3. Diagnóstico del objeto de aprendizaje (FR como agencia de desarrollo y las empresas de los productores).....	17
<b>4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS E HIPÓTESIS .....</b>	<b>19</b>
4.1. Objetivo General .....	19
4.2. Objetivos Específicos .....	19
4.3. Hipótesis.....	19
<b>5. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
5.1. La nueva ruralidad.....	20
5.2. Competencias .....	23
5.3.- La comunicación.....	25
<b>6. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>28</b>



6.1. Revisión documental .....	28
6.2. Levantamiento de encuestas telefónicas.....	28
6.3. Recabar información de resultados de cumplimiento de Metas y de Impacto de FR en el estado de Chihuahua.....	29
6.4. Análisis de datos.....	29
<b>7. RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
7.1. Descripción del área de estudio.....	32
7.3. Actividades productivas .....	35
7.4. Municipios de mayor población de Chihuahua .....	37
7.5. La importancia del crédito como palanca del desarrollo rural .....	42
7.6. Áreas de influencia de las agencias de FR en el estado de Chihuahua.....	49
7.7. Otras fuentes de financiamiento en el estado de Chihuahua .....	51
7.8. Impacto de FR en el estado de Chihuahua .....	53
<b>8. CONCLUSIONES: LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>56</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>59</b>
<b>10.- ANEXOS.....</b>	<b>62</b>
10.1. Definiciones y terminología .....	62

## LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Ranking a nivel nacional por promotor de crédito al 31 de diciembre de 2011 -----	31
Cuadro 2. Municipios del Estado de Chihuahua-----	34
Cuadro 3. Instituciones bancarias con sus sucursales y cajeros automáticos por municipio en el Estado de Chihuahua -----	53
Cuadro 4. Aportación a la colocación del Estado de Chihuahua a la Coordinación Regional Norte y al Nacional en el 2012 -----	54
Cuadro 5. Colocación de Financiera Rural en el Estado de Chihuahua desde el 2003 al 2012 ---	54
Cuadro 6. Indicadores para el cumplimiento de metas de las Agencias del Estado de Chihuahua y su aportación al Regional y al Nacional en el 2012 -----	55
Cuadro 7. Descripción y Perfil del puesto -----	65
Cuadro 8. Ficha de encuesta -----	68

## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Mapa de México, división de las Coordinaciones Regionales de la Financiera Rural -----	32
Figura 2. Mapa del Estado de Chihuahua con división política -----	33
Figura 3 Mapa de México, división de las Coordinaciones Regionales de la Financiera Rural --	51

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Reflexión sobre el desarrollo rural, el papel del crédito en el proceso de desarrollo rural

El promotor de crédito como agente de desarrollo y promotor de crédito para apalancar las actividades en las comunidades rurales, debe entender el significado y la importancia del desarrollo Rural y el papel del crédito para lograrlo por lo que se hará una reflexión sobre estos temas.

El concepto de desarrollo rural implica múltiples dimensiones (SANCHO COMINS *et al.*, 2002), por una parte potenciar la propia condición humana, crecimiento en formación cultural, técnica y organizativa de los agricultores, y por otra, lograr mejoras productivas, aumento de rendimientos y obtención de recursos en un mismo espacio con menores esfuerzos; todo ello, desde una mentalidad que procure la conservación del entorno y el uso de técnicas y sistema de producción respetuosos con el legado histórico y la propia condición del medio natural.

El desarrollo rural pretende reestructurar el sistema económico rural mediante estrategias de desarrollo empresarial basado en las capacidades del territorio. GONZÁLEZ DE CANALES (2002), lo concibe como la capacidad que tienen las personas en un territorio de movilizarse asumiendo el protagonismo de asegurar su futuro, procurando la máxima integración de los actores locales, organizándose en partidario local capaz de asumir acciones de desarrollo de forma co-responsable con las administraciones públicas, capitales e iniciativas innovadoras.

El desarrollo rural, es un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad rural y de cada individuo integrado en ella (VALCÁRCEL-RESALTS 1992). Puede entenderse en un sentido básico, como la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de los espacios rurales

GÓMEZ OREA (2002), fija como objetivos la mejora de la calidad de vida de los habitantes del medio rural, que a su vez implica el incremento de los niveles de renta, la mejora en las condiciones de vida y de trabajo y la conservación del medio ambiente (Cit pud 02, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Desarrollo-Rural/3521559.html>).

SANCHO COMINS *et al.*, (2002) y GONZÁLEZ DE CANALES (2003), concretan posteriormente esta definición y afirman que es “el proceso endógeno que se genera en el territorio de forma global e intersectorial y que exige la participación activa de la propia población en un proceso apoyado en la acción subsidiaria de las administraciones y de otros agentes externos. Mediante este proceso se pretende una mejora de las condiciones de vida y trabajo que lleve consigo la creación de empleo y riqueza, compatible con la preservación del medio y el uso sostenible de los recursos naturales.

Se cree que el concepto de desarrollo rural surge en Francia en torno al año 1965, y se basa en los conceptos de capacidad de aprendizaje y organización, si bien tiene antecedentes norteamericanos anteriores. En dicha década, el desarrollo convencional, que relegaba a la población a una condición pasiva o de simple espectadora, se vería aplazado por una nueva concepción del desarrollo, el desarrollo comunitario.

La referencia más remota al desarrollo comunitario, tuvo su origen en un programa de promoción del Valle de Tennessee (Estados Unidos), iniciado en el año 1934 a propuesta de la T.V.A. (Autoridad del Valle del Tennessee), organismo público creado por el congreso de los EEUU. Con la mediación de la T.V.A. y, a lo largo de 10 años, el Valle alcanzó un elevado nivel de desarrollo. Pero lo insólito de esta iniciativa no consistió tanto en los resultados, como en el hecho de que fuera la población del Valle, la que tomara a su cargo una parte considerable de las acciones de desarrollo.

La resonancia de esta primera iniciativa y de otras experiencias posteriores fue importante. A partir de ese momento, los gobiernos de varios países comprendieron el interés de aplicar experiencias de similar formulación a sus respectivos territorios. El punto de partida fue siempre la constitución de un Grupo Promotor del Desarrollo, compuesto por personas físicas y jurídicas del área geográfica interesada. La misión del Grupo era promover y apoyar iniciativas de desarrollo diversas, en las que la población asumiera las responsabilidades inherentes a su concepción y materialización (cit pud HERREROS ROBLES 1990).

Otro aspecto que se considera en el desarrollo rural, es la sustentabilidad, no es “simplemente” un asunto del ambiente, de justicia social y de desarrollo. También se trata de la gente, y de nuestra sobrevivencia como individuos y culturas. Es decir: de manera más significativa, la pregunta es si los diversos grupos de gente continuarán sobreviviendo y de qué manera. De hecho, la nueva bibliografía sobre el movimiento hacia la sustentabilidad celebra a los diversos grupos que han adaptado exitosamente sus herencias culturales, sus formas especiales de organización social y productiva y sus tradiciones específicas que los acercan a sus ambientes naturales. *La sustentabilidad es entonces acerca de una lucha por la diversidad en todas sus dimensiones.*

El crédito, como tal, es un elemento que sirve como palanca de desarrollo, ya que mediante la inyección de recursos financieros a proyectos productivos que incorporan nuevas técnicas, maquinaria y equipo, y procesos para facilitar y mejorar la producción han permitido cambiar paradigmas que nos llevan a incrementar la producción y mejorar la calidad de los productos. Además de apropiarse del valor agregado, quedándose el circulante dentro de la localidad, activando la economía, propiciando su desarrollo económico, tecnológico, cultural, organizacional, de educación, etc.

Por lo tanto, el crédito es un elemento indispensable para poder diseñar, desarrollar y fortalecer las distintas actividades productivas mediante proyectos rentables y viables, que se tiene que recuperar con un costo financiero, pero que el proyecto productivo soporta dicho costo y un excedente más que permita sostenerse al proyecto y desarrollarse; acompañados de capacitaciones de procesos y personal capacitado de acompañamiento que orienten y aceleren el desarrollo de las empresas y a las personas en lo individual; con ello, propiciar el desarrollo rural sostenido y sustentable.

La aportación de fondeo vía crédito, puede provenir de diversas dependencias, instituciones gubernamentales o privadas y de personas dedicadas a el otorgamiento de crédito.

## **1.2. La política de la Financiera Rural sobre el crédito y el desarrollo rural**

Para lograr el desarrollo rural sustentable, el Estado con el concurso de los diversos agentes organizados, impulsará un proceso de transformación social y económica que reconozca la vulnerabilidad del sector y conduzca al mejoramiento sostenido y sustentable de las condiciones de vida de la población rural, a través del fomento de las actividades productivas y de desarrollo social que se realicen en el ámbito de las diversas regiones del medio rural, procurando el uso óptimo, la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales y orientándose a la diversificación de la actividad productiva en el campo, incluida la no agrícola, a elevar la productividad, la rentabilidad, la competitividad, el ingreso y el empleo de la población rural.

El trabajo de promoción que realiza la Financiera Rural con su población objetivo para otorgarles crédito y contribuir a su desarrollo, está basado en una Política de Integración Económica para el Fomento y Promoción de Negocios que está diseñada para cumplir dos propósitos centrales: 1.

Mantener la sustentabilidad de la Financiera Rural y 2. Convertir a la Financiera Rural en una Agencia de Desarrollo.

El diseño de la Política está basado en el diagnóstico de las cadenas productivas en el Sector Rural. Las cadenas productivas en el Sector Rural pueden analizarse con base en tres grandes eslabones: la producción primaria; los servicios de apoyo a la producción; y, el beneficio y transformación.

De tal manera que, para cumplir sus objetivos es muy importante que en el área de promoción se cuente con personal que posea conocimientos formales o un bagaje de conocimientos técnicos y financieros que sean relativos al sector de atención por la Financiera Rural. (Presentación de Financiera Rural, 2008), en base al diagnóstico sectorial, se detectaron dos conclusiones centrales: 1. Más del 90% de los productores rurales participan exclusivamente en la producción primaria (el censo indica que en esta situación se encuentra el 98% de las Unidades de Producción) y 2. La producción primaria representa menos del 10% de la riqueza de las cadenas productivas en el sector rural. Estas dos situaciones distorsionan estructuralmente las cadenas productivas y son la causa sustantiva de la falta de rentabilidad, la descapitalización de las unidades de producción y sus efectos en la pobreza rural y los rezagos del desarrollo rural.

Para enfrentar esta distorsión estructural de las cadenas productivas, la Financiera Rural estableció y aplica una Política de Integración Económica para el Fomento y Promoción de Negocios, mediante la cual se apoya a los productores rurales para que asuman eslabones de las cadenas productivas adicionales a la producción primaria, a fin de que: generen y retengan valor agregado; reduzcan costos de producción; accedan a mejores mercados y logren mejores precios. Esta Política institucional para el desarrollo tiene como eje de acción, la identificación y desarrollo de Proyectos Estratégicos de Integración Económica con los productores organizados.

La Oferta Crediticia de la Financiera Rural está integrada por tres elementos: a) Productos y Operaciones de Crédito. b) Programas de Financiamiento. c) Estrategias de Financiamiento para la Integración Económica, a través de capacitación y consultorías.

El crédito para actividades económicas sólo se puede otorgar a proyectos de inversión que se destinen al mercado y por tanto ofrezcan una fuente de pago. Todos los créditos se otorgan mediante un producto o una operación de crédito. Estos productos y operaciones se clasifican según su fin (financiar capital de trabajo o activos fijos), su destino (específico o genérico) y su revolvencia (por una sola vez o revolvente). Aspectos que el Promotor de Financiamiento Rural, debe conocer y dominar ampliamente para poder ofertar a la clientela sus bondades y beneficios de los distintos tipos de crédito a las actividades productivas.

### **1.3. La congruencia del trabajo de la tesina con estos planteamientos**

Con el presente trabajo pretendo confirmar el postulado de que: “La formación agronómica del promotor de financiamiento rural tiene una relación directa con el cumplimiento de sus metas institucionales” y, como dentro de los objetivos de la Financiera Rural mediante el crédito, es la de promover el desarrollo rural en las localidades rurales; quien tiene una gama de conocimientos, un bagaje, son los profesionistas que presentan una carrera de agrónomos, zootecnistas, forestales, sociólogos, economistas o médicos veterinarios lo cual les va a permitir poder analizar a los prospectos de clientes y las solicitudes de financiamiento para sus proyectos productivos y en función de su pre análisis detectar la viabilidad que permita otorgar el financiamiento con mayor certeza y menor riesgo de su correcta aplicación y recuperación.



Protegiendo de esta manera el patrimonio de la Financiera Rural y promover el desarrollo rural sustentable de las zonas rurales.

Otros aspectos que considero como justificación del postulado antes planteados son los siguientes:

El gobierno federal como instrumento de administración y generación de instituciones e infraestructura para la atención y solución de la problemática que aquejan a los distintos sectores de la sociedad de nuestro país. En lo particular, al tema que nos ocupa, para la atención de los asuntos y problemática del sector agrícola, pecuario, forestal y acuícola. Generó las dependencias como SAGARPA, FIRCO, CONAFOR, CONAZA, SEMARNAT, FIRA, FINANCIERA RURAL, entre otras, con sus infraestructuras necesarias para cumplir con su cometido.

De igual forma, en la parte de la preparación de profesionales en los distintos niveles: técnicos, licenciaturas, maestrías y doctorados; para la generación de los profesionales, del material humano y consiente que ocuparían dichas dependencias, creó las escuelas de nivel: Secundarias Agropecuarias, Centros de Bachilleratos Técnicos Agropecuarios, Institutos Tecnológicos Agropecuarios, Universidades Agropecuarias, facultades y Colegios de Posgraduados.

Considerando que, el personal profesional que se graduara, pudiera contar con un espacio donde desempeñar su profesión para poder contribuir con el desarrollo de nuestro país.

Además, como la clientela principal de la Financiera rural es del sector primario: agrícola, pecuario, acuícola y forestal; campos de estudio de los agrónomos o profesionistas de carreras afín en el medio rural como: ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios.

En la Financiera Rural, es necesario que el personal encargado de la promoción, generación de cartera y manejo de la misma, posea conocimientos técnicos suficientes que le permita detectar y

determinar la viabilidad técnica, social, económica, financiera y sustentable de las solicitudes o proyectos presentados o detectados de los prospectos a clientes de la Institución crediticia, con la certeza de colocar recursos y generar cartera sana y segura, con menor riesgo de que los recursos a otorgarse se apliquen de manera correcta para generar desarrollo económico en la región y asegurar la recuperación de los mismos y de esa manera, continuar otorgando a mayor número de clientes y dar una mayor cobertura, cumpliendo así con los objetivos de la Financiera Rural.

Otro aspecto que considero es importante para la hipótesis de esta investigación, es que la currícula escolar de los agrónomos o de carreras afines, está muy apegada a resolver la problemática del sector rural en los sectores antes mencionados, desde el punto de vista: legal, organizacional, técnico, financiero, estructural y filosófico, resaltando lo técnico. Esto corresponde a los conocimientos formales que se adquieren en el ámbito escolar durante un periodo de años de acuerdo al grado de especialización.

De tal manera que, es necesario saber las actividades y funciones que realiza el promotor de crédito de Financiera Rural en el Estado de Chihuahua y la clientela que atiende, tanto externa como interna para poder comprender su perfil y las capacidades laborales que debe ostentar para lograr sus metas con la certeza de no poner en riesgo el patrimonio de la Institución. Los conocimientos técnicos formales de producción, mejora, necesidades hídricas, nutritivas, tipo de suelo, cantidad y calidad de luz, altitud, latitud, control de plagas y enfermedades, uso de agroquímicos, etc.; evaluación de proyectos, necesidades financieras, procesos organizativos, entre otras características, las reúne un extensionista, un individuo con carrera de agrónomo.

En la Maestría Tecnológica de Gestión Financiera para el Desarrollo Rural, se contempla un perfil del educando al ingresar a esta y un perfil que debe poseer al concluirla y en lo particular

el promotor de crédito y el agente de crédito, quienes están involucrados en el otorgamiento de crédito en todas las etapas del Proceso de Crédito (PDC).

## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1. Preliminares y antecedentes introductorios**

#### **2.1.1. Definición de Perfil – Puesto - Competencias**

La importancia de conocer el perfil que debe poseer cada puesto es con el objeto de que el individuo realice sus actividades con eficiencia y eficacia, permitiendo de esta manera, alcanzar la excelencia en los servicios que proporciona la Financiera Rural, Institución o empresa, según sea el caso.

El perfil, define para cada puesto los deberes y responsabilidades, estableciendo los requisitos mínimos para ocupar cada uno de estos, tales como: experiencia, escolaridad, entre otros criterios.

Un manual de perfiles de puestos, contiene de forma ordenada y sistemática, la información sobre el perfil y atribuciones, que debe poseer el personal que conforma la estructura orgánica de la comisión; describe la responsabilidad del puesto, las funciones, educación, formación, habilidades y experiencia, lo cual contribuirá a la orientación para la asignación del mismo.

Es un documento de dirección y control, que les indica a cada empleado que conozca con exactitud y precisión el perfil que debe poseer, con el objeto de que realice sus actividades con eficiencia y eficacia las atribuciones del puesto, enunciadas en la descripción del puesto correspondiente, permitiendo de esa forma alcanzar la excelencia en los servicios que

proporciona la empresa o Institución. Este documento, debe cumplir con los requerimientos siguientes:

- Que los perfiles de puesto correspondan a la descripción del puesto autorizado.
- Que los perfiles de puestos enumeren los elementos de competencia mínimos necesarios para el adecuado desempeño de las actividades identificadas en la descripción del puesto.
- Que los perfiles de puestos contribuyan al correcto diseño de estrategias y acciones de capacitación.

Definición de Puesto.- Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

Al echar a andar cualquier empresa es importantísimo tener bien estructurada la forma en la que se van a distribuir las actividades entre el personal que colabora o colaborará en dicha empresa. En toda organización existen dos estructuras que deben ser ajustadas, la estructura de lo que se hace y la estructura quien lo hace.

La definición de cada puesto de trabajo es el nexo de unión entre estas dos estructuras. En función de aquello que hay que hacer, debemos determinar qué competencia profesional es exigible a la persona que ocupe el puesto de trabajo.

Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados para la óptima creación de un puesto determinado; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

- Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

Una correcta delimitación de puestos determina el conjunto de unidades impersonales de trabajo que detallan las tareas y deberes específicos de cada función, a la vez que enumera el conjunto de aptitudes, habilidades, preparación, experiencia y nivel educativo de quien aspire a ocupar el puesto.

Esta integración de un conjunto de definiciones de puestos, la pondremos en un documento de trabajo que tiene por objeto describir los perfiles del equipo de un negocio, empresa, unidad o área determinada.

Con el paso del tiempo, la empresa deberá definir las distintas funciones, los diferentes contenidos de trabajo, grado de responsabilidad, complejidad de la tarea y los requisitos mínimos para cada puesto a cubrir en los distintos niveles de la organización.

También se deberá poner especial énfasis en delimitar los distintos procesos y normas de trabajo, asignando las tareas y pre-pautando las interrelaciones laborales formales requeridas para el ejercicio eficiente. De esta forma, se busca estandarizar mínimos elementos procesales que faciliten el desempeño y promuevan una mayor disponibilidad de tiempo para ser aplicado a una

acción creadora y efectiva. Así, se cumplirán con los objetivos pautados y el desarrollo organizacional.

Un modelo eficiente de definición de funciones debe atender a 5 etapas consecutivas:

1. Conocimiento de la realidad actual de la empresa: supone la realización de un proceso de análisis interno que nos permita conocer la cantidad de puestos de trabajo y las relaciones existentes entre ellos.

2. Recolección de la información: cada puesto requerirá una indagación particular y para ello la elaboración de las herramientas de recolección particular en la que se evalúen los siguientes puntos:

- Grado de discrecionalidad para tomar decisiones.
- Responsabilidad del puesto.
- Condiciones de trabajo.
- Riesgo de trabajo.
- Adiestramiento necesario.

3. Diseño de puestos: Con la información que se cuenta en el estudio anteriormente se tienen que diseñar los puestos que van a formar parte de nuestro negocio de acuerdo a las necesidades que se tengan y además de que sean eficaces para que se obtenga éxito en nuestro negocio.

4. Correspondencia con la realidad actual: Los puestos dentro de nuestra empresa tiene que ser de acuerdo a la realidad, a la situación en la que se encuentre el mercado al cual perteneceremos (que como la habíamos llamado antes es el área de en el que se encuentran los negocios del mismo tipo que el nuestro y que por lo consiguiente será

nuestra competencia) y así se pueden crear expectativas reales sobre el futuro de la empresa.

5. Corrección: todo proceso requiere de un control y una adecuación permanente. Se deberá establecer un periodo de tiempo, de acuerdo al tipo de organización, en el cual será necesario analizar los resultados de cada puesto y su pertinencia actual con respecto a la organización.

Estos puntos mencionados anteriormente son básicos para alcanzar los objetivos claves de nuestro negocio, el individuo tiene que alcanzar ciertos resultados en áreas tales como la administración de personal, control financiero, ventas, adquisición de materiales, distribución del producto y enlaces con el público. Estos criterios constituyen el cuerpo de la descripción, pero una vez más, deben concentrarse en las áreas de resultado y no en todas las actividades que el individuo tiene que desempeñar.

La descripción del trabajo debe identificar aquello que debe hacerse, permitiendo que la persona elija la forma en que desea alcanzar los resultados. Dicho acercamiento permite que aun aquellos que desempeñan trabajos sencillos puedan tener un determinado control personal sobre su trabajo, desarrollándose como personas y tomando iniciativas, manteniendo un balance entre la autoridad y la discreción.

Aquellos responsables del reclutamiento deben desarrollar un perfil que ayude a otros a buscar la persona apropiada para el trabajo. Dicho perfil considerará no solo las competencias necesarias que demanda la descripción del empleo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido.

La elaboración de los perfiles de trabajo debe hacerse internamente y considerando no solo las necesidades de la empresa, sino también los derechos del trabajador.

El origen de las competencias:

Se entiende el término competencia como “un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”.

En la actualidad el enfoque de las competencias se está introduciendo en las organizaciones empresariales y en las educativas, tanto en el ámbito universitario como en la educación secundaria.

## **2.2. Explicitación del proyecto de tesina por parte del sujeto de aprendizaje (estudiante/agente de desarrollo)**

Con el presente trabajo, se pretende aportar elementos sobre el impacto que tiene el conocimiento formal de tipo técnico que poseen los agrónomos o profesionistas de carreras afín en el puesto de Promotor de Financiamiento Rural en la Financiera Rural en el estado de Chihuahua mediante la comparación de los indicadores de sus resultados con respecto a otros del mismo puesto pero con profesiones distintas (distinto perfil). La información recopilada, se integra de la siguiente manera: una descripción del área de estudio delimitándola al estado de Chihuahua, describiendo su ubicación geográfica, analizando sus actividades productivas, identificando sus áreas rurales, resaltando la importancia del crédito como palanca de desarrollo rural, describiendo las áreas de influencia de las agencias de Crédito de la Financiera Rural en el estado de Chihuahua, mencionando otras fuentes de financiamiento en el estado de Chihuahua y analizando el impacto de Financiera Rural en el estado de Chihuahua.



### **3. DIAGNÓSTICO**

#### **3.1. Identificación de las estructuras de pensamiento de los estudiantes en relación con la perspectiva institucional – sectorial que fundamente su función – laboral**

El Promotor de Crédito Rural y todos los empleados de Financiera Rural, tienen muy claro la visión y la misión de la Institución, tratando de cumplir los objetivos a corto y largo plazo de Financiera Rural, utilizando todos los medios materiales y humanos disponibles. Además, de sus conocimientos sobre la materia, su capacidad, habilidades y destrezas para lograr sus metas individuales, regionales y generales año con año.

El perfil del Promotor de crédito rural antes de la Maestría de Gestión Financiera para el Desarrollo Rural es muy distinta al perfil después de haber cursado esta, ya que cuenta con más elementos de juicio y de conocimiento específico para poder afrontar cualquier caso que se le presente en su labor diaria como actor en la promoción de desarrollo rural mediante la aplicación de créditos a proyectos productivos en el sector rural.

En la actualidad, el promotor de crédito sigue con su esquema de seguir en forma tradicionalista y mecánica las operaciones que se han venido realizando y de acuerdo a las actividades propias de su adscripción solo se aboca a ellas, es decir, si existe solo ganadería de bovinos, solo se aboca a uno o dos productos de crédito y a una actividad en forma tradicional, presentándosele dificultad cuando se presenta otra actividad y otro esquema de crédito si es que no cuenta con la preparación técnica profesional y desconoce el producto de crédito.

Otra situación es, que de acuerdo a la operativa de la Agencia de adscripción, si existe un promotor que atiende dos o tres clientes de segundo piso, mismos que le ocupan su tiempo, otro promotor atiende clientes del primer piso, realizando este en mayor grado su función en todo

sentido de promotor. No así, el primer individuo enunciado, quien solo realiza una acción de ejecutivo, pues solo realiza revolvencia y seguimiento, ya no realiza acciones de promoción.

La capacitación permanente del promotor y sobre todo de este tipo en forma especializada, va a contribuir a que el Promotor de crédito rural, cuente con mayores herramientas y aún cuando no cuente con el perfil considerado en este trabajo, puede desarrollar capacidades y habilidades que le permitan desarrollar sus funciones de una mejor manera.

### **3.2. Auto diagnosis del propio sujeto de trabajo- aprendizaje/caracterización de los sujetos sociales implicados**

El Agente y Promotor de Financiamiento Rural en el estado de Chihuahua, se involucra con su función, otorgándole mayor relevancia a la función de colocación de recursos de manera revolvente con la cartera de clientes que tiene asignados, pues es lo que se le exige mayormente, además otra gran parte de su actividad y tiempo lo dedica a proporcionar información a las distintas áreas de la Institución, ya sea a nivel Coordinación Regional o a nivel Corporativo, o sea, atendiendo a la clientela interna. Dejando de lado a la clientela externa, descuidando el desarrollo de nuevos cliente tanto de primer piso como de segundo piso, en este último caso, para aplicar la política de la Institución en lo referente a la Integración Económica, al buscar desarrollar proyectos estratégicos en las áreas de influencia en base a un diagnóstico de las actividades predominantes y a la aplicación de apoyos y servicios en sus distintas etapas de diseño, incubación y fortalecimiento.

En consecuencia a lo anterior, el promotor no desarrolla sus funciones de forma adecuada en lo referente a la promoción y busca de nuevos clientes, al seguimiento del acreditado y del proceso

de crédito, tal como lo muestran los distintos reportes de la Gerencia de Supervisión y Cobranza, lo que trae como consecuencia una debilidad en la Financiera Rural. No obstante, esto ha fortalecido y permitido el ajuste de las acciones a realizar para corregir dichas deficiencias.

Otro elemento que no ha permitido que el promotor desarrolle sus funciones de forma oportuna, es el reducido presupuesto para poder visitar al acreditado en los tiempos estipulados por el Manual de Normas y Políticas de Crédito. Además, a la delgada plantilla de personal para realizar esta actividad de promoción.

La capacitación hacia estos actores mediante la Maestría Tecnológica de Gestión Financiera para el Desarrollo Rural y recientemente el diplomado en finanzas, no va a corregir la problemática antes mencionada, pero va a dotar al promotor de herramientas más de tipo financiero que humanistas y de manejo de organizaciones rurales para cumplir con su cometido.

Los posibles clientes del medio rural, en su mayoría carecen de organización, tienen bajo nivel cultural, tienen dificultad para acceder a las Agencias cercanas o de su área de influencia, poseen bajos recursos o bienes que permitan garantizar su acceso al crédito, su tenencia de la tierra que jurídicamente no les permite ser sujetos de crédito. La mayoría que puede acceder al financiamiento en estas zonas rurales, son personas físicas o personas morales que tienen garantías prendarias o hipotecarias, tienen un buen nivel de estudio y cultura del crédito con experiencia ante otras Instituciones de Fondeo, legalidad en la tenencia de la tierra, recursos para su aportación al proyecto, buenos canales de comercialización y abasto de insumos, entre otros.

### **3.3. Diagnóstico del objeto de aprendizaje (FR como agencia de desarrollo y las empresas de los productores)**

La Financiera Rural, es una Institución desconcentrada de la Secretaría de Hacienda, proyecto que nació con la desaparición del sistema BANRURAL, con un periodo de vida de 9 años, por lo que apenas está madurando en sus políticas de financiamiento al sector rural con perfeccionamiento de sus planes y programas para efficientizar sus recursos y cumplir con su misión para la que fue creada y para su función como agente de desarrollo.

La Maestría Tecnológica de Gestión Financiera para el Desarrollo Rural, “está diseñada para desarrollar las competencias del Agente y promotor principalmente, necesarias para elevar la eficacia y eficiencia en gestión financiera para el desarrollo rural desde la base organizativa de los productores, mediante la gestión de créditos, apoyos y servicios aplicados al diseño, incubación y fortalecimiento de empresas que realizan funciones de encadenamiento productivo en el marco de proyecto estratégico”.

En forma paralela, las empresas de los productores en lo individual como en las Empresas de Intermediación. También se encuentran en la etapa de fortalecimiento y madurez, mejorando cada vez sus procedimientos para la dispersión de los recursos y seleccionando a sus clientes finales.

No obstante, todavía existe un gran porcentaje del sector primario del medio rural que no es atendido por nuestra Institución Financiera, presentando un gran reto por alcanzar, esperando que con las capacitaciones antes mencionadas, nos permita acercarnos a cumplir dichos objetivos.

## **4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS E HIPÓTESIS**

### **4.1. Objetivo General**

“Encontrar las diferencias existentes entre un promotor con formación de agrónomo y con otro de formación distinta en el cumplimiento de su función”.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Conocer el impacto que tienen los conocimientos formales previos en el cumplimiento de su función de promotor.
- Conocer el impacto de la maestría en el desarrollo de capacidades en el promotor de crédito para desarrollar su función con mayor eficiencia y eficacia para lograr el éxito.
- Comparar la profesión del Promotor de crédito con su Ranking, mediante la revisión de los indicadores en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

### **4.3. Hipótesis**

- El nivel de cumplimiento de metas y su relación profesional.
- La formación agronómica del promotor tiene relación directa con el cumplimiento de sus metas institucionales.

## **5. MARCO TEÓRICO**

Para tratar de entender la necesidad de que el Promotor de Financiamiento Rural en el estado de Chihuahua sea de una profesión de agrónomo o de carrera afín para lograr sus metas dentro de la Financiera Rural, veremos dentro del marco teórico las referencias que refuercen o aclaren dicha hipótesis planteada. Destacando los temas siguientes:

### **5.1. La nueva ruralidad**

La vida rural ha perdido uno de sus rasgos más destacados, la agricultura como actividad principal. Nuevas actividades económicas reciben ahora el tiempo y el dinero que antaño se dedicaba a la actividad agropecuaria. Este proceso de transformación, se ha denominado la nueva ruralidad. En él, han intervenido la extensión de la producción industrial y las políticas de bienestar del Estado, que han modificado prácticas cotidianas y valores de los habitantes de las localidades rurales. Pero, también la población rural ha participado activamente al aprender y transformar las circunstancias externas.

La dicotomía rural-urbana, es uno de los principales enfoques teóricos (años cuarenta-cincuenta-Redfield, cit. pud. Paniagua y Hoggart, 2002), plantea la existencia de un espacio tradicional y un espacio moderno, cada uno definido por características absolutas y excluyentes. Al primero, se le asocian adjetivos contrarios a la idea de progreso y modernización, mientras que al segundo, se le asocia directamente con las ciudades y sus necesidades de consumo. Las diferencias entre ciudad y campo y entre las comunidades rurales y urbanas cada vez eran más difusas, por lo que la dicotomía ya no fue útil y se tuvo que hablar de gradaciones, de un continuum que iría desde lo más o menos rural a lo más o menos urbanizado (años sesenta-Pahl,

citado por Paniagua y Hoggart, 2002). Para establecer la escala, se utilizan variables cualitativas empíricas que se supone están relacionadas causalmente con otros rasgos de las diferentes categorías de esa población.

En las últimas décadas, se ha propuesto un enfoque denominado Nueva Ruralidad, el que pretende explicar las transformaciones que presentan los espacios rurales (urbanización del campo, precarización del empleo agrícola, la diversidad económica, entre otras). La nueva ruralidad, es una nueva relación “campo-ciudad” en donde los límites entre ambos ámbitos de la sociedad se desdibujan, sus interconexiones se multiplican, se confunden y se complejizan. La nueva ruralidad en América Latina tiene que ver con procesos de transformación tanto de las condiciones de producción y reproducción de los habitantes rurales. Para el caso de México, observa que la nueva ruralidad es el resultado de procesos locales intensos y muy complejos, que buscan alternativas económicas y de sistemas de trabajo que han podido mitigar la pérdida de actividades y empleos agropecuarios por parte de las localidades, su gente, su historia y sus recursos (Salas, 2006).

El carácter económico, social y ecológico de los lugares denominados rurales varía gradualmente a través de nuestro país. Las economías de algunos de estos lugares se ven mermadas, principalmente las que aún dependen de la agricultura, la ganadería y la explotación de recursos forestales, lo que ha ocasionado que la población emigre a las ciudades en busca de mejores fuentes de ingresos y servicios. Es por eso, que el promotor de crédito debe poseer: conocimientos, habilidades y destrezas para poder fungir como agente promotor de desarrollo rural mediante la aplicación correcta de sus elementos que ofrece por medio de la Financiera Rural, como lo es: el crédito y, capacitación y consultorías a través de servicios y apoyos alineados a la integración de eslabones de las cadenas productivas con la intención de que las

empresas e individuos puedan acceder a mercados de escala a nuevos procesos de diferenciación y mejora de sus productos con mayor calidad y cantidad apropiándose del valor agregado, de tal manera, que se quede en la región y se genere un desarrollo integral y sustentable que impacte en su mejor calidad de vida.

Lo que se deriva en los lugares rurales, en dispersión poblacional y fuertes deficiencias en infraestructura económica básica y servicios sociales, lo que a su vez dificulta y encarece la gestión económica de sus unidades de producción y el acceso a los servicios indispensables (SAGARPA, 2001). En contraste, otros lugares rurales, particularmente los cercanos a las ciudades y los que cuentan con atractivos turísticos, han experimentado un rápido crecimiento demográfico y una transformación económica.

Los espacios rurales no son homogéneos, los aquejan diferentes problemas, en distintas intensidades, por lo que es necesario clasificarlos de forma más específica o medir su grado de ruralidad, para así asignar recursos y diseñar planes de desarrollo rural que sean más específicos para cada grupo y, por ello, más eficientes. El fin, es construir un indicador que mida el grado, aspectos económicos y sociales que diferencian a lo rural de lo urbano.

Muchas de estas alternativas, surgen del interés por la necesidad de buscar un nuevo enfoque de sustentabilidad. La sustentabilidad, se ha convertido en una parte importante de la discusión sobre el desarrollo. De igual forma, es cada vez más claro para profesionales y académicos que nuestra opinión sobre las estrategias de desarrollo debe cambiar. A menos que a los diferentes enfoques se les permita crecer, la estrategia de integración económica internacional prevaleciente (globalización), destruirá nuestra capacidad de emprender esta tarea. Dichos nuevos enfoques, requieren más que la defensa de nuestro medioambiente. La conservación de los ecosistemas de una región, depende de más que de un reconocimiento político de la importancia del problema.



También, requiere del fortalecimiento y reconstrucción de la capacidad económica y social de la población con el conocimiento y las habilidades necesarias para emplearse en las actividades productivas requeridas para proteger y enriquecer los sistemas naturales en los que estos recursos existen.

En el análisis final, se determina que en las condiciones presentes *la misma acumulación de riqueza crea pobreza*. Mientras que los pobres sobreviven en condiciones infrahumanas y por eso son obligados a contribuir a la degradación ambiental, lo hacen porque les falta la posibilidad de evitar esta destrucción. Aún en el más pobre de los países, los abismos sociales no sólo evitan que los recursos sean utilizados para mejorar la situación, sino que realmente agravan el daño, sacando a la gente de sus comunidades y negándole las oportunidades para proyectar sus propias soluciones. Por esta razón, la búsqueda de sustentabilidad implica una estrategia de un dualismo moderno: por una parte, debe facilitar a la gente el fortalecimiento de sus propias organizaciones o la creación de nuevas, utilizando sus recursos relativamente magros en la búsqueda de una alternativa y de una resolución autónoma de sus problemas; por otra parte, una estrategia de desarrollo sustentable debe contribuir al surgimiento de un nuevo pacto social, cimentado en el reconocimiento de que son esenciales la erradicación de la pobreza y la incorporación democrática de los desamparados dentro de una estructura productiva más diversificada.

## **5.2. Competencias**

Desde la década de los sesenta se ha intentado definir las competencias tal como refleja Spencer (1991). Los estudios recientes sobre el tema, señalan a McClelland (1973) como uno de los autores centrales que llegó a la conclusión de que las medidas de inteligencia y personalidad así

como las pruebas sobre contenidos de conocimiento no resultaban útiles para predecir la actuación o el éxito laboral. Estas pruebas contenían ciertos sesgos en contra de minorías y personas con bajo estatus socioeconómico. Esta situación llevó a McClelland a iniciar una búsqueda de otras medidas que correlacionaran más con el éxito laboral y fueran pruebas menos sesgadas, (Revista de currículum y formación del profesorado, 2004).

Proveniente de este enfoque es lógico reconocer la definición de competencia como: “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982). En este sentido el análisis de la competencia parte del estudio de la propia competencia personal.

En primer lugar, está el grado de cualificación entendida como grado de conocimiento experto, es decir lo que saben. En segundo lugar, aflora su talento para la tarea, es decir, sus habilidades, destrezas y capacidades de índole general o específica. Y finalmente, su talante ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias laborales, etc. Podríamos definir todo esto como su motivación, su interés, sus valores.

Spencer y Spencer (1999): entienden la competencia como una “característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

Nelson Rodríguez (1996) señala una serie de características que pueden deducirse de las diferentes definiciones del concepto de competencia: 1. Son características permanentes de la persona. 2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. 3. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole. 4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con éxito, sino que se asume que realmente lo causan. 5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Como señala Huerta, desde la perspectiva laboral, el éxito en el desempeño de un puesto de trabajo no sólo depende de la formación formal sino también de la experiencia de situaciones concretas del trabajo. De ahí, que las normas o estándares de competencia, se entiendan como el referente y el criterio para comprobar la preparación de un individuo para un trabajo específico.

En la actualidad, se está replanteando el propio concepto de formación que deja de basarse en la adquisición del conocimiento para ampliarlo en lo que supone el saber hacer y actuar, y todavía un plano más complejo cómo es el saber ser. La formación de competencias puede entenderse como señala Malpica (1996) como: “la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que pone el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante”.

A nivel personal, las competencias son efectivas en la medida en que cada uno establece la base y referencia de superación en sí mismo. Así, somos competentes en la medida en que alcanzamos logros efectivos. El origen de esos logros está en el perfeccionamiento de nuestras cualidades personales, tanto individuales como sociales.

### **5.3.- La comunicación**

La comunicación, es fundamental para lograr el éxito de las actividades relacionadas con el financiamiento rural y para apoyar el desarrollo y cambio tecnológico de los productores; sin una comunicación eficiente y efectiva no será posible conciliar y liderar el financiamiento rural, el cambio tecnológico, la transferencia de tecnología, a integración de los eslabones de la cadena productiva, entre otras actividades relacionadas con las actividades cotidianas de la Financiera

Rural. De tal manera que, el promotor de crédito debe desarrollar y poseer competencias específicas de comunicaciones eficientes y efectivas para el desempeño y relación con todos los involucrados dentro de sus actividades.

Las habilidades de comunicación para apoyar el desarrollo y el cambio social que se sugieren para desarrollar a través de la educación formal y no formal son las siguientes, de acuerdo a Chiocci y Di Alessio, 2005 (cit. Zuloaga *et al.*, 2010):

“Un comunicador competente para el desarrollo y el cambio social sabe cómo...”

1. Comprender al público destinatario, informarse sobre el contexto/cultura, analizar la situación.
2. Escuchar, observar
3. Comunicar en forma clara y eficaz (escrita y hablada)
4. Usar métodos participativos, dar a las comunidades una voz
5. Relacionarse e identificarse con la gente, comunicar y trabajar a través de las culturas.
6. Motivar, movilizar, comprometer a la gente.
7. Establecer asociaciones, colaborar, crear vínculos.
8. Desarrollar estrategias de comunicación e intervención
9. Administrar (coordinar tareas, priorizar, organizar, resolver problemas)
10. Planificar, dirigir y utilizar la investigación, evaluar
11. Producir y usar medios de comunicación, por ejemplo: programas radiales y materiales impresos.
12. Organizar reuniones y facilitar la discusión.

Otro aspecto importante que debe poseer el promotor de crédito, es ser un buen extensionista, entendiéndose por extensionismo como la función de capacitar a los individuos del sector rural:

en la aplicación de la técnica para el cuidado de los cultivos, plantas y animales; y la obtención de mayor rendimientos y productos de mejor calidad con la eficientización de los recursos. Desarrollándose, diferentes modelos para proporcionar servicios específicos de extensión y asistencia.

Por otra parte, Escobar (2003), “sostiene que el concepto de asistencia técnica integral (asistencia de las diferentes actividades de la unidad productiva, a los procesos administrativos, de comercialización y de tramitación para el acceso a otros programas y beneficios) es una idea poco conocida entre la mayor parte de los productores y aun entre una proporción grande de los extensionistas. Para la mayoría de los productores, la asistencia técnica consiste en una ayuda para tramitar apoyos de dependencias gubernamentales y recibir recomendaciones para la aplicación de paquetes tecnológicos, lo cual sigue reflejando los antiguos enfoques de predominio productivista surgidos del impacto de la revolución verde en la década de los setentas”. De tal manera, que el promotor de crédito de la Financiera Rural, debe poseer las características de un extensionista.

## **6. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **6.1. Revisión documental**

Se recabó información bibliográfica referente al tema de investigación y a los objetivos de la Financiera Rural, la cual se analizó para la justificación y comprensión del mismo, además para discutir y comprender el enfoque, coincidencias o discrepancias que tienen los distintos autores sobre el tema o temas en comento y sobre la importancia que tiene el realizar este tipo de trabajos para llegar a una verdad relativa.

La revisión bibliográfica se realizó en trabajos relacionados con: el desarrollo rural, desarrollo rural sustentable, perfiles laborales; desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas, lo relacionado con el crédito como palanca de desarrollo, descripción del esquema Financiera Rural, estadísticas en el Estado de Chihuahua, sobre los temas de la maestría de Tecnología de Gestión Financiera para el Desarrollo Rural.

Se bajaron documentos de Internet e información estadísticas en el estado de Chihuahua que respaldara el diagnóstico y ubicar las características de las localidades y la población objetivo de Financiera Rural para determinar el impacto de ésta en la economía y promoción de desarrollo mediante el crédito y que permita diseñar estrategias para potenciar e incrementar el impacto de esta Institución Financiera como promotora de desarrollo rural.

### **6.2. Levantamiento de encuestas telefónicas**

Mediante esta técnica, se realizaron llamadas telefónicas con los 15 promotores de crédito rural adscritos a las distintas agencias de crédito rural en el estado de Chihuahua de la Financiera

Rural mediante la red interna institucional, bajo las siguientes preguntas: ¿Qué profesión o especialidad tienes?, ¿cuántos años tienes de experiencia como promotor de crédito en la Financiera Rural?, ¿quién te capacitó para ser promotor?, ¿qué dificultades has tenido en el desempeño de tu trabajo?, ¿en cuál etapa del tren de crédito tienes más dificultad?, elaborando una ficha para cada uno de los encuestados (Cuadro 8).

### **6.3. Recabar información de resultados de cumplimiento de Metas y de Impacto de FR en el estado de Chihuahua**

Se obtuvo información interna de la Financiera Rural en cuanto al cumplimiento de las metas, proporcionada por personal de las áreas encargadas de concentrar dicha información y de la red interna denominada normateca, identificando el ranking por promotor del estado de Chihuahua con cierre al 31 de diciembre de 2011 y cumplimiento de metas por Agencia de Crédito Rural con cierre al 31 de diciembre de 2012. Para lograr esto, se utilizó la red telefónica interna, el correo electrónico oficial y la normateca interna.

### **6.4. Análisis de datos**

Para el análisis de los datos obtenidos y la interpretación de los mismos, se concentraron en tablas que permitiera interpretarlos con mayor facilidad y se llevó a cabo en forma subjetiva de acuerdo al criterio muy personal. Al final, se redactó en el presente documento.

Se utilizó: una computadora personal para poder escribir el documento, una memoria USB para guardar la información y transferir archivos soportes de la información, teléfono para realizar vía telefónica encuestas, consultas y entrevistas a distancia con los promotores del estado de

Chihuahua, acceso a la NORMATECA institucional, para realizar investigación y consultas de programas, productos, normatividad, mecánicas operativas, perfil del promotor de crédito, curso de inducción a Financiera Rural, indicadores o índices de desempeño como: colocación, generación de clientes nuevos, clientes atendidos por promotor, etc. que serán el soporte de la justificación de la hipótesis, el apoyo indiscutible del tutor y otros asesores que nos orienten y sugieran la profundidad del tema y la secuencia de los temas para que lleven un enlace y termine con una conclusión y recomendación de los resultados.

La obtención del documento final impreso y encuadernado, así como en medio electrónico.



## 7. RESULTADOS

Cuadro 1.- Ranking a nivel nacional al 31 de diciembre de 2011.

RANKING A NIVEL NACIONAL DE 345 PARTICIPANTES EN LA FUNCION DE PROMOCION AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011.									
No.	Nombre del promotor	Regional	Agencia	Operativos	Desarrollo	Puntuación	Lugar	FORMACION PROFESIONAL	EXPERIENCIA
1	MARTINEZ AGUIRRE AVELINO ISAC	Norte	Cuauhtémoc, Chih.	9.10	5.83	7.46	1	AGRONOMO	9 AÑOS
2	RODRIGUEZ LUCERO JOSE DE LA LUZ	Norte	Hidalgo del Parral, Chih.	6.30	7.19	6.75	2	ZOOTECNISTA	9 AÑOS
3	AMARO LIRA FELIX	Norte	Cuauhtémoc, Chih.	6.37	5.91	6.14	8	AGRONOMO	9 AÑOS
4	OCHOA CARDENAS MARIO ALBERTO	Norte	Chihuahua, Chih.	5.83	6.44	6.14	9	ZOOTECNISTA	9 AÑOS
5	BARRAZA GALINDO JAVIER	Norte	Chihuahua, Chih.	4.60	6.20	5.40	41	AGRONOMO	3 AÑOS
6	ROSALES ARREOLA JAIME	Norte	Nuevo Casas Gdes., Chih.	5.87	4.65	5.26	56	AGRONOMO	9 AÑOS
7	TOVAR RANGEL DELFINO	Norte	Hidalgo del Parral, Chih.	4.81	4.92	4.87	77	AGRONOMO	2 AÑOS
8	MARTINEZ MARTINEZ CLAUDIO	Norte	Delicias, Chih.	5.29	4.43	4.86	79	MVZ	9 AÑOS
9	LÓPEZ RODRÍGUEZ IVAN ISRAEL	Norte	Chihuahua, Chih.	5.26	3.92	4.59	103	AGRONOMO	6 AÑOS
10	LOPEZ JURADO ALEJANDRO	Norte	Juárez, Chih.	4.95	3.97	4.46	124	AGRONOMO	4 AÑOS
11	MAYOR PEREZ MELINA	Norte	Chihuahua, Chih.	4.93	3.46	4.20	156	LAE	1 AÑO
12	ALVARADO SANCHEZ JOSE ESTANISLAO	Norte	Delicias, Chih.	3.21	2.14	2.68	282	AGRONOMO	9 AÑOS
13	CABRERA SANCHEZ RAMON	Norte	Cuauhtémoc, Chih.	3.81	1.40	2.60	286	AGRONOMO	4 AÑOS
14	SANCHEZ DOMINGUEZ RUBEN	Norte	Delicias, Chih.	4.58	0.36	2.47	294	CONTADOR	3 AÑOS
15	RUBIO LARA EFREN	Norte	Hidalgo del Parral, Chih.	0.51	2.65	1.58	327	AGRONOMO	5 AÑOS

Como se puede apreciar en la tabla 1, el personal de Financiera Rural adscrita a las distintas agencias rurales ubicadas en el estado de Chihuahua involucrados en la tarea de promoción de crédito, se interpreta que con respecto al ranking, de los 15 Promotores de Financiamiento Rural, 11 de ellos están dentro de la media nacional e incluso se tiene el 1° y 2° lugar a nivel nacional y solo 4 de ellos están fuera de la media cerca de los puntos extremos en el punto de comparación de los 345 lugares. Donde se destaca que, en el primer caso se encuentra un promotor de poca experiencia en el ramo y de profesión distinta a la de agrónomo o carrera afín. Mientras que en el segundo caso, también se encuentra un promotor con profesión distinta a la de agrónomo o carrera afín y de poca experiencia.

## 7.1. Descripción del área de estudio

El área de estudio para el presente trabajo de investigación, comprende las 6 Agencias de Crédito Rural ubicadas a lo largo del estado de Chihuahua: Agencia Estatal Chihuahua, Agencia de Crédito Rural Juárez, Agencia de Crédito Rural Nuevo Casas Grandes, Agencia de Crédito Rural Cuauhtémoc, Agencia de Crédito Rural Delicias y Agencia de Crédito Rural Hidalgo del Parral.



Figura. 1 Mapa de México, división de las Coordinaciones Regionales de la Financiera Rural.

## 7.2. Localización geográfica del estado de Chihuahua

Chihuahua, estado situado al norte de México, entre la altiplanicie y la sierra Madre occidental. Tiene límites con los Estados Unidos de América al norte y noreste, con el estado de Coahuila al este, con el estado de Durango al sur, y con los estados de Sonora y Sinaloa al oeste y suroeste,

respectivamente. Sus coordenadas son: 25° 30' - 31° 47' de latitud norte y 103° 18' - 109° 07' de longitud oeste. Es el estado más grande del país con una superficie de 247,087 km<sup>2</sup>, con una población total de 3'406,465 habitantes y una densidad de población de 13.23 habitantes/ km<sup>2</sup> (INEGI, 2010).

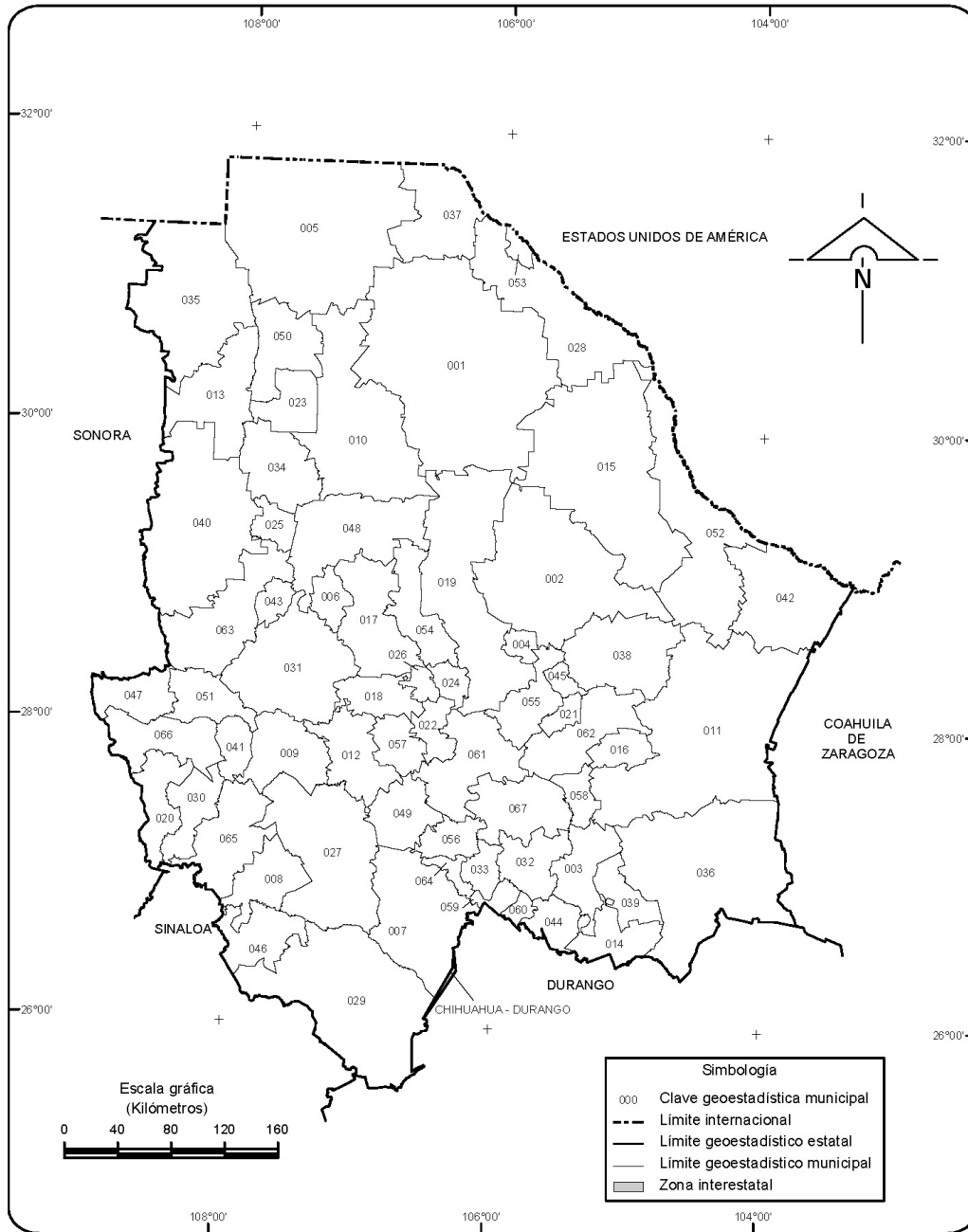


Figura 2. Estado de Chihuahua, división política.

## Relación de municipios del estado de chihuahua

Cuadro 2. Municipios del estado de Chihuahua

Clave	Nombre	Clave	Nombre
001	Ahumada	035	Janos
002	Aldama	036	Jiménez
003	Allende	037	Juárez
004	Aquiles Serdán	038	Julimes
005	Ascensión	039	López
006	Bachíniva	040	Madera
007	Balleza	041	Maguarichi
008	Batopilas	042	Manuel Benavides
009	Bocoyna	043	Matachí
010	Buenaventura	044	Matamoros
011	Camargo	045	Meoqui
012	Carichí	046	Morelos
013	Casas Grandes	047	Moris
014	Coronado	048	Namiquipa
015	Coyame del Sotol	049	Nonoava
016	La Cruz Grandes	050	Nuevo Casas
017	Cuauhtémoc	051	Ocampo
018	Cusihuiachi	052	Ojinaga
019	Chihuahua Guerrero	053	Praxedis G.
020	Chínipas	054	Riva Palacio

021	Delicias	055	Rosales
022	Dr. Belisario Domínguez	056	Rosario
023	Galeana	057	San Francisco de Borja
024	Santa Isabel	058	San Francisco de Conchos
025	Gómez Farías	059	San Francisco del Oro
026	Gran Morelos	060	Santa Bárbara
027	Guachochi	061	Satevó
028	Guadalupe	062	Saucillo
029	Guadalupe y Calvo	63	Temósachi
030	Guazapares	064	El Tule
031	Guerrero	065	Urique
032	Hidalgo del Parral	066	Uruachi
033	Huejotitán	067	Valle de Zaragoza
034	Ignacio Zaragoza		

### 7.3. Actividades productivas

Las principales áreas donde se desarrolla la actividad agrícola se localizan al norte, centro, sur y noroeste. Los principales cultivos son frijol, maíz, algodón, alfalfa y trigo, este último de riego. De la fruticultura sobresale la producción de manzana, durazno, nogal, pera, membrillo y ciruelo. Es uno de los estados ganaderos más importantes del país, sobre todo de ganado bovino (de carne y leche) y porcino; parte de su producción se exporta a Estados Unidos. La zona occidental

representa la principal región de productos maderables: pino, encino, táscate y pinabetes. Al este se encuentra la de los no maderables: guayule, candelilla, lechuguilla, palma y orégano.

La entidad posee importantes yacimientos de plata, plomo, cinc, hierro, cobre, oro, manganeso y fluorita. La industria de transformación está representada por: la producción de hierro y acero, papel y láminas de cartón, plantas fabriles de: transformación maderera, harinera, electrónica, química, cementera, eléctrica, textil y de elaboración de alimentos y bebidas. Muchas de estas industrias son de tipo maquilador.

Los principales destinos turísticos son: los centros de Chihuahua, Ciudad Juárez, y la zona arqueológica de Paquimé.

La gran extensión territorial del estado y su abrupta conformación orográfica son factores que han limitado la existencia de un eficiente sistema de comunicaciones y transportes. Sobresale, sin embargo, a nivel nacional su sistema ferroviario con 2.594 km de vías. Las carreteras cubren 3.234 km; en cuanto a comunicación aérea, cuenta con dos aeropuertos de mediano alcance, Chihuahua y Ciudad Juárez, ambos internacionales, y dos de corto alcance, Nuevo Casas Grandes e Hidalgo del Parral.

Los principales centros de población de la entidad (según estimaciones para 2010) son: la capital, Chihuahua, con 819.543 habitantes; Ciudad Juárez, con 1.332.131 habitantes; Hidalgo del Parral, con 107.061 habitantes; Delicias, con 137.935 habitantes; Cuauhtémoc, con 154.639 habitantes; Camargo, con 48.748 habitantes y Nuevo Casas Grandes, con 59.337 habitantes. Cuenta con un número considerable de instituciones de educación superior y tecnológica. Superficie, 247.087 km<sup>2</sup>; población del estado (según estimaciones para 2010), 3.406.465 habitantes (INEGI, 2011).

#### **7.4. Municipios de mayor población de Chihuahua**

Para poder programar una promoción dirigida hacia las actividades productivas principales y las localidades rurales donde exista el potencial de colocación de crédito es necesario conocer las poblaciones de mayor población y de las zonas rurales, de tal manera que a continuación enunciare los municipios de mayor población en Chihuahua con sus principales actividades.

**Ahumada**, municipio de Chihuahua, limita con Estados Unidos. Actividades: ganadería, agricultura, comercio, producción manufacturera, transporte. Cuenta con población indígena que habla tarahumara. Población (2010), 11.457 habitantes.

**Aldama**, municipio de Chihuahua, al noreste de la capital. Región llana atravesada por el río Conchos. Cultivan maíz, frijol, algodón. Ganado vacuno, porcino, equino. Población (2010), 22.302 habitantes.

**Allende**, municipio de Chihuahua, limita con Durango. Montañoso, es atravesado por el río del Valle, clima templado. Cultivan trigo, hay minería, ganado vacuno y caprino. Población (2010), 8.409 habitantes.

**Ascensión**, municipio de Chihuahua, limita con Estados Unidos. Región casi plana. Clima templado. Cultivan maíz, cereales, fruta. Hay ganado vacuno, equino, porcino. Población (2010), 23.975 habitantes.

**Bachíniva**, municipio serrano de Chihuahua. Clima templado y frío. Tienen ganadería, explotan la madera y cultivan trigo, cebada, centeno, maíz y fruta. Población (2010), 6.011 habitantes.

**Balleza**, municipio de Chihuahua, limita con Durango. Montañoso y frío. Riqueza minera no explotada. Tienen ganadería y maderas. Cultivan papa. Caminos deficientes. Población (2010), 17.672 habitantes.

**Batopilas**, municipio de Chihuahua, limita con Sinaloa. Región abrupta, situado en la sierra Tarahumara. La minería es su principal actividad. Explotan madera. Cultivan maíz. Cuentan con ganado caprino. Comunicación deficiente. Población (2010), 14.362 habitantes.

**Bocoyna**, municipio de Chihuahua, en la sierra Tarahumara. Clima frío. Tiene aserraderos, ganadería y recursos mineros no explotados. Cultivan maíz, trigo. Población (2010), 28.766 habitantes.

**Buenaventura**, municipio de Chihuahua, plano de clima templado. Río Santa María. Cultivan trigo, centeno. Hay maderas, ganadería y productos derivados lácteos. Población (2010), 22.378 habitantes.

**Camargo**, municipio de Chihuahua, limita con Coahuila. Suelo llano, con partes desérticas. Atravesado por el río Conchos, posee clima templado. Cultivan algodón. Ganado vacuno. Bien comunicado. Población (2010), 48.748 habitantes.

**Carichí**, municipio de Chihuahua, ubicado al suroeste de la capital. Montañoso, es recorrido por el río Conchos. Clima frío. Ganadería vacuna, equina y porcina. Cultivan maíz, trigo, cebada. Población (2010), 8.795 habitantes.

**Casas Grandes**, municipio de Chihuahua, limita con Sonora. Suelo plano, clima templado. Cultivan trigo, cebada, arvejón. Ganado vacuno, industria de derivados lácteos. Población (2010), 10.587 habitantes.

**Cuauhtémoc**, municipio de Chihuahua, ubicado al oeste de la capital. Tiene algunas serranías, clima templado y una próspera agricultura, industria de la madera y ganadería. Población (2010), 154.639 habitantes.



**Chihuahua**, municipio de Chihuahua, su cabecera es la capital del estado. Actividades: industriales y comerciales, agricultura en la periferia del municipio. Población (2010), 819.543 habitantes.

**Delicias**, municipio de Chihuahua, ubicado al sureste de la capital. Suelo plano y clima cálido. Cultivan algodón, frutas, maíz, trigo, cebada. Ganadería y derivados lácteos. Población (2010), 137.935 habitantes.

**Gómez Farías**, municipio de Chihuahua, limita con Sonora. Montañoso, es recorrido por el río Papigochic. Cultivan maíz, frijol, trigo. Ganado vacuno y caprino. Hay avicultura. Población (2010), 8.624 habitantes.

**Guachochi**, municipio de Chihuahua, limita con Sinaloa. Montañoso, es atravesado por la sierra Tarahumara. Explotan madera de pino. Ganadería y agricultura limitadas por condiciones climáticas. Población (2010), 49.689 habitantes.

**Guadalupe**, municipio de Chihuahua, limita con Estados Unidos. Región plana de clima extremo. Hidrografía: Río Bravo. Cultivan algodón y tienen ganadería. Comunicaciones deficientes. Población (2010), 6.458 habitantes.

**Guadalupe y Calvo**, municipio de Chihuahua, limita con Sinaloa y Durango. Atravesado por la sierra Tarahumara y el río Verde. Clima frío. Actividades agrícolas, ganadería, explotación de maderas. Población (2010), 53.499 habitantes.

**Guazapares**, municipio de Chihuahua, limita con Sinaloa. Es atravesado por la sierra Tarahumara y el río Oteros. Clima templado. Riqueza minera. Tiene bosques y agricultura. Caminos deficientes. Población (2010), 8.998 habitantes.

**Guerrero**, municipio de Chihuahua, ubicado al oeste del estado. Montañoso y templado. Comercio activo. Cultivan trigo, cebada y maíz. Ganado vacuno, equino, porcino. Población (2010), 39.626 habitantes.

**Hidalgo del Parral**, municipio de Chihuahua. Zona montañosa, es recorrido por el río Parral. Clima templado. Posee una importante riqueza minera; hay fruticultura, ganadería y algunos cultivos agrícolas. Población (2010), 107.061 habitantes.

**Ignacio Zaragoza**, municipio de Chihuahua. Región montañosa con clima templado. Productos: maíz, trigo, cebada, frutas y maderas de construcción. Actividad ganadera y avícola. Población (2010), 6.934 habitantes.

**Janos**, municipio de Chihuahua. Región montañosa con clima templado. Productos: trigo, maíz, cebada, frutas y maderas. Actividad ganadera. Caminos deficientes. Población (2010), 10.953 habitantes.

**Jiménez**, municipio de Chihuahua. Territorio llano con clima cálido. Productos: maíz, trigo, haba, frijol, algodón y frutas. Cuenta con actividad ganadera y minera. Población (2010), 41.265 habitantes.

**Juárez**, municipio de Chihuahua. Clima extremo. Producción agrícola: maíz, cebada, trigo, algodón, alfalfa, melón y sandía. Importante actividad comercial. Excelentes vías de comunicación. Población (2010), 1,332.131 habitantes.

**Madera**, municipio de Chihuahua. Región predominantemente montañosa. Clima templado. Productos: trigo, cebada, maíz, frijol, frutas y maderas. Actividad ganadera. Deficientes vías de comunicación. Población (2010), 29.611 habitantes.

**Meoqui**, municipio de Chihuahua. Territorio de planicies con clima templado. Productos: algodón, trigo, maíz, frijol y frutas. Importante actividad ganadera. Población (2010), 43.833 habitantes.

**Namiquipa**, municipio de Chihuahua. Relieve montañoso y plano. Su clima es frío. Productos: trigo, cebada y frutas. Actividad ganadera y forestal. Población (2010), 22.880 habitantes.

**Nuevo Casa Grandes**, municipio de Chihuahua. Relieve plano. Clima templado y frío. Productos: maíz, trigo, cebada, alverjón, centeno y frutas. Actividad ganadera. Población (2010), 59.337 habitantes.

**Ojinaga**, municipio de Chihuahua. Relieve plano y clima extremo. Productos: maíz, frijol y algodón. Actividad ganadera y elaboración de sotol. Población (2010), 26.304 habitantes.

**Praxedis G. Guerrero**, municipio de Chihuahua. Localizado en la frontera norte del país. Sus habitantes se dedican a las labores agrícolas y manufactureras. Población (2010), 4.799 habitantes.

**Riva Palacio**, municipio de Chihuahua. Relieve predominantemente plano. Clima templado. Sus habitantes se dedican a las labores agrícolas y ganaderas. Población (2010), 8.012 habitantes.

**Rosales**, municipio de Chihuahua. Localizado en la porción centro-oeste de la entidad. Sus habitantes se dedican a las labores agrícolas, ganaderas y silvícolas. Población (2010), 16.785 habitantes.

**Santa Bárbara**, municipio de Chihuahua. Ubicado al sur del estado, limita con Durango. Región montañosa. Clima templado. Tiene próspera minería. Hay agricultura y ganadería. Población (2010), 10.427 habitantes.

**Saucillo**, municipio de Chihuahua. Ubicado en el centro este del estado. Clima cálido. Produce algodón, cebada, maíz, trigo y frutas de gran calidad. Tiene avicultura y ganadería. Población (2010), 32.325 habitantes.

**San Francisco del Oro**, municipio de Chihuahua. Su relieve es montañoso. Clima templado. Sus habitantes realizan actividades agrícolas, ganaderas y mineras. Población (2010), 4.753 habitantes.

**Temósachi**, municipio de Chihuahua. Ubicado al oeste del estado, limita con Sonora. Región montañosa. Produce maíz, trigo, papa, frijol y frutas. Tiene ganadería y bosques madereros. Población (2010), 6.211 habitantes.

**Urique**, municipio de Chihuahua. Ubicado al suroeste del estado, limita con Sinaloa. Región montañosa con barrancas profundas. Recursos mineros, madereros y agrícolas: maíz, trigo, frijol y frutas. Población (2010), 20.386 habitantes.

## **7.5. La importancia del crédito como palanca del desarrollo rural**

La principal función del crédito consiste en transferir el ahorro de unos agentes económicos a otros que no tienen suficiente dinero para realizar las actividades económicas que desean, como por ejemplo, cuando un banco utiliza los depósitos de sus clientes para prestarle dinero a un individuo particular que quiere comprarse una casa, o a un empresario que quiere ampliar su negocio. Esta transferencia de dinero es temporal, y tiene un precio que se denomina interés, que depende del riesgo de la operación que se vaya a financiar y de la oferta y demanda de créditos.

La existencia de créditos es indispensable para el desarrollo económico. Permiten invertir en actividades productivas el ahorro de individuos que, de no existir la posibilidad de transferirse a

otras personas, no se aprovecharía. Una de las principales diferencias entre los países más pobres de África, Asia y América Latina y los países industrializados reside en cómo aprovechan estos últimos el ahorro generado en sus economías mediante la utilización de créditos. La existencia de créditos sería imposible si las personas no confiaran en las instituciones crediticias y sin la existencia de tribunales que garanticen el cumplimiento de los contratos. Cuando estas condiciones no se cumplen, como ocurre en muchos países poco industrializados, es normal que las familias guarden sus ahorros en lugar de cedérselos a otras personas para que los inviertan en actividades rentables. Pero, sin créditos, no se pueden emprender las grandes inversiones ni crear las empresas a gran escala, imprescindibles para aumentar el nivel de vida y alcanzar un grado de desarrollo importante.

La utilización de créditos también permite realizar las complejas operaciones que llevan a cabo las empresas modernas sin necesidad de utilizar dinero. Las operaciones se llevan a cabo mediante documentos escritos entre los que cabe destacar: las letras de cambio, órdenes de pago, cheques, pagarés de empresa y bonos. Estos son, en general, títulos valores, que por ley pueden transferirse al igual que el dinero. Cuando el emisor de un título valor no desea que el acreedor sea una persona distinta a la que ha designado en el documento, escribe sobre éste la anotación 'no negociable', de forma que el título no es transferible.

El Estado mexicano ha contado con diversas instituciones dedicadas al impulso y desarrollo de las actividades económicas de carácter prioritario, vinculadas al medio rural, responsables: del otorgamiento de apoyos, préstamos, créditos, y diversos servicios financieros, tanto a Productores como Intermediarios Financieros Rurales, para promover su organización y mejora continua.

### **7.5.1. Antecedentes de nuestra Institución Financiera**

Al respecto, como antecedentes de nuestra institución, destacan por su importancia las siguientes:

(1926) Con la creación del *Banco Nacional de Crédito Agrícola, S. A.*, y nueve bancos regionales, inicia la historia de los bancos de gobierno destinados a impulsar el crédito rural. Su propósito fundamental era el de canalizar el crédito rural a sociedades cooperativas agrícolas, y posteriormente a productores individuales.

(1935) Se crea el *Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C.V.*, con la finalidad de cubrir las necesidades de crédito de los pequeños productores de bajos ingresos, otorgando préstamos individuales y a Sociedades Locales de Crédito Ejidal, iniciándose con éste la historia de la banca gubernamental específicamente dedicada a impulsar el crédito rural.

(1965) Como un esfuerzo por reforzar la coordinación de los bancos ya existentes, se crea el *Banco Nacional Agropecuario, S. A. de C. V.*

(1975) Para lograr la simplificación de la política crediticia y como resultado de la fusión de los bancos Agrícola, Ejidal y Agropecuario, nace el *Banco Nacional de Crédito Rural S.N.C. (BANRURAL)*, integrado por un banco central y 13 bancos regionales; su función principal era la de financiar la producción primaria agropecuaria y forestal, así como sus actividades complementarias, con la trascendente tarea de otorgar créditos a Productores de bajos ingresos y apoyar al resto de la fuerza productiva.

(2002) El desequilibrio financiero del sistema *BANRURAL* conllevó a la disolución y liquidación de las sociedades nacionales de crédito que lo integraban. El 26 de diciembre se

publicó en el Diario Oficial de la Federación, la **Ley Orgánica de Financiera Rural**, aprobada por el H. Congreso de la Unión, a través de la cual queda establecida como un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizada en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

(2003) **FINANCIERA RURAL** inicia operaciones para coadyuvar a cumplir la actividad prioritaria del Estado Mexicano de contar con un sistema financiero rural eficiente que facilite el acceso al crédito y contribuya al desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y demás actividades económicas vinculadas al medio y desarrollo rural.

## **7.5.2. Inducción a lo que es Financiera Rural**

### **7.5.2.1. Misión**

Coadyuvar a realizar la actividad prioritaria del Estado, de impulsar el desarrollo de las actividades: agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas vinculadas al medio rural, con la finalidad de elevar la productividad y rentabilidad, así como de mejorar el nivel de vida de su población, a través del otorgamiento de crédito y manejando sus recursos de manera: prudente, eficiente y transparente.

### **7.5.2.2. Visión**

Consolidar un sistema de financiamiento y canalización de: recursos financieros, asistencia técnica, capacitación y asesoría en el sector rural. Propiciar condiciones para la recuperación del nivel de vida en el medio rural, mediante: la oferta de financiamiento, asesoría y capacitación, en

beneficio de los productores rurales, sobre todo a través de **entidades intermediarias** que aseguren el impacto en ellos.

### **7.5.2.3. Objetivos institucionales**

Otorgar crédito de manera sustentable y prestar servicios financieros a los Productores e Intermediarios Financieros Rurales, procurando su mejor organización y mejora continua. Promover proyectos productivos que impulsen el desarrollo rural.

Apoyar actividades de capacitación y asesoría a los Productores para la mejor utilización de sus recursos crediticios, así como para aquellos que decidan constituirse como Intermediarios Financieros Rurales.

### **7.5.2.4. Objetivos, indicadores y metas de la financiera rural de corto plazo 2011**

El Programa Institucional 2007-2012 de Financiera Rural establece las líneas de actuación de la Institución, estableciendo para ello nueve objetivos estratégicos que abarcan tanto sus actividades de financiamiento a proyectos viables como en el apoyo a las organizaciones del sector rural, el desarrollo y consolidación de la economía en el sector para su mayor rentabilidad, la preservación del medio ambiente y el fortalecimiento de la Institución en beneficio de las actividades económicas y los pobladores del sector:

1. Mayor acceso al financiamiento en mejores condiciones.
2. Diversificación del crédito.



3. Desarrollo y atención de intermediarios financieros rurales.
4. Promoción de la rentabilidad del medio rural.
5. Promoción y fortalecimiento de los productores y las organizaciones sociales.
6. Combate a la pobreza.
7. Preservación del medio ambiente.
8. Fortalecimiento institucional.
9. Impulso a una participación más activa en el diseño y operación de las políticas públicas.

Con el fin de poder establecer mecanismos de evaluación sobre la manera en que Financiera Rural atiende sus nueve objetivos estratégicos, se desarrolló una serie de indicadores y metas. Estos indicadores expresan, de una manera objetiva, medible y comparable las acciones en beneficio del sector rural del país.

#### **7.5.2.5. Estructura organizacional**

Para apoyar el funcionamiento de la Financiera Rural, la Dirección General tiene a su cargo seis Direcciones Generales Adjuntas, una Dirección Ejecutiva de Contraloría Interna, la Unidad para la Administración Integral de Riesgos, así como cinco Coordinaciones Regionales distribuidas a

lo largo del territorio nacional, las cuales tienen a su cargo 94 agencias de crédito rural y los módulos de atención temporal.

Asimismo, FINRURAL cuenta con una Agencia Corporativa de Crédito Rural que detecta y promueve el financiamiento en empresas que se desarrollen o concurran en sectores estratégicos de interés de la Institución.

#### **7.5.2.6. Los procedimientos de crédito**

Los 14 Procedimientos de Crédito muestran en detalle el camino a seguir para un adecuado funcionamiento del PDC:

1. Desarrollo de negocios
2. Evaluación de acreditados
3. Decisión de crédito
4. Contratación y registro de operaciones de crédito
5. Mesa de control de crédito
6. Guarda, custodia y devolución de documentos valor
7. Administración y control de la cartera
8. Supervisión y seguimiento al acreditado
9. Supervisión y seguimiento al proceso de crédito de la Financiera Rural

10. Calificación de la cartera de créditos
11. Gestión de cobranza y recuperación
12. Supervisión de la cobranza y recuperación
13. Integración, mantenimiento y custodia de expedientes de crédito
14. Administración de la consulta y registro del historial crediticio

#### **7.5.2.7. El proceso de crédito (PDC)**

También llamado “Tren de Crédito” o “Proceso Crediticio”, consta de cuatro etapas y se basa en un flujo operativo que cumple con los requerimientos de una operación eficiente, con estricto apego al MNPC y enfoque de servicio al cliente; toma en cuenta las Disposiciones prudenciales en materia de crédito determinadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así como sanas prácticas bancarias.

#### **7.6. Áreas de influencia de las agencias de FR en el estado de Chihuahua**

Institucionalmente no se tienen delimitadas dichas zonas de influencia, pero por la optimización de recursos y la accesibilidad de los clientes a la Agencia más cercana a sus domicilios y/o explotaciones se puede manejar las siguientes áreas de influencia para cada una de las Agencias de la Financiera Rural en el Estado de Chihuahua:

Agencia Hidalgo del Parral, abarca los municipios de: Hidalgo del parral, Valle de Allende, Villa Coronado, Villa López, Jiménez, Valle de Zaragoza, San francisco del Oro, Santa Bárbara,

Guadalupe y Calvo, Balleza, Guachochi, Tule, Huejotitán, Batopilas, Bocoyna, Chinipas, Guazapares, Maguarichi, Matamoros, Morelos, Nonoava, Rosario, Urique y Uruachi.

Agencia delicias, abarca los municipios de: Delicias, Meoqui, Rosales, Saucillo, Ojinaga, La Cruz, Camargo, Coyame del Sotol, Julimes, Manuel Benavides, San Francisco de Conchos y Satevó.

Agencia Cuauhtémoc, abarca los municipios de: Cuauhtémoc, Bachíniva, Cusihuirachi, Gran Morelos, Guerrero, Carichí, Dr. Belisario Domínguez, Gómez Farías, Gran Morelos, Matachí, Moris, Namiquipa, Ocampo, San Francisco de Borja y Temósachi.

Agencia Casas Grandes, abarca los municipios de: Casas Grandes, Ignacio Zaragoza, Janos, Nuevo Casas Grandes, Galeana, Buenaventura y Madera.

Agencia Ciudad Juárez, abarca los municipios de: Juárez, Praxedis Guerrero, Guadalupe, Ahumada y Ascensión.

Agencia Estatal Chihuahua, abarca los municipios de: Chihuahua, Riva Palacio, Santa Isabel, Aquiles Serdán y Aldama.



Figura. 3. Mapa de México, división de las Coordinaciones Regionales de la Financiera Rural.

## **7.7. Otras fuentes de financiamiento en el estado de Chihuahua**

En el Estado de Chihuahua, existen diferentes Instituciones financieras que pueden apoyar las actividades productivas para la reactivación de la economía en los distintos sectores, ya sea mediante organismos formales como informales: bancas de desarrollo y banca privada; Instituciones reguladas como no reguladas por la CNBV, por mencionar algunas: Banca de desarrollo: Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), Financiera Rural, BANOBRAS y BANSEFI.

Uniones de Crédito como la Unión de Crédito Progreso, S.A. de C.V.; Unión de Crédito Agricultores de Cuauhtémoc, S.A. de C.V.; Unión de Crédito Empresarial Cuauhtémoc, S.A. de C.V.; Unión de Crédito Ganaderos del Norte, S.A. de C.V.; Unión de Ejido Gral. Emiliano Zapata, S.P.R. de R.L.; entre otras.

Una Gran cantidad de SOFOM'S Y SOFOL'S, reguladas y no reguladas dispersas a lo largo del estado de Chihuahua, pero concentradas en los municipios de mayor población y con mejor comunicación.

Cajas de Ahorro Popular: Caja Solidaria de A.P DE R.L.; Caja Solidaria Matachic de A.P. de R.L.; Caja Popular Mexicana, S.C. de A.P. de R.L. y Caja Popular Julimes de A.P. de R.L., pero en menor cobertura de municipios.

Algunas dependencias como, FIRCO, FONAES Y LA SECRETARIA DE ECONOMIA y los agiotistas o usureros que llegan a colocar el crédito con una tasa de intereses muy altos.

Banca Comercial: BANORTE, BANCOMER BBVA, SERFIN, BANCO AZTECA, INBURSA, HSBC, BANAMEX, BANREGIO, BX+, BANCA MIFER, BANCO DEL BAJIO, ETC. Con una cobertura con sucursales y cajeros automáticos que prestan sus servicios en 38 municipios de los 67 existentes, tal y como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 3 Instituciones bancarias con sus sucursales y cajeros por municipio en el estado de Chihuahua

CUADRO DE INSTITUCIONES DE CREDITO EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA													
MUNICIPIO	No. DE SUCURSALES	BANCO	No. DE SUCURSALES	BANCO	No. DE SUCURSALES	BANCO	No. DE SUCURSALES	BANCO	No. DE SUCURSALES	BANCO	No. DE SUCURSALES	BANCO	
Anahuac					1	BANORTE	1	BANAMEX					
Ahumada	4	SEFIN											
Aldama	3	SEFIN											
Allende	1	SEFIN											
Ascensión	1	SEFIN							1	BANCOMER			
Bocoyna	2	SEFIN							1	BANCOMER			
Buenaventura	5	SEFIN											
Camargo	4	SEFIN	1	BANCO AZTECA	2	BANORTE	1	BANAMEX	2	BANCOMER	1	HSBC	
Cuauhtémoc	11	SEFIN	1	BANCO AZTECA	2	BANORTE	2	BANAMEX	5	BANCOMER	2	HSBC	
Delicias	9	SEFIN	1	BANCO AZTECA	1	BANORTE	2	BANAMEX	3	BANCOMER	2	HSBC	
Juárez	65	SEFIN	8	BANCO AZTECA	12	BANORTE	19	BANAMEX	26	BANCOMER	11	HSBC	
Chihuahua	50	SEFIN	8	BANCO AZTECA	13	BANORTE	23	BANAMEX	30	BANCOMER	12	HSBC	
Chinipas	1	SEFIN											
Creel	2	SEFIN											
Casas Grandes			1	BANCO AZTECA									
Nuevo Casas Grandes	6	SEFIN			1	BANORTE	1	BANAMEX	2	BANCOMER	1	HSBC	
Ocampo	1	SEFIN											
Ojinaga	4	SEFIN			1	BANORTE			1	BANCOMER			
Hidalgo del Parral	9	SEFIN	1	BANCO AZTECA	1	BANORTE	2	BANAMEX	3	BANCOMER	2	HSBC	
Rosales	1	SEFIN											
Gómez Farías	2	SEFIN											
Guachochi	1	SEFIN											
Guadalupe	1	SEFIN											
Guadalupe y Calvo	1	SEFIN											
Guazaparés	1	SEFIN											
Guerrero	2	SEFIN						1	BANAMEX				
Ignacio Zaragoza	1	SEFIN											
Janos	1	SEFIN											
Jiménez	1	SEFIN	1	BANCO AZTECA				1	BANAMEX	1	BANCOMER	1	HSBC
Madera	3	SEFIN						1	BANAMEX	1	BANCOMER		
Matachí	1	SEFIN											
Maoqui	1	SEFIN								2	BANCOMER		
Namiquipa	1	SEFIN						1	BANAMEX				
Praxedis G. Guerrero										1	BANCOMER		
San Juanito	2	SEFIN											
Santa Bárbara	4	SEFIN											
Saucillo	2	SEFIN								1	BANCOMER		
Uruachí	1	SEFIN											
	205		22		34		55		80		32		

Fuente: Páginas de internet de los portales de cada banco (2013).

## 7.8. Impacto de FR en el estado de Chihuahua

Cuadro No. 4 Aportación a la colocación del estado de Chihuahua a la Coordinación Regional Norte y al Nacional en el 2012

APORTACION A LA COLOCACION DEL ESTATAL DE CHIHUAHUA A LA COORDINACION REGIONAL NORTE Y AL NACIONAL EN EL 2012														
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CHIHUAHUA	Chihuahua, Chih.	9.7	16.1	22.6	32.3	32.3	29.0	29.0	22.6	25.0	32.0	32.0	55.0	337.6
	Cuauhtémoc, Chih.	35.0	60.0	110.4	235.0	90.0	87.0	125.0	103.0	25.0	60.0	105.0	60.0	1,095.4
	Delicias, Chih.	29.7	15.0	37.1	20.9	36.7	32.9	12.9	14.7	32.5	9.2	53.1	85.6	380.3
	Hidalgo del Parral, Chih.	7.1	7.1	20.7	24.2	40.7	18.2	10.4	9.4	17.5	27.9	44.3	53.0	280.4
	Juárez, Chih.	3.0	3.0	6.0	14.0	18.0	8.0	8.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.7	73.7
	Nuevo Casas Gdes., Chih.	0.5	4.4	6.4	11.0	13.0	15.3	15.8	8.9	13.5	7.7	11.8	34.0	142.3
	<b>Total Chihuahua</b>		<b>85.0</b>	<b>105.7</b>	<b>203.2</b>	<b>337.4</b>	<b>230.7</b>	<b>190.4</b>	<b>201.2</b>	<b>161.6</b>	<b>115.5</b>	<b>139.7</b>	<b>249.2</b>	<b>290.3</b>
<b>Total Norte</b>		<b>276.8</b>	<b>377.2</b>	<b>569.5</b>	<b>649.4</b>	<b>541.9</b>	<b>490.1</b>	<b>566.0</b>	<b>654.5</b>	<b>558.1</b>	<b>697.5</b>	<b>840.2</b>	<b>1,139.3</b>	<b>7,360.6</b>
<b>%</b>		<b>30.69%</b>	<b>28.01%</b>	<b>35.68%</b>	<b>51.94%</b>	<b>42.56%</b>	<b>38.85%</b>	<b>35.54%</b>	<b>24.69%</b>	<b>20.69%</b>	<b>20.03%</b>	<b>29.66%</b>	<b>25.48%</b>	<b>31.38%</b>
<b>Total general</b>		<b>1,241.5</b>	<b>1,492.2</b>	<b>1,635.1</b>	<b>1,454.4</b>	<b>1,728.3</b>	<b>1,840.8</b>	<b>1,866.1</b>	<b>1,942.8</b>	<b>2,015.1</b>	<b>3,063.2</b>	<b>3,851.5</b>	<b>4,220.2</b>	<b>26,351.0</b>
<b>%</b>		<b>6.84%</b>	<b>7.08%</b>	<b>12.42%</b>	<b>23.20%</b>	<b>13.35%</b>	<b>10.34%</b>	<b>10.78%</b>	<b>8.32%</b>	<b>5.73%</b>	<b>4.56%</b>	<b>6.47%</b>	<b>6.88%</b>	<b>8.76%</b>

Fuente: Normateca de Financiera Rural (2013).

Como se puede apreciar en el cuadro No. 4 referente a la colocación de recursos en el año 2012 por parte de la Financiera Rural para apoyar proyectos productivos en distintos sectores de las actividades productivas rurales en el estado de Chihuahua fue de \$2,309.7 millones de pesos que representan el 31.38% de la meta de la Coordinación Regional Norte y un 8.78% de la contribución nacional de esta Institución Financiera.

Cuadro No. 5 Colocación de Financiera Rural en el estado de Chihuahua desde el 2003 al 2012

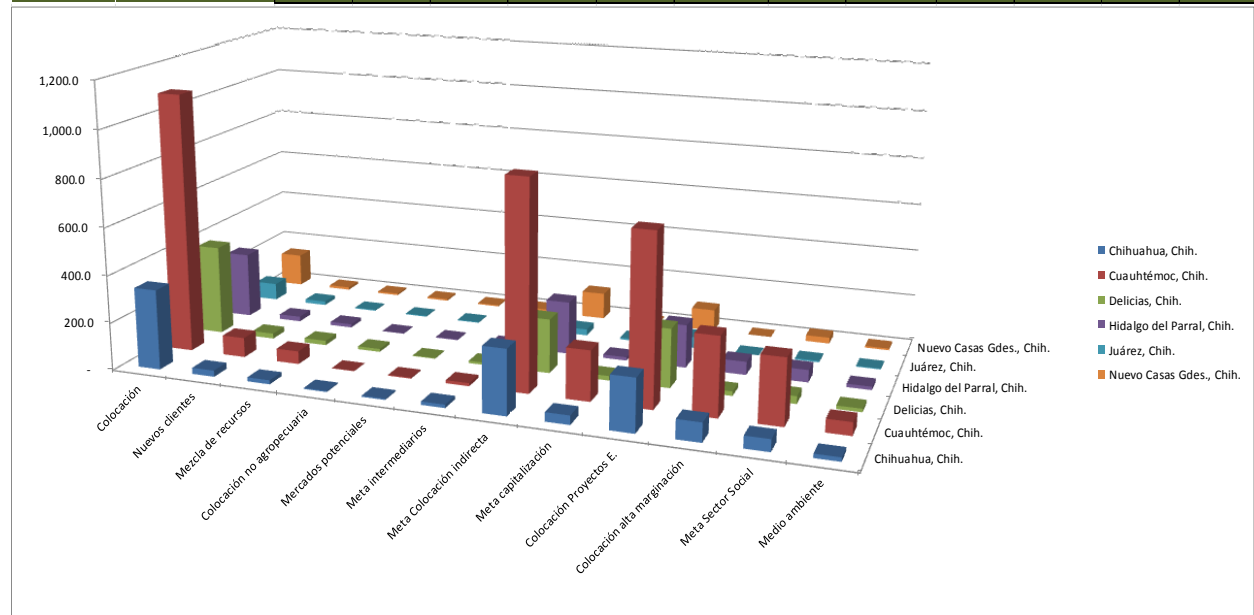
COLOCACION DE FINANCIERA RURAL EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA DESDE EL 2003 AL 2012.										
										Millones de pesos (\$)
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
40.87	688.26	899.21	1,077.90	1,323.10	1,754.80	1,914.68	2,025.82	2,312.28	2,309.66	14,346.58

Como se puede apreciar en el cuadro No. 5, se aprecia la colocación que ha realizado la Financiera Rural en el estado de Chihuahua desde el 2003 con los pocos meses de operación que

va desde los \$40.87 millones de pesos y hasta el 2012 con una colocación de \$2,309.66 millones de pesos, sumando a lo largo de 9 años y meses \$14,346.58 millones de pesos aplicados a proyectos productivos en el primer y segundo piso desarrollando proyectos estratégicos dentro de las principales actividades como son: forestal, ganadera, agrícola, de transformación y servicios.

Cuadro No. 6 Indicadores para el cumplimiento de metas de las Agencias del estado de Chihuahua y su aportación al Regional y al Nacional en el 2012

INDICADORES PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE LAS AGENCIAS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA Y SU APORTACIÓN AL REGIONAL Y AL NACIONAL EN EL 2012													
		Colocación	Nuevos clientes	Mezcla de recursos	Colocación no agropecuaria	Mercados potenciales	Meta intermediarios	Meta Colocación indirecta	Meta capitalización	Colocación Proyectos E.	Colocación alta marginación	Meta Sector Social	Medio ambiente
<b>CHIHUAHUA</b>	Chihuahua, Chih.	337.6	26.0	16.9	4.3	5.0	14.0	270.1	38.0	219.4	79.4	50.2	16.9
	Cuauhtémoc, Chih.	1,095.4	83.0	54.8	1.6	4.0	13.0	876.3	210.8	712.0	328.6	274.7	54.8
	Delicias, Chih.	380.3	22.0	19.0	12.6	3.0	10.0	228.3	19.0	247.2	19.0	31.9	14.3
	Hidalgo del Parral, Chih.	280.4	21.0	14.0	1.5	3.0	7.0	224.3	14.0	182.2	56.1	52.5	14.0
	Juárez, Chih.	73.7	16.0	3.7	3.8	3.0	4.0	26.5	7.5	47.9	-	6.1	3.7
	Nuevo Casas Gdes., Chih.	142.3	11.0	7.1	7.4	5.0	11.0	113.9	7.1	92.5	-	25.7	7.1
<b>Total Chihuahua</b>		<b>2,309.7</b>	<b>179.0</b>	<b>115.5</b>	<b>31.2</b>	<b>23.0</b>	<b>59.0</b>	<b>1,739.3</b>	<b>296.4</b>	<b>1,501.3</b>	<b>483.1</b>	<b>441.2</b>	<b>110.7</b>
<b>Total Norte</b>		<b>7,360.6</b>	<b>731.0</b>	<b>372.7</b>	<b>223.6</b>	<b>89.0</b>	<b>167.0</b>	<b>4,840.3</b>	<b>675.9</b>	<b>4,784.4</b>	<b>1,234.5</b>	<b>1,600.3</b>	<b>341.3</b>
<b>%</b>		<b>31.38%</b>	<b>24.49%</b>	<b>30.99%</b>	<b>13.94%</b>	<b>25.84%</b>	<b>35.33%</b>	<b>35.93%</b>	<b>43.85%</b>	<b>31.38%</b>	<b>39.14%</b>	<b>27.57%</b>	<b>32.44%</b>
<b>Total general</b>		<b>26,351.0</b>	<b>3,406.0</b>	<b>1,542.6</b>	<b>2,180.2</b>	<b>390.0</b>	<b>629.0</b>	<b>14,026.1</b>	<b>2,731.8</b>	<b>17,128.2</b>	<b>4,450.6</b>	<b>6,968.5</b>	<b>1,177.4</b>
<b>%</b>		<b>8.76%</b>	<b>21.46%</b>	<b>24.16%</b>	<b>10.26%</b>	<b>22.82%</b>	<b>26.55%</b>	<b>34.51%</b>	<b>24.74%</b>	<b>27.93%</b>	<b>27.74%</b>	<b>22.96%</b>	<b>28.99%</b>



Fuente: Indicadores de Financiera Rural, Normateca (2013)

Como se puede apreciar en el cuadro No. 6, el estado de Chihuahua con sus 6 Agencias de Crédito Rural, aporta en todos sus indicadores (Colocación, Clientes nuevos, Mezcla de recursos,



Colocación no agropecuaria, Mercados potenciales, Intermediarios Financieros, Colocación indirecta, Capitalización, Colocación en Proyectos Estratégicos, Colocación en alta marginación, Sector social y Medio ambiente) alrededor de una tercera parte a la Coordinación Regional, mientras que alrededor de una cuarta parte al Nacional, destacan las Agencias Rurales de Cuauhtémoc, Delicias y Chihuahua en ese orden de importancia.

## **8. CONCLUSIONES: LECCIONES APRENDIDAS**

En conclusión y como comentarios generales de acuerdo a la hipótesis planteada y a los objetivos del presente trabajo, se puede mencionar lo siguiente:

Una correcta delimitación de funciones nos permite aprovechar el potencial de cada individuo, el conocimiento de: las responsabilidades, funciones, condiciones y riesgos del puesto; los requerimientos técnico-académicos para lograr las metas planteadas a inicio de cada año o ciclo.

La delimitación del puesto laboral genera un mejor nivel de la comunicación y la información en la Institución, lo cual nos trae como consecuencia que tengamos una Financiera Rural exitosa y fortalecida ante nuestros competidores directos que nos aportará mayores beneficios, tanto financieros como solidez y fortaleza frente a los rivales del mercado.

Ante las necesidades de activar la economía y generar desarrollo rural en las zonas rurales, el gobierno ha venido desarrollando y adecuando las estrategias para poder lograr tales objetivos, dentro de las estrategias ha construido instituciones educativas e instituciones que lleven a cabo las acciones tales como universidades agronómicas que preparen personal especializado para la solución de problemas del sector; distritos de desarrollo rural, SAGARPA, Fideicomisos como: FIRCO, FIRA e Instituciones bancarias de desarrollo como Financiera Rural. Instituciones que alberguen dicho material humano capacitado.

Además, para poder cumplir con los objetivos de la Financiera Rural de promover el desarrollo rural a través del crédito asesoría y capacitación se requiere contar con personal que posea cualidades de extensionista, habilidades de comunicarse y empatía con las personas de dichas comunidades; conocimientos financieros y técnicos.

Por lo que, considero que el perfil que debe presentar el Promotor de crédito en Financiera Rural es de agrónomo o carrera afín. Reforzada esta conclusión con lo descrito en el perfil de puesto

del manual de perfiles de la Institución y en nuestro caso, en el Estado de Chihuahua, se han logrado obtener el cumplimiento de las metas y de ocupar los primeros lugares en el ranking de medición de los promotores por su perfil de agrónomos o carrera afín y su amplia experiencia dentro de la Institución.

No obstante y de acuerdo a las características del estado de Chihuahua con respecto a la mayor colocación de los créditos por parte de Financiera Rural en empresa de segundo piso con un buen grado de organización y de carácter empresarial, el promotor de crédito realiza en mayor proporción una función ejecutiva y no de promoción. Aunado a la experiencia que presentan la mayoría de los promotores de entre 5 a 9 años en mayor proporción y que la profesión que ostentan es de agrónomos, zootecnistas o médico veterinario zootecnistas. Y que de acuerdo al cuadro 1 un 73.3% de los 15 promotores adscritos al estado de Chihuahua, se encontraron en la media nacional del ranking y el resto no. Asumiendo que el perfil de agrónomo o carrera afín influye en su eficacia.

Tal vez, en otras regiones donde la cartera de clientes es más de primer piso, sea todavía más significativo o fuerte la hipótesis de que el promotor de crédito deba ser agrónomo o de carrera afín, ya que se tendría que analizar: la viabilidad técnica, financiera, social y económica de las solicitudes.

Las capacitaciones del personal mediante la maestría y diplomados en línea nos permite actualizarnos y contar con más herramientas para el análisis de cualquier tipo de solicitud, desarrollando nuestras capacidades, habilidades, destrezas y enriqueciendo nuestro bagaje de conocimiento, desarrollando además, sentido humanitario y social.

Las evaluaciones semestrales de conocimiento de las Normas, que son muy dinámicas, permite darse cuenta de las deficiencias y generar estrategias para que se mejore en su conocimiento y aplicación.

No obstante a todo lo anterior, sugiero que al personal nuevo a esta función sin importar su profesión o capacidades laborales, se le dé una capacitación para que desarrollo mejor su labor.

Por último, debe trabajar en elementos que permitan favorecer una óptima relación de calidad en las condiciones de ejercicio de la tarea. Corresponde establecer planes, y ejecutar acciones que beneficien los niveles de producción, que busquen obtener un correcto desarrollo del ambiente de trabajo y la integración positiva a nivel organizacional y personal.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Recomiendo que el presente trabajo se pueda aplicar en otras coordinaciones regionales para poder valorar las características del personal de nuevo ingreso.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Appendini K. y Verduzco G. 2002 La transformación de la Ruralidad Mexicana: Modos de vida y respuestas locales y regionales. Notas de investigación. 6. p.
- Argudín, V. Y. 2001. “Educación basada en competencias”. EDUCAR. Revista de educación. Núm. 16. Enero- marzo.
- Boyatzis, R. E., 1982. The Competent Manager. London: John Wiley & Sons
- Caetano de O.,A; E. Q. Galván y S. V. Abundiz, 2010 Trabajo – aprendizaje en el financiamiento del desarrollo rural propuesta didáctica de aplicación, Primera edición. D.R. Colegio de postgraduados/Financiera Rural, colección: Formación para el financiamiento del desarrollo rural, núm. 9, Texcoco, estado de México. 174 p.
- CENEVAL. 2002. Guía de la prueba de Conocimientos y Habilidades de la Capacidad Gerencial de Negociación. 25 p.
- Colegio de Postgraduados. 2007. Guía para la organización y presentación de la Tesis. Colegio de Postgraduados. Chapingo, México.
- Comisión de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Nuevo León. 2009. Manual de Perfiles de Puesto.60 p.
- Diario Oficial de la Federación. 2012. Ley de Desarrollo Rural Sustentable. 68 p.
- DICONSA, S.A.DE C.V., 2002. Manual de Descripción y Perfil de Puestos de Personal Operativo y Operativo Intermedio. México, D.F. 126 p.
- Diconsa. 2002. Manual de descripción y perfil de Puestos de Personal Operativo y Operativo Intermedio, Diconsa, S.A. de C.V. 126 p.
- Escobar, G. 2003. La extensión y los servicios de apoyo: Hacia una agricultura sostenible. Experiencias seleccionadas, visión del Cono Sur, Versión corregida, RIMISP, Santiago, Chile 55 p.
- Financiera Rural, 2012. Coordinaciones Regionales y Agencias Estatales de Crédito Rural. Manual General De Organización Descripción de Puestos. México, D.F. 121 p.
- FINRURAL. 2012. Curso de Inducción. 73. p.
- FINRURAL. Financiamiento Agrícola y Rural en México. Publicación en Internet. 2 p.

- Garza B, L.E. 2010. Conversión del trabajo en el objeto de estudio. Primera edición. D.R. Colegio de postgraduados/Financiera Rural, colección: Formación para el financiamiento del desarrollo rural, núm. 6, Texcoco, estado de México. 77 p.
- GONZÁLEZ DE CANALES LÓPEZ-OBREIRO, F. 2003. Concepto de territorio. Nota técnica del Instituto de Desarrollo Comunitario. Fundación INFODAL. Madrid. 25. (2012, 02). Desarrollo Rural. *BuenasTareas.com*. Recuperado 02, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Desarrollo-Rural/3521559.html>
- Herreros Robles, J., 1990. Animación de la actividad económica y social en el medio rural. *Uncear. Renovación rural*, 10, 22-26 p.
- Hogarth, K. y A. Paniagua. 2001. What rural restructuring? *Journal of rural studies*.17:41-62
- INEGI, 2011. Perspectiva Estadística Chihuahua. Aguascalientes, Aguascalientes, México, D.F. 91 p.
- INSHT Sancho F.T., Fidalgo V. M. y Pérez B. J. 1999. Adaptación al Puesto de Trabajo. Sección Técnica. Número 4-1999, páginas 12 a 18.
- Instituto Nacional de Aprendizaje. 2006. Guía de Adaptación de Puestos de Trabajo para Personal con Discapacidad. Unidad de Servicio al Usuario Servicio de Coordinación sobre Discapacidad SECODI. 143. p.
- Malpica, María del Carmen, 1996. El punto de vista pedagógico, México Ed. Limusa 140 p.
- Martínez, V. S. 2010. Producción de tesinas: contribución a la metodología desde su análisis. Primera edición. D.R. Colegio de postgraduados/Financiera Rural, colección: Formación para el financiamiento del desarrollo rural, núm. 5, Texcoco, estado de México. 152 p.
- McClellan, D.C., 1973. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28,(1),1-14
- McDonald R., Boud D., Francis J. y Gonzci A. 1995. UNESCO Nuevas Perspectivas sobre la Evaluación. Sección para la Educación Técnica y Profesional. 32 p.
- Revista de curriculum y formación profesional, 2004
- Salas E. A. 2010. La Nueva Ruralidad en los Estudios Territoriales en México. VII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural. 9. p.
- SANCHO COMÍNS, J., MARTÍNEZ, J. y MARTÍN, M. A. 2002. Necesidad de un Marco Jurídico para el Desarrollo Rural en España. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid.
- Sorokin, P.A. y Zimmerman, C.C., 1929. Principles of Rural-Urban Sociology, Henry Holt, New York.

- Timothy P. K. 1999 Capital Político: Política Financiera Mexicana Durante el Gobierno de Salinas. 38. p.
- Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal Consejo de la Judicatura del Distrito Federal Dirección Ejecutiva de Planeación. 2009. Perfiles de Puestos del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. 205 p.
- Universidad Tecnológica de la Selva Estado de Chiapas. 2002. Manual de Perfil de Puestos. 39 p.
- Villa. S. A y Poblete R. M. 2004. Practicum y Evaluación de Competencias. Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado, 8 (2) 2004 19 p.
- Zuloaga. A, A y Contreras M, N. 2010. La comunicación como factor determinante en el éxito de los negocios de los productores rurales. Primera edición. D.R. Colegio de postgraduados/Financiera Rural, colección: Formación para el financiamiento del desarrollo rural, núm. 2, Texcoco, estado de México. 147 p.

## **10.- ANEXOS**

### **10.1. Definiciones y terminología**

**Actitudes y Valores:** Describe los tipos de conducta verbal y no verbal que se requieren manifestar al momento de desempeñar las atribuciones del puesto, así como los valores que deberán orientar el comportamiento de la persona que ocupa el puesto dentro de la Institución.

**Conocimientos:** Son aspectos teóricos, normativos y técnicos que se deben dominar para desempeñar las atribuciones del puesto, las cuales deberán estar avaladas por la educación formal y/o por la acreditación de cursos, certificaciones, diplomados o especializaciones.

**Descripción de puesto:** Es el documento que establece el propósito de un puesto específico, su ubicación jerárquica, así como la descripción de las atribuciones del mismo, el cual forma parte del Manual de Organización de una Dependencia.

**Educación formal:** Define el nivel de estudios que se requiere para ocupar el puesto, el cuál debe ser acreditado con el documento oficial correspondiente.

**Elementos de competencia:** Son los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencia que requiere un puesto para desempeñar sus atribuciones en forma satisfactoria.

**Experiencia:** Son las actividades o funciones que se deben haber ejecutado con anterioridad y el tiempo requerido para asegurar el óptimo desempeño en el puesto.

**Habilidades:** Describe las destrezas o capacidades específicas relacionadas con aspectos técnicos, administrativos, de gestión de personal, de manejo de equipo o materiales, entre otros, que se deben tener para el desempeño satisfactorio de las atribuciones del puesto.



**Perfil de Puesto General:** Es el documento que establece la educación formal, los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencia que deberá tener cualquier persona que ocupe alguno de los puestos de Mando Medio (Jefe de Departamento, Coordinador, Jefe de Oficina y Administrador), independientemente de la Dependencia o Entidad Académica a la que pertenezca.

**Perfil de Puesto Funcional:** Es el documento que establece la educación formal, los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencia que deberá tener cualquier persona que ocupe alguno de los puestos de Mando Medio (Jefe de Departamento, Coordinador, Jefe de Oficina y Administrador) de acuerdo a las características de las funciones que tiene bajo su responsabilidad una Dependencia o Entidad Académica a la que esté adscrito el puesto.

**Perfil de Puesto Específico:** Es el documento que, además de mencionar los elementos de competencia del Perfil de puesto General y Funcional, establece la educación formal, los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencia que el ocupante del mismo deberá tener de forma particular para desempeñar satisfactoriamente las atribuciones establecidas en la Descripción del puesto correspondiente.

**UOM:** Unidad de Organización y Métodos.

Cuadro 7.- Descripción del Perfil del puesto.

 			
<b>A. DATOS GENERALES</b>			
CÓDIGO DEL PUESTO	CF52699		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PROMOTOR DE FINANCIAMIENTO RURAL		
CARACTERÍSTICA OCUPACIONAL	X		
<b>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	FINANCIERA RURAL		
RAMA DE CARGO	Promoción y desarrollo		
TIPO DE FUNCIONES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Confianza</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Sustantivas</td> </tr> </table>	Confianza	Sustantivas
Confianza	Sustantivas		
PUESTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO	AGENTE DE CRÉDITO RURAL		
UNIDAD ADMINISTRATIVA	COORDINACIÓN REGIONAL		
<b>II. RAZÓN DE SER DEL PUESTO (MISIÓN):</b>	Redactar conforme al propósito fundamental "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con el puesto inmediato superior. Debe contestar a la pregunta ¿Para qué existe el puesto?		
Identificar mercados potenciales, promover, colocar, supervisar la correcta aplicación los recursos financieros, apoyos y servicios que ofrece y otorga la Financiera Rural, así como brindar la asesoría necesaria en todo el proceso de crédito, a fin de incrementar la participación de la Financiera en el sector rural, así mismo instrumentar los mecanismos técnicos-normativos y administrativos para su operación, contratación, dispersión y liberación.			
<b>III. FUNCIONES</b>	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN ¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Cada función integra un conjunto de actividades. VERBO DE ACCIÓN+COMPLEMENTO+RESULTADO		
1	Atender de manera directa las solicitudes de financiamiento, asesoría y capacitación que presenten los productores y los Intermediarios Financieros Rurales.		
2	Asegurar que la presencia de la Financiera llegue a los productores e Intermediarios Financieros Rurales directamente a sus unidades de producción, a través de la promoción en sitio.		
3	Vincular las necesidades de los Productores y los Intermediarios Financieros Rurales, a fin de que las mismas sean atendidas por la Financiera.		
4	Identificar proyectos productivos que impulsen el desarrollo rural, a fin de promoverlos ante instituciones nacionales o extranjeras dedicadas a la inversión y al financiamiento.		
5	Ofrecer a los clientes, prospectos y a los Intermediarios Financieros Rurales, los productos y programas de crédito, apoyos y servicios que ponga a disposición la Financiera, así mismo, implementar los programas que en materia de financiamiento rural se determinen en la Institución, con objeto de lograr una mayor difusión de los servicios y productos.		
6	Identificar y conocer a los clientes, clasificar y brindar la información requerida por ellos, en cuanto a las modalidades, requisitos, trámites y condiciones que debe cumplir, a fin de facilitar su acceso a los productos y servicios de la Institución.		
7	Promover proyectos con mezcla de recursos y apoyos, que sean productivos y rentables para la Institución y para el cliente.		
8	Propiciar que el proceso de originación, autorización, contratación, disposición y supervisión se realice con oportunidad, a fin de mejorar la calidad en el proceso crediticio.		
9	Informar y dar seguimiento sobre las solicitudes al cliente y en su caso, solicitar la documentación complementaria, a fin de dar continuidad al proceso de otorgamiento.		
10	Participar en la integración de los expedientes de crédito conforme a las normas vigentes emitidas en los Manuales de Normas y Políticas de Crédito y de Reporto y en los respectivos procedimientos y lineamientos.		
11	Capacitar y asesorar de manera directa o a través de terceros, a los productores o a aquellos que decidan constituirse como Intermediarios Financieros Rurales, a fin de propiciar la mejor utilización de sus recursos crediticios.		
12	Comprobar las inversiones y realizar supervisiones subsecuentes a los créditos otorgados, a fin de verificar la aplicación de los recursos.		
13	Realizar las demás funciones y/o responsabilidades dentro del ámbito de su competencia, que se deriven de las disposiciones aplicables, así como de aquellas que le encomiende su jefe inmediato superior.		



### IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS.

TIPO DE RELACIÓN:

*Elija el tipo de relación*

*Explicar brevemente con que áreas o puestos tiene relación y ¿para qué?.*

Clientes y prospectos – Promoción, asesoría y operación de programas y productos  
SAGARPA – Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación .- Apoyo a los proyectos  
Asociaciones e Instancias Federales, Estatales y Municipales – Apoyo a los proyectos

Coordinaciones Regionales y Agencias de Crédito Rural.- Proporcionar asesoría y normatividad.  
Todas las áreas de la Financiera Rural, involucradas en el proceso de promoción y otorgamiento de crédito.

Característica de la información:

*Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto*

LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA REPERCUTE HACIA EL INTERIOR DE LA DEPENDENCIA

### V. ASPECTOS RELEVANTES DEL PUESTO.

Retos y complejidad en el desempeño del puesto.

*Explicar brevemente la elección de los aspectos.*

Cumplir con los objetivos de la Institución, generando desarrollo en base a la identificación de proyectos estratégicos, así como la promoción de los productos y servicios incluidos en el portafolio de negocios.

Contribuir en la creación de productos financieros aplicables a las actividades de la región donde se ubique la Agencia de Crédito Rural.  
Proponer cambios que mejoren la operatividad del procesos de crédito.

Debe declarar situación patrimonial.

### C. PERFIL DEL PUESTO

#### I. ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO

ESCOLARIDAD Y GRADO DE AVANCE:

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Identificar carreras o áreas de conocimiento requeridas para la ocupación del puesto.

Económico-Administrativas, Ciencias Agropecuarias

#### II. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA:

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Identificar la o las área(s) de experiencia que se requieran para la ocupación del puesto.

Marco legal y normativo aplicable a las operaciones crediticias  
Sistema Financiero Mexicano  
Proceso de Crédito  
Análisis Financiero



### II. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS

En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado.

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	<input type="text" value="SI"/>	FRECUENCIA:	<input type="text" value="SIEMPRE"/>	CAMBIO DE RESIDENCIA:	<input type="text" value="SI"/>
HORARIO DE TRABAJO:	<input type="text" value="HORARIO DIURNO"/>		PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:	<input type="text" value="No"/>	
CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO: AMBIENTALES, TEMPERATURA, RUIDO, ESPACIO	<input type="text" value="N A"/>				

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: ACCIÓN, ATRIBUTO O ELEMENTO DE LA TAREA, EQUIPO O AMBIENTE DE TRABAJO, O UNA COMBINACIÓN DE LOS ANTERIORES, QUE DETERMINA UN AUMENTO EN LA PROBABILIDAD DE DESARROLLAR ALGUNA ENFERMEDAD O LESIÓN.	<input type="text" value="N A"/>
--	----------------------------------

### IV. COMPETENCIAS O CAPACIDADES

#### COMPETENCIAS

- a) Actitud de Servicio Comercial-Intangibles
- b) Apego a Normas
- c) Capacidad para aprender
- d) Comunicación Efectiva
- e) Control de Procesos-Ejecución
- f) Enfoque a resultados-Logro de Objetivos
- g) Integridad
- h) Negociación Comercial
- i) Organización
- j) Planeación
- k) Solución de Problemas-Capacidad de Análisis
- l) Trabajo bajo Presión

#### CAPACIDADES (Habilidades, Conocimientos y Aptitudes)

- a) Establece relaciones interpersonales, escucha con empatía, comprende las necesidades del cliente, plantea soluciones efectivas e influye en las decisiones de los demás.
- b) Conoce y acepta las reglas, está convencido de su importancia como reguladores sociales, adhiere su conducta cotidiana a los convencionalismos, controla sus propios impulsos y se interesa por mostrar una imagen socialmente adecuada.
- c) Abstrae la información relevante del entorno, vincula los datos nuevos con los ya conocidos, aplica lo que aprende en su labor cotidiana, muestra curiosidad intelectual y reconoce las necesidades de mejora.
- d) Capaz de escuchar y dispuesto a hacerlo, entiende los mensajes verbales, comprende los aspectos no verbales de la comunicación, expresa sus ideas con claridad y coherencia, y genera el impacto deseado en sus interlocutores.
- e) Se concentra en la tarea designada, es meticuloso con los detalles, le agradan los entornos estables y las actividades rutinarias, puede apegarse a los procedimientos definidos y muestra interés por cumplir con los requisitos de calidad.
- f) Entiende los objetivos y su alcance, concentra su energía en el logro de resultados, muestra empuje para hacer que las cosas sucedan, actúa con autonomía e iniciativa.
- g) Cumple los acuerdos que establece, toma decisiones basándose en criterios éticos, congruente entre lo que dice y lo que hace, inspira confianza en los demás y a ellos mismos.
- h) Identifica el objetivo real deseado por cada parte, se comunica con asertividad, colabora en la generación de propuestas equitativas, genera acuerdos satisfactorios.
- i) Mantiene el orden en su espacio y actividades, busca estructurar las tareas a realizar, comprende las secuencias y se apeg a ellas, cuida los detalles de su trabajo.
- j) Comprende el objetivo a lograr, define las acciones necesarias para alcanzarlo, identifica las prioridades, asigna racionalmente los tiempos y recursos, visualiza las acciones.
- k) Entiende los conceptos abstractos y las situaciones, visualiza los distintos factores intervinientes, comprende la interrelación existente entre éstos, posee o desarrolla habilidades para resolverlos.
- l) Conserva la claridad mental, se concentra en lograr el resultado esperado, mantiene la calma, canalizando efectivamente la ansiedad, desarrolla tácticas que le permiten enfrentar situaciones de alta presión.

Cuadro 8.- Ficha de encuesta

<b>FICHA DE ENCUESTA A PROMOTORES DE CREDITO DE FINANCIERA RURAL</b>	
1.- Nombre del Encuestado	MARTINEZ AGUIRRE AVELINO ISAC
2.- ¿Edad?	48 AÑOS
3.- ¿Profesión o Especialidad?	AGRONOMO
4.- ¿Titulado o pasante?	
5.- ¿Recibiste capacitación para el puesto?	NO
6.- ¿Cuál fue la fuente de capacitación?	A RITMO DE OPERACIÓN
7.- ¿Dificultades en el desempeño de tu trabajo?	LOS CAMBIOS CONSTANTES DE NORMATIVA
8.- ¿Etapa del tren de crédito que te presenta dificultad?	CONSIDERO QUE EN NINGUNO
9.- ¿Años de experiencia en el cargo en Financiera Rural?	9 AÑOS
10.- Comentarios generales	AUN CON LA EXPERIENCIA ACUMULADA, EN ESTE PUESTO SIEMPRE SE ESTA APRENDIENDO, PUES LAS MODIFICACIONES A LAS NORMAS ES MUY DINAMICO.