

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

**MEMORIAS DEL SEMINARIO SOBRE "ADMINISTRACION Y GESTION INSTITUCIONAL
PARA EL DESARROLLO RURAL Y AGROPECUARIO EN AMERICA LATINA"
CELEBRADO EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR ENTRE LOS DIAS
24-29 DE NOVIEMBRE, 1980**

● Seminario del Comité de Gestión
● Quito, Ecuador. 1980.
● Tome 119.

**DIVISION DE CAPACITACION Y COMITE DE GESTION
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
CORONADO, SAN JOSE, COSTA RICA, 1981
REPRESENTACION DEL IICA EN ECUADOR
QUITO, ECUADOR**



11



IICA-CIDTA

12 AGO 1982
IICA
E50
485
T.2

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-OEA

MEMORIAS DEL SEMINARIO SOBRE "ADMINISTRACION Y GESTION INSTITUCIONAL
PARA EL DESARROLLO RURAL Y AGROPECUARIO EN AMERICA LATINA" CELEBRADO
EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR ENTRE LOS DIAS 24-29 NOVIEMBRE DE 1980

DIVISION DE CAPACITACION Y COMITE DE GESTION

SAN JOSE, COSTA RICA - 1981

REPRESENTACION DEL IICA EN ECUADOR

QUITO, ECUADOR - 1981

00005066

AS

CONTENIDO DE ESTE VOLUMEN

INDICE

	<u>TOMO II</u>	<u>Página</u>
		<u>Página</u>
1. Situación y Problemas de la Administración y Gestión del Sector Rural: El caso de Colombia		215
Expositor: Juan Pablo Torrealba		
2. Notas sobre la Estructura Organizacional del Sector Público Agropecuario de México		269
2.1 Planteamientos Estratégicos del Sistema Alimentario Mexicano, SAM		319
Expositor: Eduardo Salvadó I.		
3. Reflexiones sobre el Desarrollo Rural		335
Expositor: Norberto Ras		

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-OEA
OFICINA EN COLOMBIA

DOCUMENTO PRELIMINAR
CIRCULACION RESTRINGIDA

SITUACION Y PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION Y GESTION DEL SECTOR RURAL:
EL CASO DE COLOMBIA

J. P. TORREALBA

DOCUMENTO PREPARADO PARA EL SEMINARIO INTERNO SOBRE
ADMINISTRACION Y GESTION INSTITUCIONAL, 24-29 NOVIEMBRE DE 1980
QUITO, ECUADOR

1. The first part of the document is a list of names and addresses.

2. The second part of the document is a list of names and addresses.

3. The third part of the document is a list of names and addresses.

4. The fourth part of the document is a list of names and addresses.

5. The fifth part of the document is a list of names and addresses.

6. The sixth part of the document is a list of names and addresses.

7. The seventh part of the document is a list of names and addresses.

8. The eighth part of the document is a list of names and addresses.

Juan Pablo Torrealba

1. Introducción

Quiero comenzar mi exposición celebrando el tema que los patrocinadores y organizadores de este Seminario Interno del IICA han propuesto a discusión, que cubre un área tan trascendente del desarrollo rural, que es una preocupación muy importante de todos los países y sobre lo cual se realizan tantos estudios y búsqueda de soluciones. La oportunidad de tratar este tema en este seminario parece muy importante por las siguientes razones:

- a. Creo que estamos viviendo una crisis de capacidad de ejecución en muchas instituciones del Sector Público Agropecuario y del Desarrollo Rural de América Latina, es decir, la capacidad de traducir objetivos y planteamientos generales en acciones efectivas.
- b. Se ha avanzado bastante en las conceptualizaciones generales sobre desarrollo rural, tanto a nivel de organismos internacionales, como de los gobiernos, que han reflejado sus valores en las políticas y estrategias de desarrollo rural que han decidido. El tema es importante pero no conviene continuar profundizando en las conceptualizaciones, si no es en base a las experiencias y resultados, de modo contrario, podríamos caer en el problema que señalaba nuestro Director General en 1979: Hemos llegado al fin de la década con toneladas de documentos pero, los resultados y condiciones de vida en el sector rural de nuestros países han avanzado muy poco. Es importante

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in financial matters. This section also touches upon the legal implications of failing to maintain such records, which can lead to severe penalties and legal consequences.

2. The second part of the document focuses on the role of technology in modern record-keeping. It highlights how digital tools and software solutions have revolutionized the way data is stored, accessed, and managed. This section discusses the benefits of cloud storage, data encryption, and automated backup systems, as well as the potential risks associated with digital data storage, such as cyber threats and data loss.

3. The third part of the document addresses the challenges of data security and privacy. It explores various strategies to protect sensitive information, including the implementation of strong security protocols, regular security audits, and employee training on data protection. This section also discusses the importance of staying up-to-date with the latest security trends and regulations, such as the General Data Protection Regulation (GDPR).

4. The fourth part of the document discusses the importance of data backup and recovery. It explains how regular backups can prevent data loss in the event of a disaster or system failure. This section also covers the different types of backup solutions, such as on-premise backups and cloud-based backups, and provides guidance on how to choose the most appropriate backup strategy for an organization.

5. The fifth part of the document focuses on the importance of data retention and archiving. It discusses how to determine the appropriate retention period for different types of data, based on legal requirements and business needs. This section also covers the challenges of archiving large volumes of data and provides tips on how to optimize storage and ensure the long-term integrity of archived data.

6. The sixth part of the document discusses the importance of data governance and compliance. It explains how to establish a clear data governance framework, including the definition of roles and responsibilities, the implementation of data quality controls, and the regular monitoring and reporting of data usage. This section also discusses the importance of staying up-to-date with the latest data protection regulations and ensuring that the organization's data practices are fully compliant.

7. The seventh part of the document discusses the importance of data analytics and reporting. It explains how to leverage data to gain valuable insights into business performance, customer behavior, and market trends. This section also covers the different types of data analytics tools and techniques, such as descriptive analytics, diagnostic analytics, and predictive analytics, and provides guidance on how to choose the right tools and techniques for an organization's needs.

8. The eighth part of the document discusses the importance of data ethics and responsible data use. It explores the ethical implications of data collection, storage, and analysis, and provides guidance on how to ensure that data is used in a fair, transparent, and responsible manner. This section also discusses the importance of obtaining informed consent from individuals whose data is being collected and the need to respect their privacy and autonomy.

9. The ninth part of the document discusses the importance of data literacy and training. It explains how to ensure that all employees are equipped with the necessary skills and knowledge to handle data effectively. This section also covers the different types of data literacy training programs, such as workshops, seminars, and online courses, and provides guidance on how to design and implement an effective data literacy training program.

10. The tenth part of the document discusses the importance of data collaboration and sharing. It explains how to foster a culture of data collaboration and sharing within an organization, and provides guidance on how to establish clear policies and procedures for data sharing. This section also discusses the importance of ensuring that data is shared securely and that appropriate access controls are in place to protect sensitive information.

por esto capacitarnos en el IICA para poder mejorar la efectividad de nuestra cooperación técnica en el desarrollo rural y lograr cambios significativos en las condiciones de vida en el medio rural.

Un tema tan complejo y amplio, como es el desarrollo rural, debe tomarse por áreas, dentro de un enfoque global. Sólo de esta forma es posible analizar experiencias, llegar a conclusiones más sólidas y poder precisar estrategias y soluciones que tengan resultados efectivos.

El objetivo de este trabajo se enmarca dentro de las instrucciones recibidas de los organizadores del seminario, el Comité de Gestión y la División de Capacitación. En él se presenta un análisis resumido de la forma como el Gobierno y las entidades conectadas con el sector rural, administran y realizan la gestión institucional de acciones en beneficio de lo rural; se intenta también señalar a modo de hipótesis los principales problemas que se perciben en este campo.

Entendemos, por el Instructivo que se recibió para este seminario que, para efectos de esta discusión, Administración y Gestión Institucional abarcan los procesos y funciones envueltos en la identificación, formulación, ejecución, supervisión y evaluación de las acciones en beneficio de lo rural. Esto incluye la definición de objetivos, políticas y estrategias, la organización, dirección y liderazgo, coordinación, ejecución y evaluación.

the ... of ...

... of ...

... of ...

Este trabajo presenta un análisis general de la Administración y Gestión institucional del Desarrollo Rural, suficiente para dar elementos constructivos para los fines de este seminario: Avanzar en la definición de la política de la técnica de gestión institucional y administración en desarrollo rural y, dar bases para programas de capacitación en este campo. No pretendemos ser exhaustivos en el tema, ni entrar en detalles.

Las bases del trabajo están constituidas por una serie de estudios, informes e investigaciones realizados por instituciones nacionales en Colombia y por la misma Oficina del IICA en este país, así como por las experiencias que ha tenido nuestra Oficina en la cooperación técnica con distintas entidades en este campo.

Este documento tiene varias limitaciones que es necesario señalar al inicio. El tiempo dedicado a su preparación ha sido muy escaso; no se ha tratado de reproducir la gran cantidad de cifras estadísticas conducentes a demostrar cada punto que se plantea en él y muchas de las conclusiones se presentan a modo de conclusiones parciales o hipótesis tentativas, sobre las cuales es necesario profundizar. No puedo dejar de mencionar que hay un sesgo en el tratamiento del tema, ya que, preferentemente nos referiremos a lo que hacen las entidades envueltas en lo agrícola del desarrollo rural; nuestras relaciones y experiencias con lo no agrícola del desarrollo rural son muy escasas.

2. Formulación de políticas y estrategias de desarrollo rural en Colombia

2.1 Breve reseña del contexto económico-político del desarrollo rural

Para entender el proceso de desarrollo rural y cómo el Gobierno lo ha enfocado, es necesario hacer una breve referencia al contexto económico-político en el cual éste se inserta.

- a. En los años 1950 se vive en Colombia el período de la post-guerra, con una creciente industrialización y urbanización en el país, esto trae consigo un aumento importante en la demanda urbana de alimentos, que lleva a una política fundamentalmente de crecimiento y modernización en el sector agropecuario, que se sintetiza en estimular el aumento de producción y productividad. Sin embargo, en este período y en la década anterior, se ven nacer los primeros ensayos en desarrollo rural. La creación del Programa Múltiple de la Federación Nacional de Cafeteros en los años 1940, constituido por la formación de cooperativas de mercadeo, insumos y crédito, investigación y extensión, capacitación, acueductos, caminos y vivienda campesina, continuándose a partir de 1950, por la Caja de Crédito Agrario con el crédito de subsistencia para campesinos colombianos. En 1958 surgen los núcleos escolares rurales, dependientes del Ministerio de Educación.
- b. En la década de los 60 se adelantó una política reformista, fundamentalmente en base a reforma agraria, cuya ley promulgada en el año 1961. De esa fecha hasta 1976, se alcanzó a beneficiar a 26.000 familias y se afectaron alrededor de

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions.

2. It also emphasizes the need for regular audits to ensure compliance with applicable laws and regulations.

3. Furthermore, the document highlights the role of technology in streamlining financial processes and reducing errors.

4. Finally, it stresses the importance of transparency and accountability in all financial reporting.

5. The document concludes by stating that these practices are essential for the long-term success and sustainability of any organization.

6. In addition, it provides a list of resources and references for further information on financial management.

7. The document is intended to serve as a guide for anyone responsible for managing the financial affairs of an organization.

8. It is hoped that this information will be helpful and informative to all readers.

9. Thank you for your attention and interest in this document.

10. Sincerely,
[Signature]

11. [Name]

12. [Title]

13. [Address]

14. [City]

15. [State]

16. [Zip]

17. [Phone]

18. [Email]

19. [Website]

20. [Social Media]

21. [Footer]

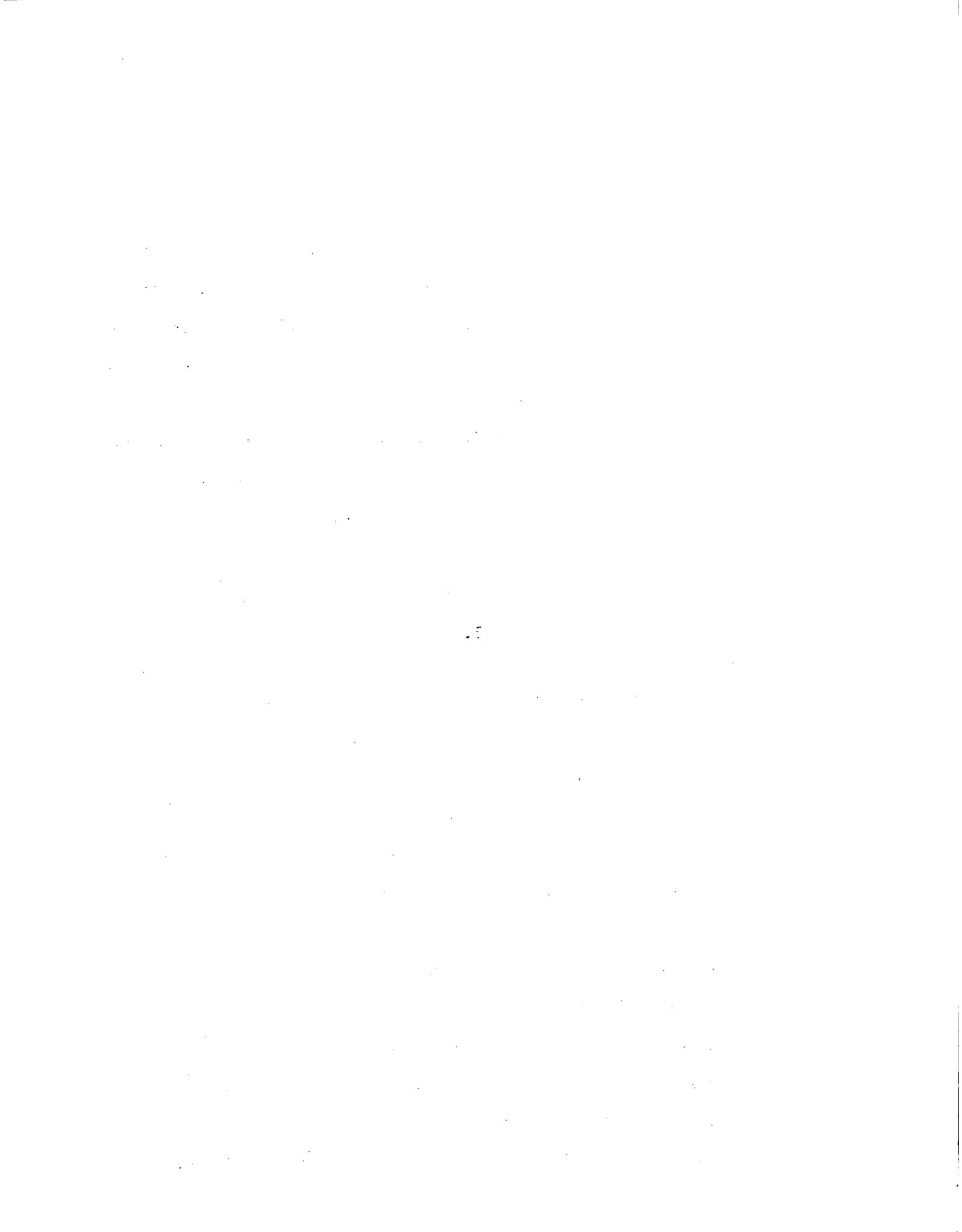
22. [Page Number]

medio millón de hectáreas. La organización campesina tomó un auge muy importante y hasta 1968 la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos era una fuerza política de importancia que realizó invasiones de tierra tendientes a acelerar el proceso de reforma agraria. Hacia fines de la década se inició el abandono de esta política reformista por parte del Gobierno, con un acuerdo que daba garantías a los terratenientes que aseguraran ciertos niveles de producción.

Hacia fines de la década se promulga una reforma institucional del Sector Público Agropecuario, de gran trascendencia para el sector rural.

- c. Hacia fines de la década de los 60, se comienza a conceptualizar el Sector Agropecuario colombiano en términos de un dualismo constituido por un sector tradicional compuesto por una gran cantidad de pequeños productores, con escasos recursos de tierra, capital y abundante mano de obra, el cual recibe pocos servicios de parte de las entidades del Gobierno y por lo cual muestra bajos niveles de productividad de la tierra.

Este sector sin embargo, es un importante proveedor de alimentos para la población urbana, por lo cual reviste una importancia significativa. Por otra parte, existe el sector moderno o comercial de la agricultura, que está constituido por fincas de mayor tamaño, con más fácil acceso al capital, la tecnología e insumos modernos y mayores servicios de parte de las instituciones del Gobierno; esto hace que el sector



moderno de la agricultura muestra niveles de productividad mucho más significativos. En la década de los años 70 se ha comprobado que el crecimiento de la producción y la productividad del sector moderno ha sido mucho más significativo que el del sector tradicional. Hacia mediados de esta década se hace evidente que la política de reforma agraria se ha discontinuado casi completamente.

El ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), inicia a partir de 1970 los proyectos de desarrollo rural regional, enfocados al aumento de la producción y productividad agrícolas y al mejoramiento del nivel de vida campesina. Así, entre 1972 y 1978, el ICA creó 22 Proyectos de Desarrollo Rural Regional, que tuvieron un impacto muy importante en términos institucionales y metodológicos y en algunos casos, alcanzando sus objetivos significativamente. En 1971 también el Gobierno inicia el Programa de Concentraciones de Desarrollo Rural, orientado a la solución de los problemas de educación, salud comunal en las zonas rurales; este programa identificó 57 lugares para su funcionamiento, de los cuales hasta 1978 se habían establecido 20. La ejecución de este Programa se encomendó al Ministerio de Educación.

En síntesis, de esta breve reseña se puede concluir que el proceso de Desarrollo Rural ha tomado distintas modalidades y estrategias en función al desarrollo económico general del país y a su evolución política, como es de esperar que suceda en todas partes. Vale la pena enfatizar que la trascendencia actual del Desarrollo Rural se da en base a los siguientes factores:

- a. La importancia en términos absolutos de la población en el Sector Rural, que alcanza alrededor de un 35% de la población nacional y a la tendencia de emigración hacia las ciudades, en donde actualmente ya se viven agudos problemas sociales,
- b. La significativa contribución del sector tradicional de la agricultura (pequeños y medianos productores), en la producción de alimentos de consumo directo, la cual alcanza a un 65% en 1968, de acuerdo a cálculos del DNP. Complementando esto, está la creencia de que es posible aumentar significativamente la productividad en el sector tradicional de la agricultura,
- c. Un aumento significativo en las tasas de inflación en la economía colombiana, en especial la de los alimentos, lo que crea un agudo problema político y de malestar social, especialmente en las zonas urbanas, que son las que tienen mayor peso y presencia política en el país;
- d. El sector rural ha sido y es parte de la política general del país, que ha tenido como objetivo central durante las últimas décadas el crecimiento económico y desarrollo urbano industrial.

2.2 Objetivos del Desarrollo Rural en Colombia

En 1975 el Gobierno presenta el Plan de Desarrollo 1975-1978 "Para Cerrar la Brecha". Se sostiene en él que desde la década de 1930 el país ha tenido el mismo plan de desarrollo, que ha

consistido en un apoyo decidido y una alta protección al sector moderno de la economía, a través de diversos mecanismos, entre los cuales se contó la concentración de la inversión pública en servicios sociales para las grandes ciudades. Esto se justificaba por la necesidad de iniciar la industrialización y la modernización de la economía. Este tipo de desarrollo benefició muy poco a la gran masa de trabajadores agrícolas sin tierra y a los minifundistas, y también dejó al margen de los beneficios del crecimiento a un numeroso grupo de personas en el sector urbano, el cual ha ido aumentando poco a poco.

Este Plan planteó el crecimiento de la economía para generar empleo productivo y la prestación de servicios para beneficiar de manera especial al 50% más pobre de la sociedad colombiana. Uno de los elementos más importantes fue el Plan Nacional de Alimentación y Nutrición "PAN", que tenía como objetivo central el lograr un progresivo bienestar alimenticio de las clases socioeconómicas menos favorecidas, a través de un abastecimiento adecuado de alimentos nutritivos, que conjuntamente con el apoyo de programas de distribución directa de ciertos nutrientes contribuyera al mejoramiento del estado de salud de la población. El primer elemento dentro de este Plan consistió en una estrategia de desarrollo agrícola encaminada a aumentar la productividad de la gran masa de campesinos con poca tierra, ya que este sector es el que origina la mayor parte de los alimentos de consumo directo.

Otro de los elementos consistió en políticas para racionalizar y mejorar el sistema de comercialización de alimentos; el Programa Nacional de Educación Nutricional, programas para favorecer un óptimo aprovechamiento biológico de los alimentos y programas de distribución subsidiada de alimentos.

La parte más importante del PAN la constituyó el Programa DRI, Desarrollo Rural Integrado. Esto refleja un enfoque urbano del desarrollo; o bien, la mayor prioridad política de este sector.

Este Programa DRI busca articular el conjunto de la inversión pública y la acción del Estado en función de las necesidades del aumento de la producción y por ende, una reducción en el ritmo de la inflación. Los objetivos del DRI se plantearon así: aumentar la productividad, el ingreso y el empleo en el sector rural.

Los instrumentos de acción del DRI son los siguientes: investigación y difusión tecnológica, crédito, mercadeo e inversiones en infraestructura física y social. El costo total del Programa se planeó inicialmente en US 355.2 millones, con aproximadamente 60% destinado a producción agrícola y un 40% a infraestructura física y social. Se planteaba la acción en aquellas zonas de alta densidad poblacional y con un potencial de incrementar la productividad. Se buscaba también detener la destrucción de los recursos naturales en los sistemas de explotación de tierra utilizados en las economías campesinas.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in financial matters. This section also outlines the various methods and tools available for tracking and documenting data, ranging from traditional paper-based systems to modern digital solutions.

2. The second part of the document focuses on the legal and regulatory requirements that govern record-keeping practices. It details the specific rules and standards that organizations must adhere to, including retention periods, access controls, and data protection measures. This section highlights the consequences of non-compliance and provides guidance on how to ensure that all activities are conducted within the bounds of the law.

3. The third part of the document addresses the challenges and risks associated with record-keeping. It identifies common pitfalls, such as data loss, corruption, and unauthorized access, and offers strategies to mitigate these risks. This section also discusses the importance of regular audits and reviews to ensure the integrity and accuracy of the records over time.

4. The fourth part of the document provides practical advice and best practices for implementing an effective record-keeping system. It covers topics such as system selection, user training, and ongoing maintenance. This section aims to help organizations establish a robust and sustainable record-keeping framework that meets their specific needs and objectives.

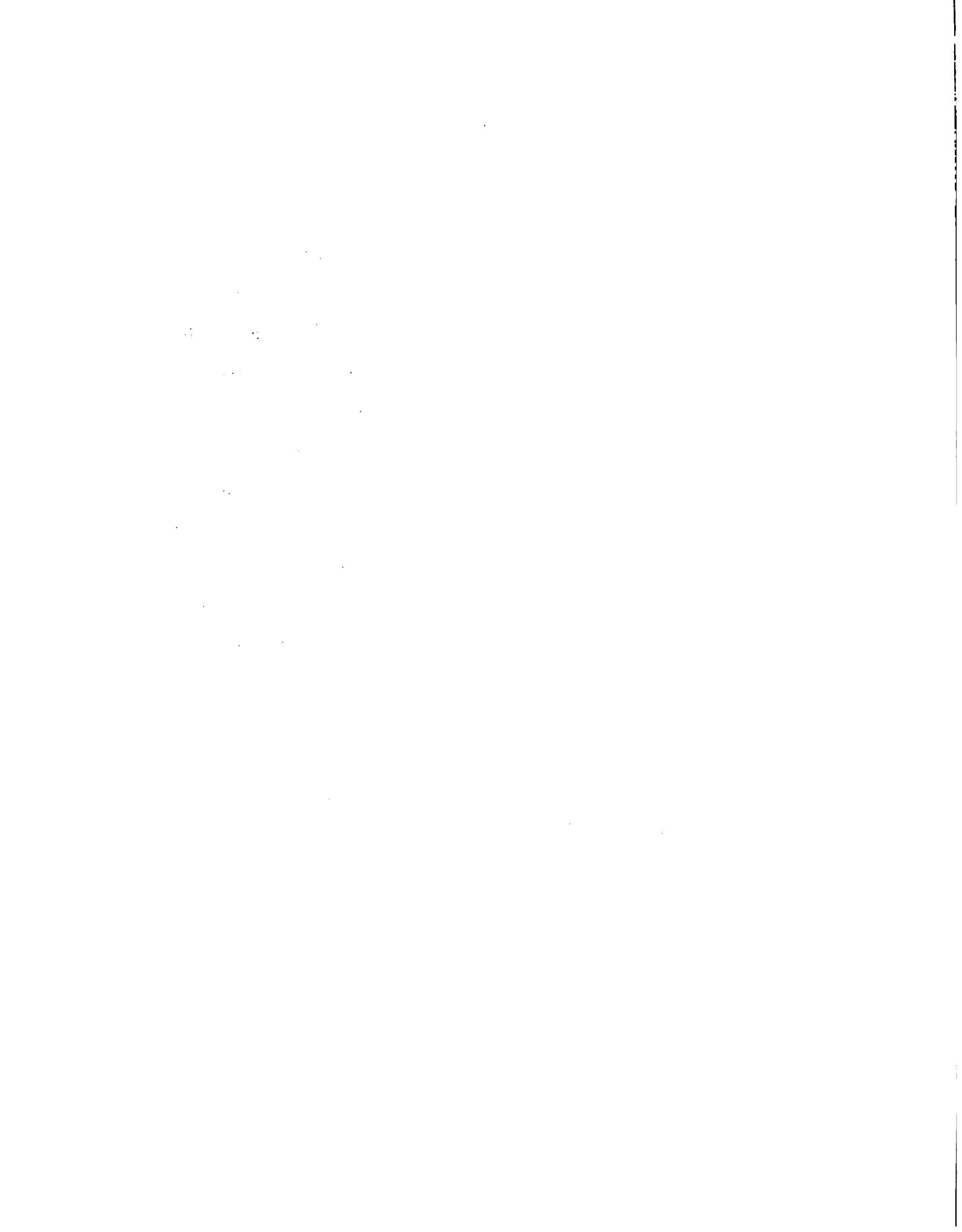
5. The final part of the document concludes with a summary of the key points discussed throughout the document. It reiterates the importance of record-keeping and encourages organizations to take proactive steps to ensure their records are accurate, secure, and compliant with all applicable regulations. The document ends with a call to action, urging readers to implement the recommended practices and seek further assistance if needed.

El DRI es un importante intento en la historia institucional del sector rural de Colombia de racionalizar la acción estatal y el gasto público, tratando de unificar las acciones de las muchas entidades nacionales y regionales que trabajan en este sector, para evitar la duplicación de labores y obtener una mejor utilización de los recursos del presupuesto nacional.

De este modo se intenta dar objetivos y estrategias comunes para beneficiar una clientela bien definida en el sector rural.

El DRI también significó una reorientación de la cantidad y clase de esfuerzos de las entidades del Sector Agropecuario hacia la clientela de pequeños productores más marginados del sector rural, lo cual se explicará en mayor detalle más adelante.

Este Programa va orientado a beneficiar la población rural de Colombia la cual a principios de 1970 era de 1'479.000 familias (fecha del último censo). Las fuentes de ingreso de estas familias rurales se reflejan en el Cuadro No. 1.

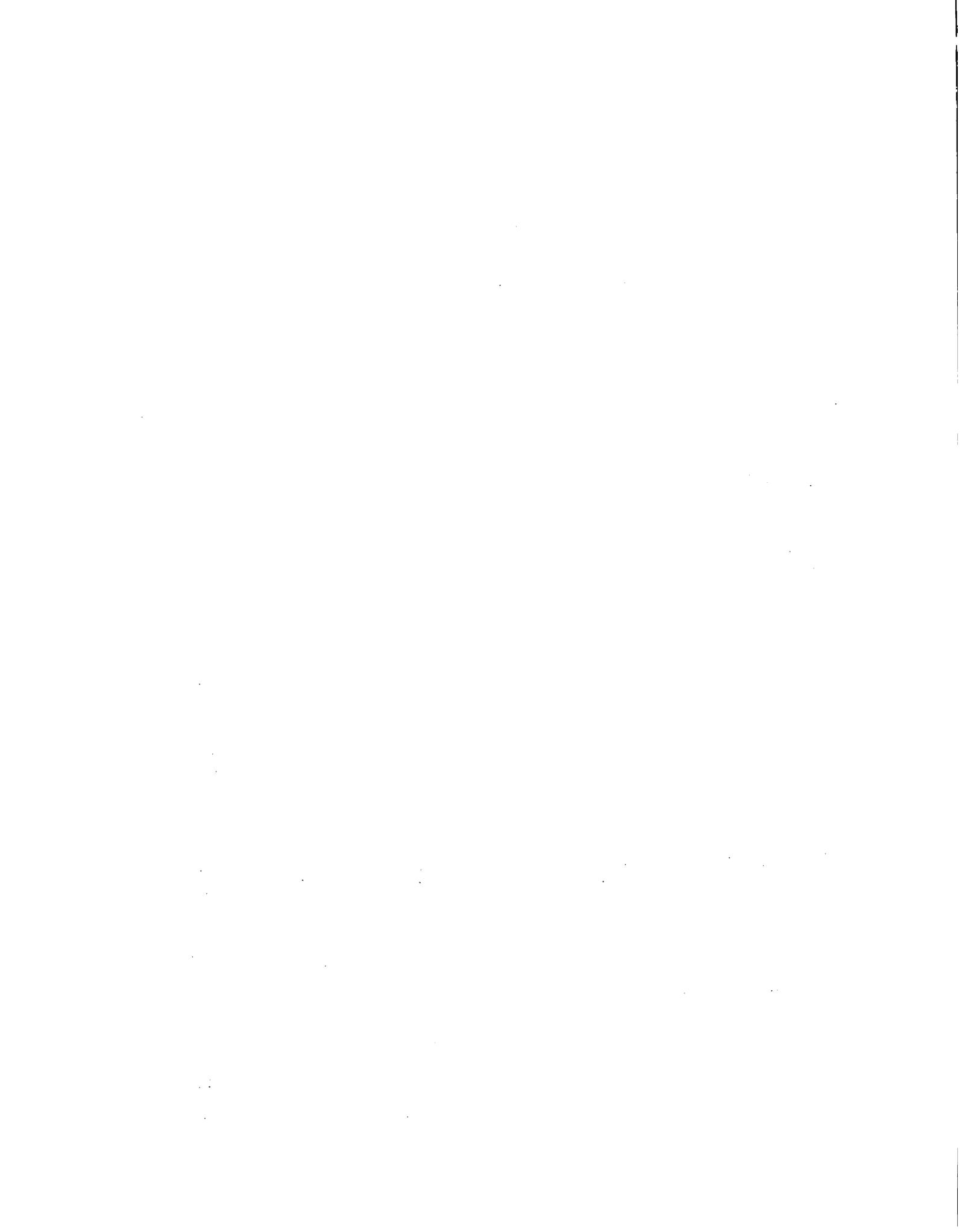


CUADRO No. 1

Fuente de Ingreso	Familias Rurales Miles de unidades	Porcentaje de Población
A. Actividades no agrícolas	200	13.5
B. Explotación de fincas mayor 20 hás.	150	10.2
C. Explotación de fincas menor de 20 hás.	522	35.3
D. Explotación de fincas más salarios	145	9.8
E. Principalmente salario agropecuario	262	17.7
F. Exclusivamente salario agropecuario	<u>200</u>	<u>13.5</u>
	1479	100.0

Fuente: Presentación del doctor Sergio Durán, Director General del Programa DRI, DNP, en Seminario IICA: Aspectos Institucionales del Desarrollo Rural, San José, Costa Rica, 1979.

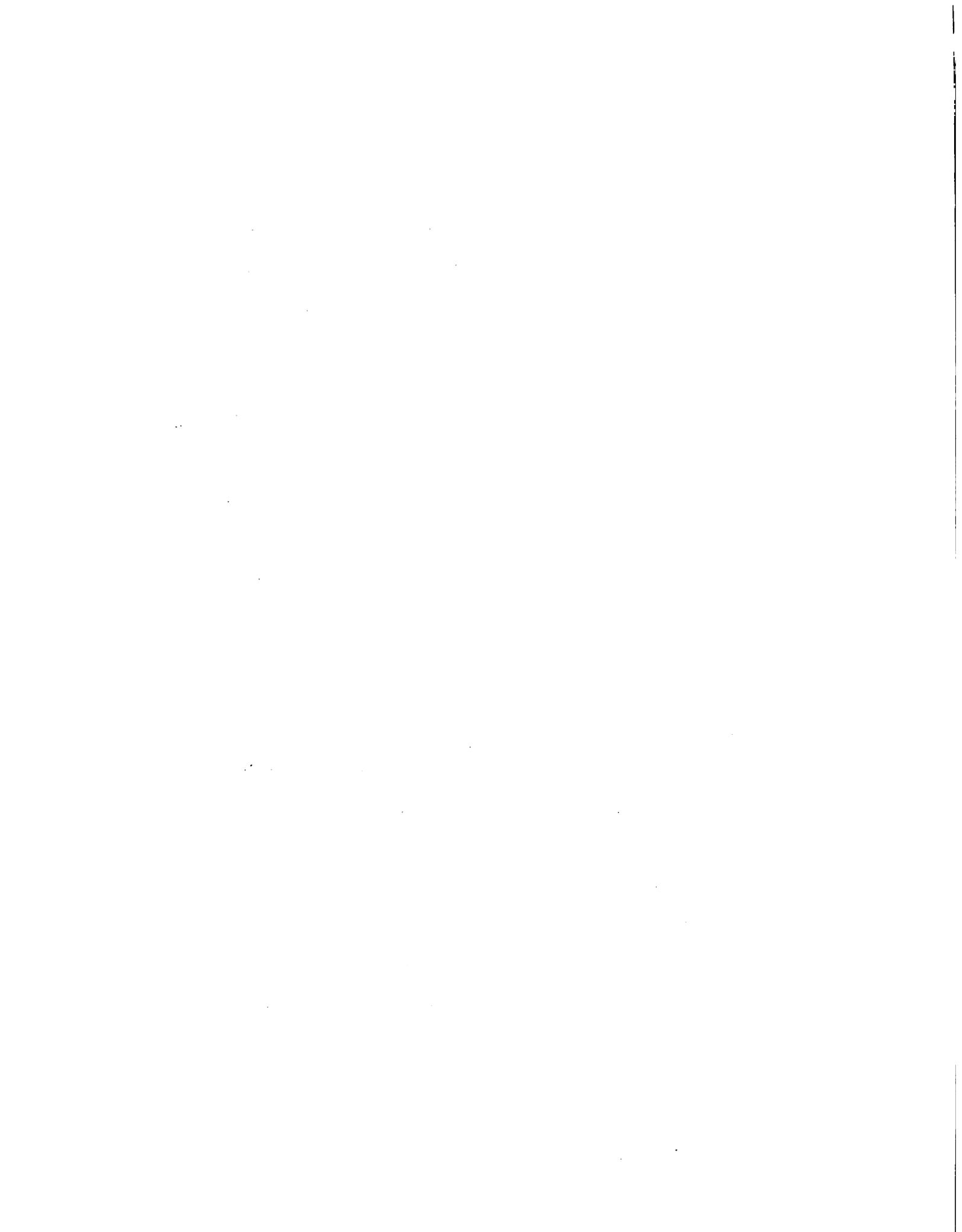
En la primera fase del Programa se plantearon alrededor de 90.000 familias como beneficiarios directos, es decir, un 20% de la población potencial de ser beneficiada por el Programa, si se considera que las categorías A, B, E, y F del Cuadro No. 1 fueron definidas como no susceptibles de ser beneficiarias de este Programa.



El Plan Nacional de Desarrollo PIN, Plan de Integración Nacional 1979-1982, básicamente reitera los objetivos y la estrategia del Programa DRI, manteniendo como objetivos centrales el aumento de la producción para lograr la estabilización y eventualmente la reducción de los precios reales de los alimentos de consumo masivo y aumentar la oferta de servicios sociales públicos, para solucionar las necesidades básicas de los sectores campesinos, contribuyendo a mejorar el ingreso y la distribución de las oportunidades económicas. El DRI no es parte del PAN y la estrategia de asignación de recursos es mucho más productivista que la primera versión del DRI.

Los objetivos específicos del DRI en esta versión son los siguientes:

- a. Incrementar la producción agropecuaria, especialmente de alimentos de consumo masivo, a través de **ganancias** de productividad en las áreas actualmente explotadas.
- b. Aumentar el ingreso de los pequeños productores.
- c. Crear nuevas fuentes de empleo productivo en el subsector de economía campesina.
- d. Facilitar el acceso a los mercados de productos y servicios, mediante construcción de vías de penetración y mejoramiento de los sistemas de comercialización.
- e. Elevar el nivel de vida de los campesinos a través de la prestación de servicios básicos de salud, educación, nutrición, mejoramiento de viviendas y suministro de agua potable.



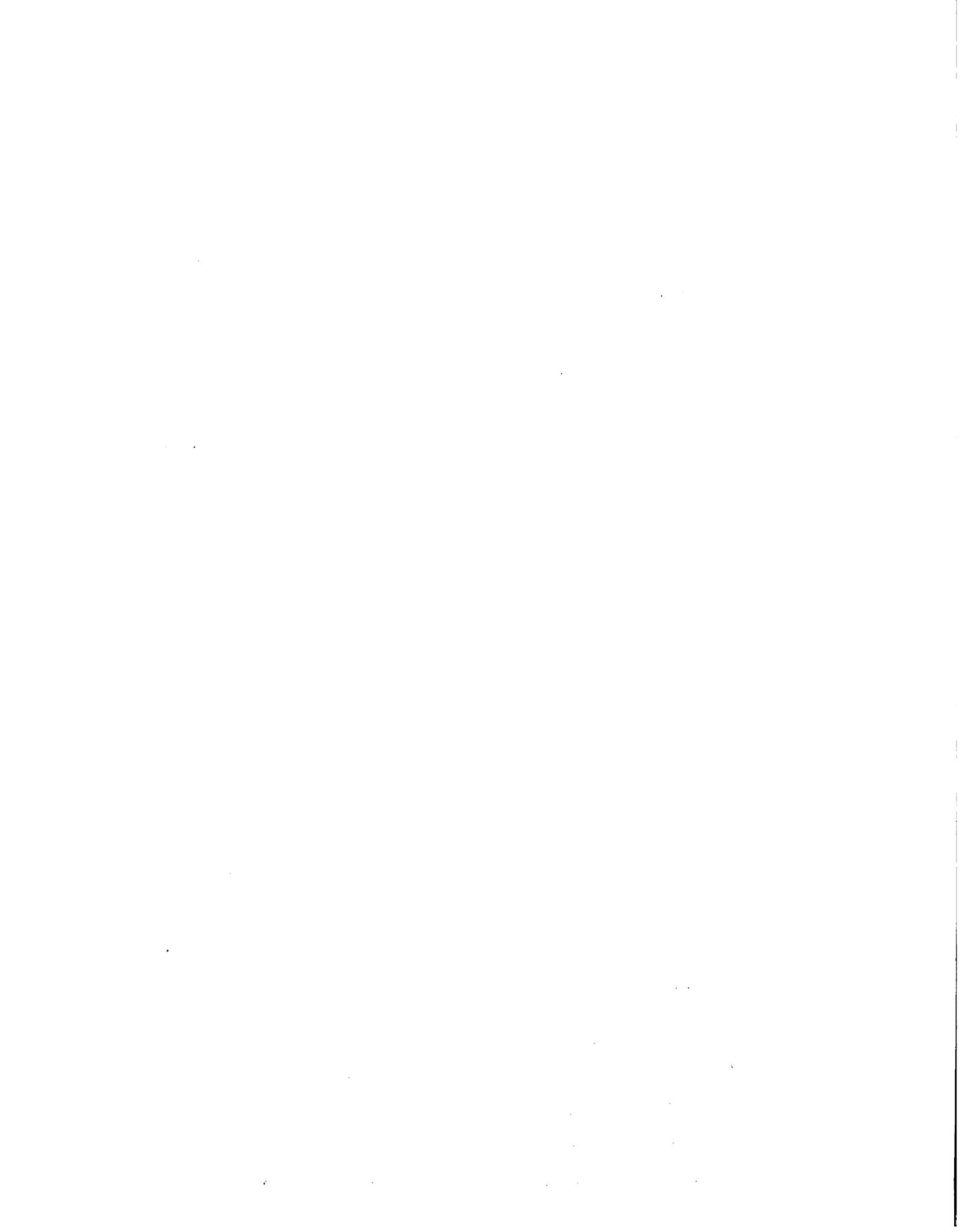
- f. Promover la organización y participación de la comunidad, propendiendo por el desarrollo autosostenido, a través de la creación y funcionamiento de Comités de Usuarios a nivel veredal municipal.

2.3 Situación institucional

Para comprender los aspectos de administración y gestión institucional del DRI, que se describen más adelante, es necesario hacer un breve recuento de la situación institucional de las entidades del Sector Agropecuario.

Las entidades de este sector se desarrollaron en términos institucionales y técnicos considerablemente en la década del 60 y a comienzos de los años 70 en concordancia con las políticas y orientaciones generales que hemos descrito que existían en el Sector Agropecuario entonces. Así la preponderancia y el apoyo a distintas instituciones siguió a los cambios políticos (ejemplo, INCORA). En síntesis, este desarrollo institucional fue orientado fundamentalmente a atender el sector moderno o comercial de la agricultura colombiana, excepción hecha del INCORA.

En un análisis institucional del SPA, en el que nuestra Oficina colaboró, se llegó a detectar que el valor de los servicios de todas las entidades, medidos en términos reales dirigidos a los grandes agricultores, aumentó de 1970 a 1976 en un 22.8%, en cambio, los medianos agricultores disminuyeron en un 33%, los pequeños agricultores disminuyeron en un 47% y los de subsistencia disminuyeron en un 35%. Estos cambios se dieron ante una



reducción total en el valor de los servicios a todos los usuarios de todas las entidades de 36% en el período 1970 a 1976.

Esto refleja dos hechos:

- a. Una disminución importante en el presupuesto destinado al sector agrícola y rural, consecuencia de una menor prioridad del mismo en la política de desarrollo y,
- b. Que ante reducciones presupuestales, las entidades cortan los programas dirigidos a los agricultores que tienen menor peso político, es decir, los pequeños y medianos agricultores.

La mayor parte de las instituciones están altamente centralizadas; así en el mismo estudio se llegó a determinar que de 6.675 profesionales censados en el SPA, un 41.5% tenían sede en Cundinamarca, un 5.7% en Antioquia, un 6% en el Valle. Es decir, casi el 50 de los profesionales estaban localizados en las ciudades más importantes del país o en sus alrededores. Algo similar ocurre con el presupuesto de las entidades. Esto refleja dos aspectos importantes: la escasa importancia de la región y la débil o inexistente participación de los usuarios en la determinación de las acciones que adelantan las instituciones.

Existía también la presunción de que había capacidad ociosa instalada en casi todas o todas las entidades, debido a la disminución del presupuesto en términos reales, lo que había disminuido significativamente los gastos de operación de las mismas,



especialmente en el nivel de campo.

El DRI entonces significó un reto muy importante en términos de cambio institucional. De acuerdo con el doctor Sergio Durán, esto implicaba lo siguiente:

- a. Una reorientación del gasto e inversión hacia la población marginada en las zonas rurales.
- b. Un serio enfrentamiento político para poder hacer este.
- c. Cambios importantes en las estrategias de acción de las instituciones. Así, implica cambios de valores, métodos de trabajo, métodos de formulación de proyectos, etc., para todo tipo de entidades y,
- d. La necesidad de descentralizar las decisiones y la acción.

3. Administración y Gestión Institucional del Desarrollo Rural

3.1 Estrategia del DRI

Los objetivos fueron explicados en secciones anteriores y en esta sección se cubren someramente los principales aspectos de la estrategia de este programa en los siguientes puntos:

- a. Clientela - grupo meta, **constituido** por campesinos que cumplan los siguientes requisitos:
 - i. Patrimonio bruto inferior a US \$30.000.00;
 - ii. Area máxima de la finca o fincas que explota como propietario, arrendatario, aparcerero, asignatario o colono, menor a 20 hectáreas.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

- iii. Que derive de actividades rurales más de un 70% de su ingreso y dedique a ellas la mayor parte de su tiempo.
 - iv. Que no sea un caficultor. Las Empresas Asociativas o grupos de productores campesinos que cumplan individualmente los requisitos anteriores. También las cooperativas para efectos de crédito, cuando un 25% de los socios reúna estos requisitos.
- b. Selección de áreas. Los criterios son de asignación a aquellas áreas de economía campesina que tengan un potencial de aumento de la productividad, que haya una relativa densidad de pequeños productores y que haya cierta continuidad geográfica. Se utilizan indicadores de producción y productividad a nivel de Distrito, que reflejan la importancia de la economía campesina, también a indicadores de atención institucional, indicando la presencia e intensidad de atención de las mismas; indicadores sociales y de infraestructura indican aspectos demográficos y atención en términos de salud, educación, electrificación, acueducto y vías.
- c. Instrumentos o funciones desarrolladas: Desarrollo tecnológico (ICA), crédito (Caja Agraria), capacitación y organización campesina (SENA), organización del mercado (CECORA), nutrición escolar (ICBF), promoción de

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in financial reporting and compliance with regulatory requirements. The text notes that incomplete or inconsistent records can lead to significant legal and financial consequences for the organization.

2. The second section addresses the challenges associated with data management and storage. It highlights the need for robust security protocols to protect sensitive information from unauthorized access, theft, or loss. The document also discusses the importance of data backup and recovery strategies to ensure business continuity in the event of a disaster or system failure.

3. The third part of the document focuses on the integration of various systems and data sources. It explains how fragmented data can hinder decision-making and operational efficiency. The text advocates for the use of integrated platforms and data analytics tools to provide a comprehensive view of the organization's performance and identify areas for improvement.

4. The fourth section discusses the role of technology in modern business operations. It notes that while technology offers numerous benefits, it also introduces new risks and complexities. The document stresses the importance of staying up-to-date with the latest technological advancements and ensuring that the organization's IT infrastructure is secure and scalable.

5. The final part of the document provides a summary of the key findings and recommendations. It reiterates the importance of a proactive approach to risk management and data security. The text concludes by encouraging the organization to regularly review and update its policies and procedures to adapt to the ever-changing business landscape.

salud (Min. Salud), centros de salud (FNH), agua potable y alcantarillado (INAS), educación (Min. Educación), vías (Caminos Vecinales), construcciones escolares (ICCE), electrificación (ICEL), reforestación, piscicultura y cuencas (INDERENA). Estas funciones las cumplen principalmente los 13 organismos indicados entre paréntesis, es decir, cada función la ejecuta una entidad especializada en ello.

- d. La estrategia no contempla un cambio en la tenencia de la tierra.
- e. No existe una política de precios o de comercio exterior que venga a complementar estos esfuerzos. Pareciera que ellas más bien se fijan en función a otros objetivos de la política de desarrollo general, a pesar de que los productos de la economía campesina están bien definidos y en la mayor parte de ellos casi no participa el gran productor.

La cobertura que origina esta clientela meta y los recursos del programa son los siguientes: beneficiarios directos de la primera etapa DRI (1976-1980): beneficiarios directos, que es el campesino que recibe el crédito DRI y uno o más de los servicios del componente de producción del Programa 82.958, distribuidos en 333 municipios en 8 Departamentos del país (alrededor de 3.000 veredas).

The first part of the document
 describes the general situation
 and the objectives of the study.
 It also outlines the methodology
 used in the research.

The second part of the document
 presents the results of the study.
 It includes a detailed analysis
 of the data collected and
 discusses the implications of the
 findings.

The third part of the document
 provides a conclusion and
 recommendations for future
 research. It also includes a
 list of references and an
 appendix.

The methodology used in the study
 was a combination of qualitative
 and quantitative methods.
 The data was collected through
 interviews and questionnaires.
 The results were analyzed using
 statistical software.

The findings of the study
 indicate that there is a
 significant correlation between
 the variables studied. This
 suggests that the factors
 mentioned in the study have
 a direct impact on the
 outcome.

Based on the results, it is
 recommended that further
 research be conducted to
 explore the relationship
 between the variables in more
 detail. This will help to
 clarify the underlying
 mechanisms.

The study has several limitations.
 The sample size was relatively
 small, which may affect the
 generalizability of the results.
 Additionally, the study was
 conducted over a short period
 of time, which may not
 capture long-term trends.

Despite these limitations, the
 study provides valuable
 insights into the topic.
 The findings can be used to
 inform policy decisions and
 to guide future research.
 The study also highlights the
 need for further investigation
 in this area.

In conclusion, the study
 has shown that there is a
 clear relationship between
 the variables. The findings
 are consistent with previous
 research and provide a
 solid foundation for future
 work. The study also
 identifies areas for further
 research and provides
 practical recommendations.

3.2 Organización y funcionamiento

La figura No. 1, a continuación, muestra el organigrama de este Programa, diferenciando los niveles de los aspectos de programación, coordinación, supervisión y los de ejecución.

Cabe destacar lo siguiente: existe un flujo de programación de abajo hacia arriba que nace desde la vereda, pasa por el Comité Municipal, se integra en el Comité Departamental y llega al Comité Nacional en donde recibe una aprobación final. La ejecución está a cargo de cada entidad y se organiza de acuerdo a los sistemas administrativos vigentes en cada una de ellas, existiendo algunas variaciones, aunque la responsabilidad principal en la ejecución recae en Gerentes o Directores Regionales y su equipo departamental.

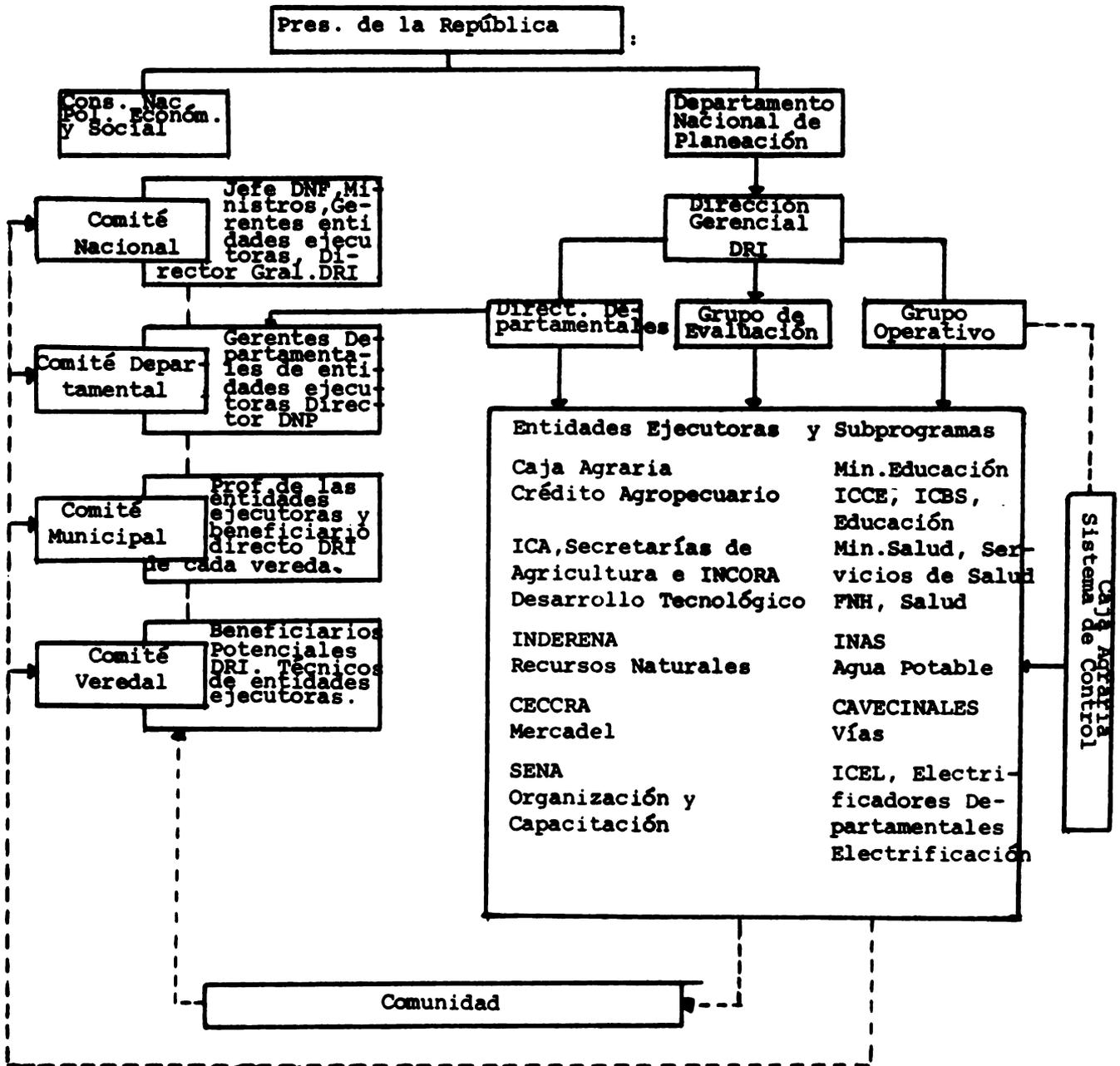
Explicación verbal de los niveles de coordinación, los mecanismos de supervisión y control.

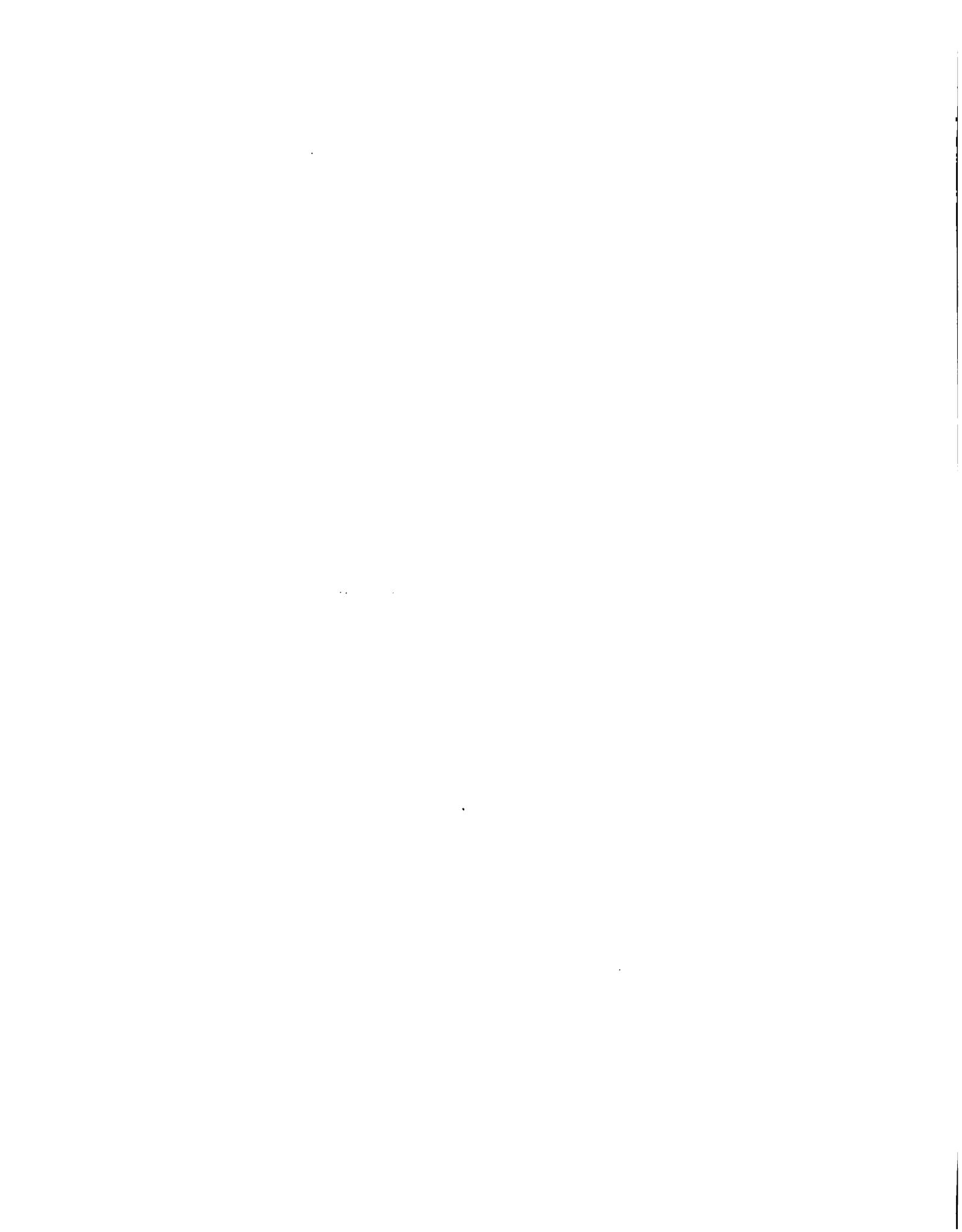
La administración del Programa la tiene la Caja Agraria, mediante convenios específicos con el Gobierno Nacional. Para esto establece convenios con cada una de las entidades ejecutoras, los cuales establecen normas y procedimientos para permitir el desarrollo físico y financiero de cada uno de sus programas, en concordancia con la programación aprobada por el Comité Nacional. Parte de estas funciones incluyen el control del cumplimiento de actividades a nivel de campo, elaboración de informes de avance físico y financiero. Trámite ante la Dirección General del



FIGURA No. 1

ORGANIGRAMA DRI





DRI para las solicitudes de desembolsos de recursos externos; Secretaría Técnica de los Comités en todos los niveles: fiscalizar las licitaciones de conformidad con las normas establecidas.

3.3 Recursos del Programa

Los recursos totales del Programa DRI ascienden a 9.685 millones en la primera fase (aproximadamente 240 millones de dólares). De estos en 53% corresponden a recursos nacionales y 47% a recursos externos (BIRF, BID, CIDA). A junio de 1979, se había ejecutado en 40% de estos recursos, aunque de los recursos externos sólo se había ejecutado en 32%.

La distribución presupuestal de estos recursos se refleja en la Figura No. 2. Cabe resaltar que un 70% de los recursos se destina al componente de producción; 12% a salud y educación y 18% a infraestructura y otros.

El número de funcionarios que desarrolla el Programa, en lo que se refiere al componente de producción es aproximadamente el siguiente: CECORA 180, SENA 1.100, Caja Agraria 280 (incluyendo sólo personal de administración del programa), ICA 1.718, e INDERENA 200. Esto da un total de 3.478.

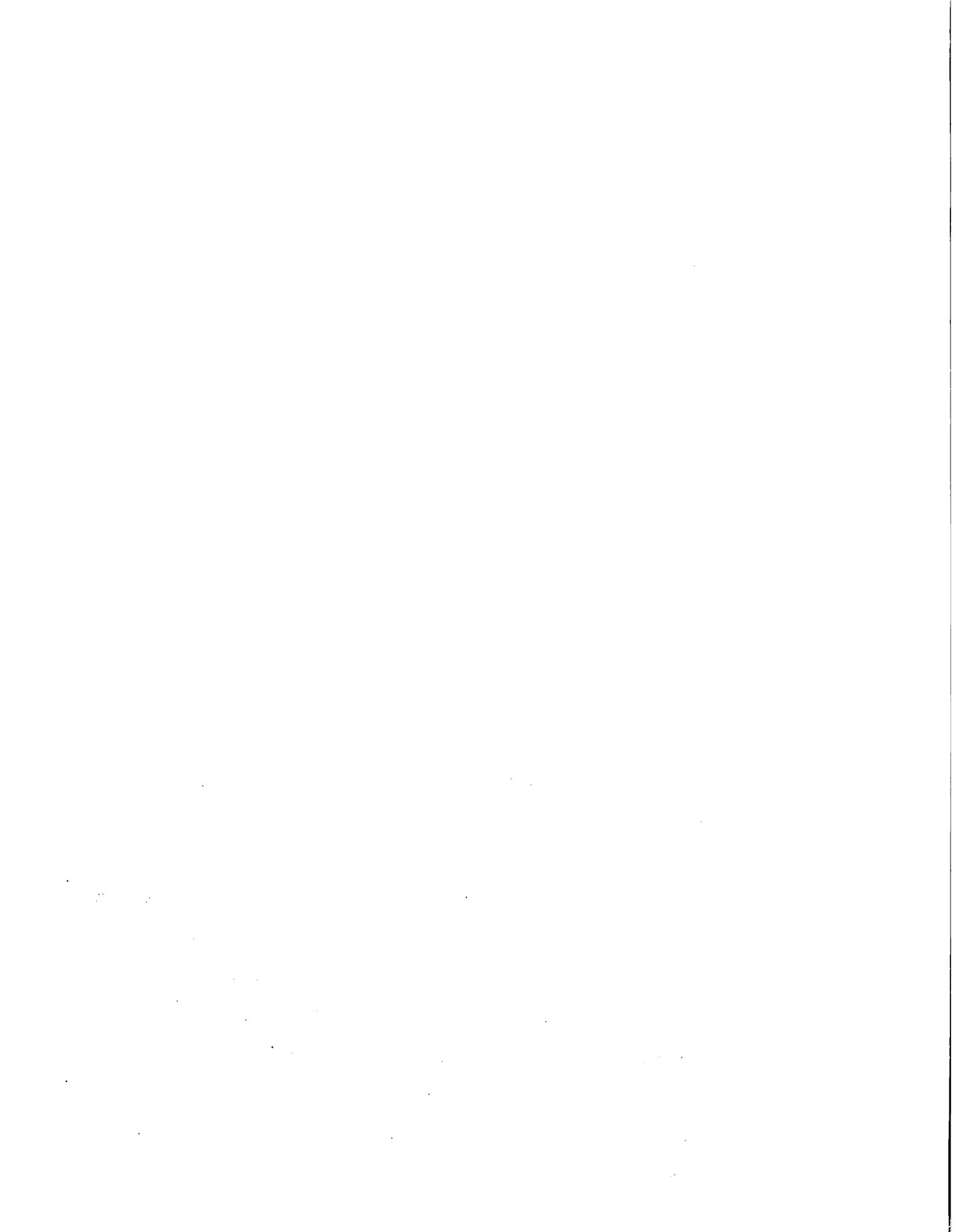
La ejecución financiera de cada subprograma al 30 de junio de 1979 era la siguiente:



Crédito (Caja Agraria)	47.3
Desarrollo tecnológico	44.4
Organización y capacitación	47.1
Comercialización	53.4
Recursos naturales	38.5
Vías	37.4
Electrificación	43.1
Acueductos	28.7
Salud	21.5
Educación (ICCE)	62.6
Educación (Min. Educación)	32.6
Educación (ICBF)	12.0

3.4 Resultados y Evaluación

La evaluación del Programa es una función exclusiva reservada a la Dirección y al Comité Nacional del mismo. A la fecha se han hecho algunas evaluaciones parciales por Departamento, las cuales no se han dado a conocer. Sin embargo, periódicamente el Programa informa de sus logros en términos de metas físicas alcanzadas, las cuales se muestran en el Anexo No. 1. En general se puede decir que ha sido un programa exitoso y que ha alcanzado una población numerosa muy dispersa, con características muy diferentes, con un gran número de entidades, todo lo cual aumenta la complejidad del programa. Sin embargo, quedan ciertas impresiones o hipótesis que no han sido investigadas, o por lo



menos no son conocidas, con relación al impacto del programa:

- a. Participación y beneficio en función del tamaño de las fincas en el rango de 0 a 20 hectáreas;
- b. Costo de los servicios del Programa;
- c. Adecuación de la tecnología para pequeño productor que está siendo impulsada en función a los recursos naturales disponibles, especialmente tierra.
- d. Selección inicial de áreas, en función al potencial de aumento de productividad.
- e. Problemas de bajas en los precios debido a la inelasticidad de la demanda de productos alimenticios.

4. Problemas Administrativos y de Gestión Institucional en el Desarrollo Rural

Los problemas que se exponen a continuación, han sido detectados por los técnicos de la Oficina en la ejecución de los proyectos que se realizan en apoyo al DRI y tienen base en una serie de publicaciones y documentos internos.

A modo de un planteamiento general valga decir que la administración y gestión institucional en un programa que cubre un territorio tan diverso en términos culturales, de recursos ecológicos y tan amplio que envuelve a tantas instituciones, sólo puede ser muy complejo. Es más bien muy admirable que el programa haya tenido una ejecución tan alta, dada esta complejidad, lo cual ha sido posible solamente debido al liderazgo fuerte que ha



ejercido la Dirección General del DRI que ha forzado a un cambio institucional con todas las dificultades que esto implica, que ha durado más de tres años y en algunos casos, que debe continuar al futuro. Por esto pensamos que identificar problemas en un programa como éste, apenas indica que existe una situación normal.

Los principales problemas detectados son los siguientes:

Generales

- a. Innovación institucional limitada. El Programa se ha basado en ciertas instituciones seleccionadas como ejecutoras con sus fortalezas y debilidades, excluyendo otras que podrían hacer aportes importantes. La asignación inicial de recursos es más un resultado de la capacidad de ejecución de las entidades que la gravedad de los problemas funcionales del desarrollo rural. Así, el componente de recursos naturales sólo recibió el 2% de los recursos presupuestales del DRI y comercialización el 1.4%. Posteriormente ha habido cambios, aumentando el número de entidades, especialmente de tipo regional, llegando a 25 aproximadamente, pero no hay innovaciones institucionales profundas.
- b. Objetivos del DRI excluyen un sector importante de la población rural (los sin tierra) y alternativas de producción interesantes (cultivos permanentes y para mercados industriales o de exportación).

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes the need for transparency and accountability in financial reporting.

2. The second part of the document outlines the various methods used to collect and analyze data. It includes a detailed description of the sampling process and the statistical techniques employed to ensure the reliability of the results.

3. The third part of the document presents the findings of the study. It shows that there is a significant correlation between the variables being studied, and that the results are consistent across different groups and time periods.

4. The fourth part of the document discusses the implications of the findings for policy and practice. It suggests that the results can be used to inform decision-making and to develop strategies to address the issues identified in the study.

5. The fifth part of the document concludes the study and provides a summary of the key points. It also includes a list of references and a bibliography of the sources used in the research.

- c. Liderazgo fuerte de DNP/DRI fue benéfico para el inicio del Programa, en etapas posteriores quizás sería preferible un liderazgo compartido.

Programación

- a. Diagnóstico no integral ni compartido plenamente por las entidades ni las regiones. Falta determinar los potenciales de mercado.
- b. Inicialmente se hizo con base en necesidades locales pero sin integración en proyectos trascendentales en el tiempo y espacio, actividades atomizadas y, desvinculadas del potencial regional en cuanto a mercados y producción. Se ha cambiado la estrategia, se inician planes regionales de producción.
- c. Localización sub-óptima del Programa.
- d. Programación desvinculada de las entidades y niveles que definen las políticas de estímulo a la producción.
Falta también coordinación con Programa PAN. Duplicación de programación.
- e. Programación demasiado restringida a lo financiero y metas físicas intermedias. No hay indicadores de resultados finales ni proporción adecuada de recursos humanos y físicos.



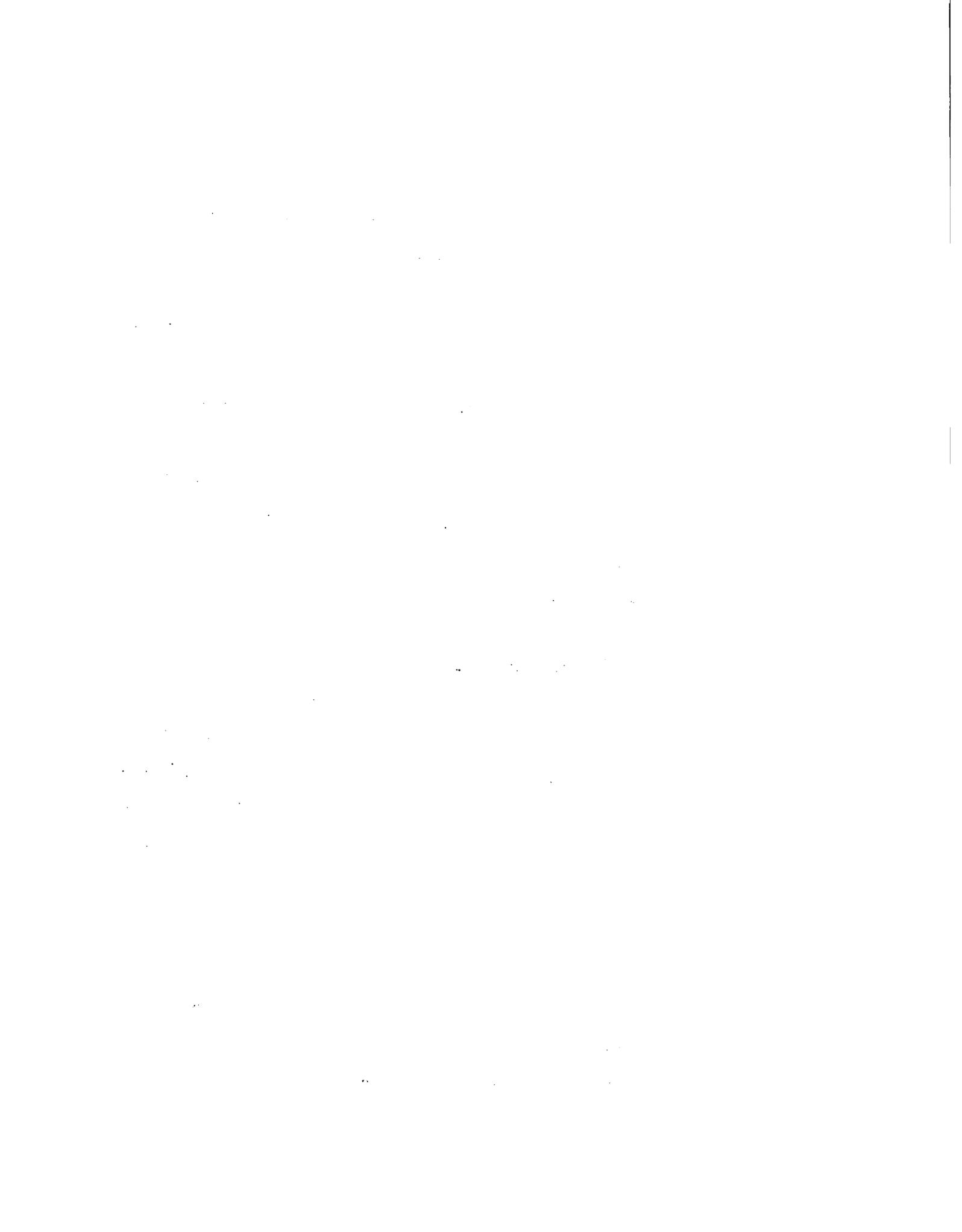
- f. La programación a nivel de Distrito no siempre se hace conjunta entre las entidades.

Coordinación

- a. Como los diagnósticos y la programación no son conjuntos, la coordinación es a veces escasa.
- b. Falta un Comité Técnico del Componente de Producción a nivel nacional.
- c. Los Comités, a todos los niveles, no tienen suficiente presencia de los titulares con poder decisorio.
- d. Débil a nivel distrital. Por esto, las actividades son imprecisas.

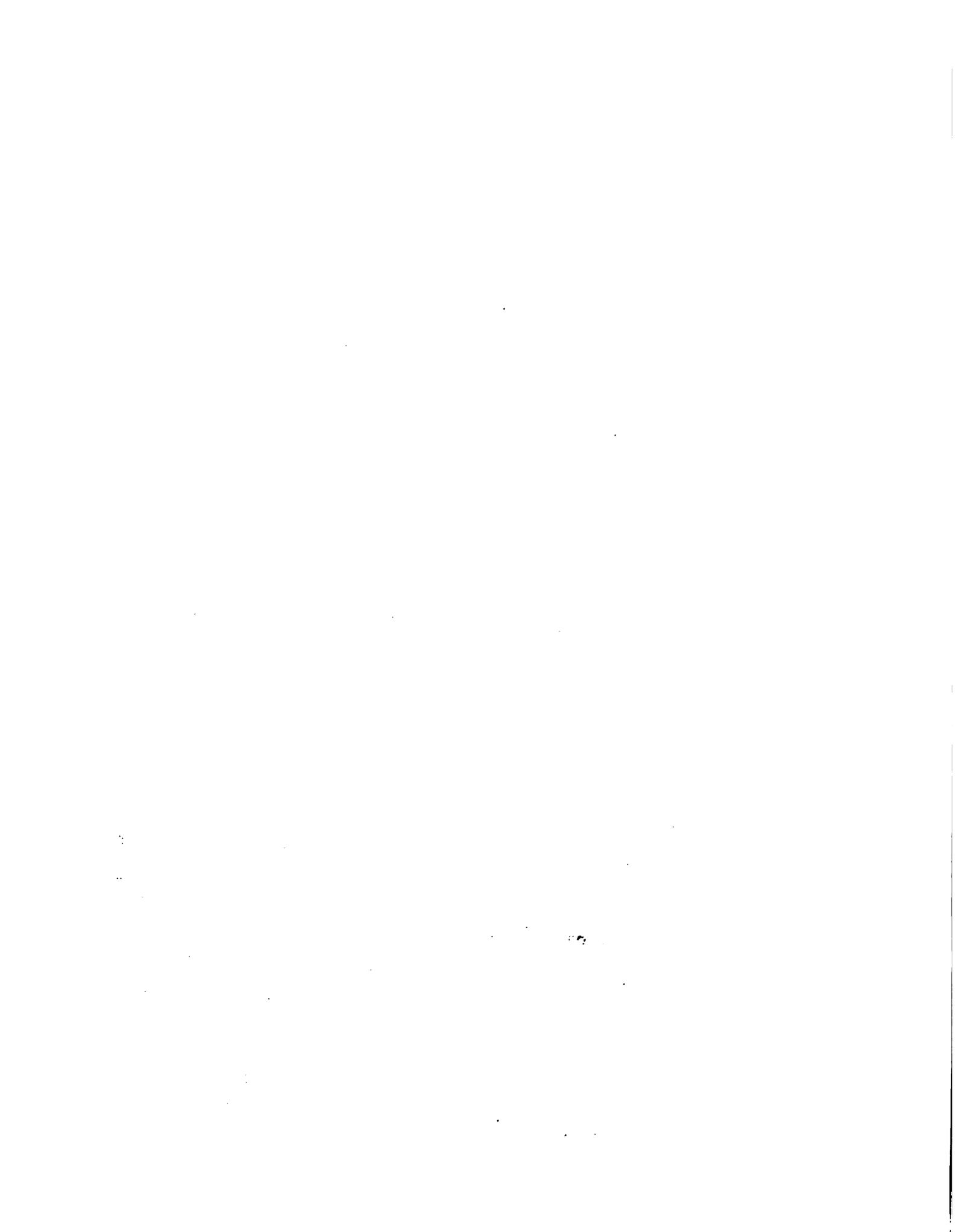
Seguimiento e Información

- a. Basado sobre metas físicas y presupuesto; hay poco análisis cualitativo de la ejecución por lo que los ajustes son difíciles de hacer. No hay una evaluación real sobre la marcha que alimente una evaluación de impacto.
- b. Sistema de Información limitado. Escasa retroalimentación a niveles medios y de campo, lo cual es grave para los cambios de estrategias y normas, y la motivación del personal.
- c. Los aportes que cada entidad ejecutora debe hacer al control de la ejecución no son claros, la información sobre realizaciones es imprecisa.



Ejecución

- a. Autonomía técnica y administrativa escasa a nivel de responsable de distrito o región.
- b. Muy escasa experiencia en administración a nivel de técnicos responsables de proyectos en el campo, que resulta en:
 - ineficiente toma de decisiones
 - mal manejo de personal
- c. Distanciamiento de los objetivos a nivel local de los proyectos de las directrices de nivel nacional.
- d. Capacitación e inducción del personal es escasa. Falta identificación con los objetivos del programa y unificar criterios de acción.
- e. Normas administrativas diferentes para DRI de las comunas en las entidades. A su vez, cada entidad financiera externa tiene normas diferentes entre sí.
- f. Debilidad metodológica en la prestación de ciertos servicios (recursos naturales, comercialización, organización campesina).
- g. En Manejo de Proyectos (referencia especial al ICA).
 - Centralización técnico-administrativa en director de distrito.
 - Funciones no bien definidas en el distrito.
 - Falta de unidad de mando.

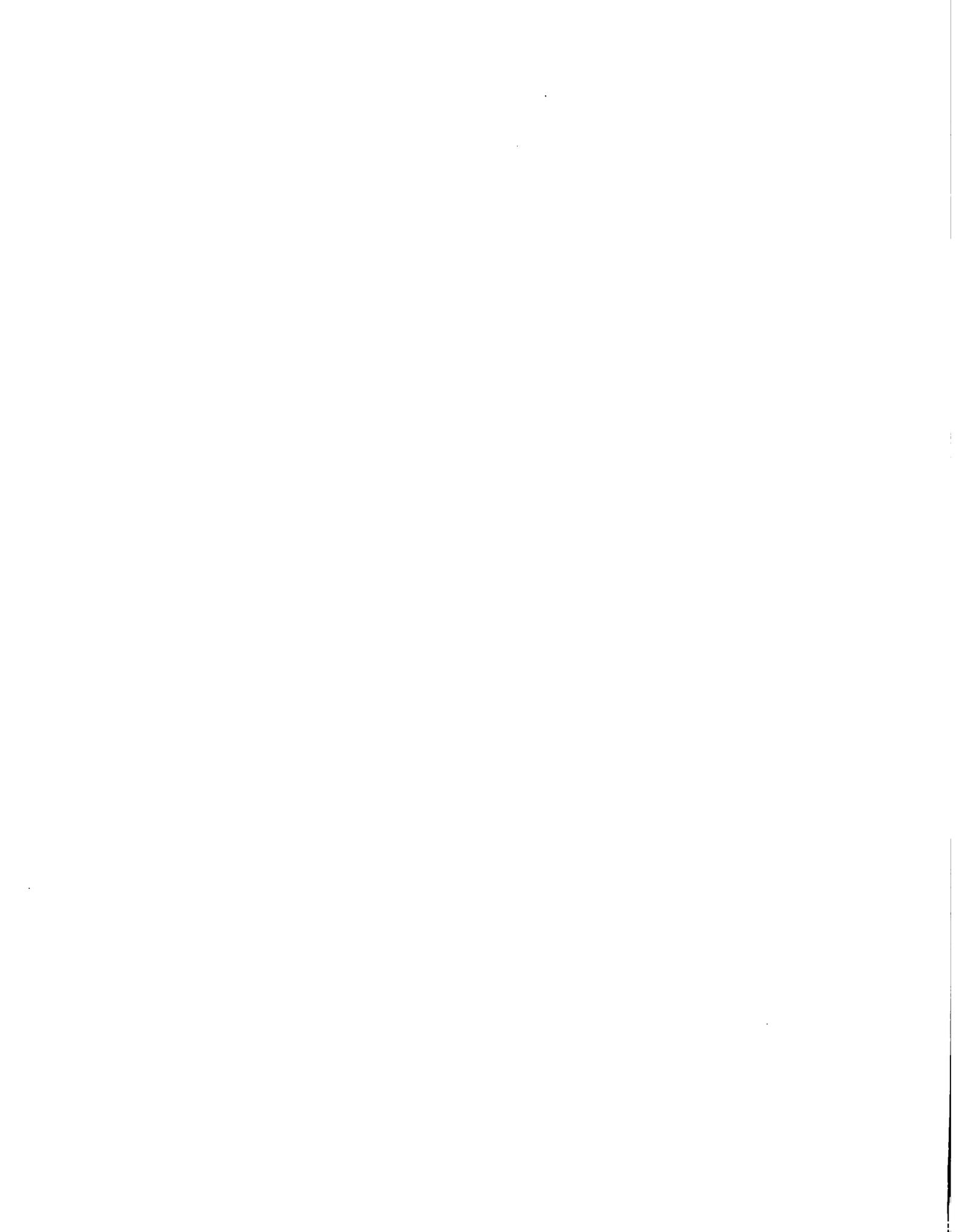


- Escasa coordinación interna.
- Escasa integración para el trabajo.
- Baja participación de usuarios.
- Baja participación de niveles inferiores en la programación.
- Metas y objetivos poco precisos.
- Programación defectuosa.
- Ineficiente seguimiento e información de Actividades

Participación de Usuarios

- a. Es parcial en muchos casos, limitándose a aspectos de control de las acciones de las entidades. No hay siempre una participación fuerte en las fases de diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación.
 - b. Hay organizaciones ya formadas y consolidadas que no participan en los mecanismos para el DRI.
5. Reflexiones para la Política Técnica en la Capacitación en Gestión Institucional del IICA

Para identificar elementos útiles para la política técnica y la capacitación en gestión para el desarrollo rural quiero hacer analizar algunas tendencias de lo que puede ocurrir en esta importante área, en base a la observación de la evolución del sector agropecuario y rural y sus instituciones, y de ciertos hechos políticos (que pueden o no ocurrir).



Creo que los factores causantes del programa DRI, enunciados en la página 5, pueden atenuarse en el futuro (de 5 ó 10 años):

- a. La inmigración rural-urbana continúa, por lo que la base poblacional del sector rural se hará menor, y su peso político será menor.
- b. El sector comercial de la agricultura, agrandado por la incorporación de medianos y pequeños productores que hayan tenido éxito en los 8 ó 10 años del DRI, será un proveedor más importante de alimentos para el mercado nacional. En esto también debe influir la tecnología que hoy se produce, que permite al gran agricultor producir ventajosamente alimentos que típicamente eran de pequeños productores.

Esto resultaría en una menor importancia del sector tradicional de la agricultura, como fuente de alimentos para los consumidores y en la inflación.

- c. Si progresa una tendencia naciente hoy de abrir más la economía al comercio internacional, el autoabastecimiento de alimentos, podría ser provisto en mayor proporción desde el exterior. El influjo de divisas seguirá creciendo rápidamente en el país.
- d. La dosis de influencia de las fuentes internacionales de financiamiento para el desarrollo que ayudaron a la promoción inicial del DRI, se pueden ver reducidas.



Todo lo anterior, plantea una posibilidad de que la prioridad y el esfuerzo dirigido al DRI (no al proceso de desarrollo rural) puede verse menguado.

La estabilidad de permanencia del DRI, es frágil, dada su estructura institucional. Las instituciones participantes en el DRI, han permanecido con sus funciones y servicios, temporalmente, y por "contrato", realizando diversas acciones en DRI, aunque en muchos casos, ha habido un cambio real de mentalidad y procedimientos afines al DRI. Esto indica que las funciones son consideradas como permanentes y no el DRI. Algunas autoridades en instituciones agropecuarias en Colombia dicen que las instituciones públicas nunca mueren, los programas y las personas cambian.

El resultado de todo esto podría ser un movimiento del DRI, más hacia un programa de bienestar (tipo welfare) con menor énfasis en lo productivo, y con otra forma institucional, aún más lejana del MINAGRICULTURA que hoy.

De este razonamiento hipotético, surgen como importantes para la política técnica del IICA en gestión los siguientes puntos:

- a. Fortalecer al Ministerio de Agricultura, que continúa débil y después vinculado al aspecto de producción del DRI en aquellos campos que sean factibles y delegables por DNP.

- b. Estudiar en profundidad en base a experiencias significativas, cuál debería ser la coordinación e integración de los servicios y funciones de producción (crédito, tecnología, comercialización, recursos naturales, capacitación) con los servicios sociales (salud, educación, vivienda). Creo que los bancos internacionales han enfatizado excesivamente esto para llevar el control y dirección de los DRI a un nivel supraministerial que facilita los procedimientos en los bancos en los préstamos.
- c. Creo que la programación y evaluación del Desarrollo Rural, debe llevarse más a nivel regional. ¿Qué tipo de instituciones pueden funcionar más eficientemente a este nivel para impulsar el desarrollo rural?
- d. La importancia de la participación en el Desarrollo Rural es Central. Creo que las organizaciones de usuarios con gran número de productores tienen mayor viabilidad en el tiempo. ¿Cuál es la experiencia de organizaciones por producto tipo Federación de Cafeteros, CEPLAC, u otras, ó las de tipo regional para canalizar la participación para el desarrollo rural?
- e. Creo que el IICA, debe orientarse mucho a apoyar la ejecución y resolver problemas del tipo de los que se señalaron que existen en el DRI de Colombia.

PRINCIPALES INDICES DE LA EJECUCION DEL PROGRAMA

A 30 DE JUNIO, 1979

- a. Crédito: 37.279 usuarios con un monto total de 1.977 millones.
- b. Desarrollo tecnológico: 49.806 planificaciones de finca; 2.729 ensayos; 2.824 parcelas demostrativas y una ejecución de 426 millones por el ICA. Las Secretarías de Agricultura Departamentales han ejecutado 396 parcelas demostrativas, han realizado planificaciones de finca y otras actividades con un valor de 36.8 millones.
- c. Organización y Capacitación Campesina. El SENA ha logrado 100.609 beneficiarios de su capacitación, superando las metas programadas, a través de cursos de inducción, apoyo a los Comités Federales del Programa DRI, lo que en términos financieros ha significado una ejecución de 152.8 millones.
- d. Comercialización. CECORA ha logrado 158 frentes específicos de trabajo, ha promovido 252 formas asociativas que han comercializado en su totalidad 13.350 toneladas de productos; todo esto representa 11.099 beneficiarios. La ejecución presupuestal en este componente del DRI alcanza a 109.3 millones.
- e. Recursos Naturales. El INDERENA ha beneficiado a 4.618 usuarios con 1.618 hectáreas de bosques establecidos, la distribución de plantas y el establecimiento de estanques piscícolas. Todo esto ha significado una ejecución de 126.3 millones.
- f. Vías. Caminos Vecinas ha ejecutado 722 obras de arte y 1.137 kilómetros de explanación y afirmado de caminos.
- g. Electrificación. ICEL ejecutó 1.301 kilómetros de redes de alta y baja tensión, 133 kilómetros de líneas subtransmisoras y 12.518 instalaciones domiciliarias. Todo esto representa una ejecución financiera de 262.9 millones.
- h. Acueductos. El INS logró 39.030 beneficiarios a través de la construcción de 137 acueductos en proceso y terminados, con una ejecución presupuestal total de 174.5 millones.
- i. Salud. El Ministerio de Salud, habilitó 69 puestos de salud, mejorando otros 16. Además, se construyeron y repararon 26 hospitales, reconstruyendo o remodelando 8 centros de salud, todo lo cual tuvo un costo de 108.9 millones.

- j. En Educación, el ICCE construyó o mejoró 584 escuelas, además se dotó de muebles escolares y materiales educativos a un buen número de escuelas, con una ejecución presupuestal de 239.3 millones. El Ministerio de Educación y el ICBF, capacitaron a 8.850 maestros, establecieron 102 huertas escolares y se organizaron 113 comedores escolares, con un costo de 47.5 millones.

... the ... of ...

INTERVENCION Y DISCUSIONES A PROPOSITO DE LA
PRESENTACION DEL CASO DE COLOMBIA

POR JUAN PABLO TORREALBA

LONDONO: Bueno, primero felicitar a Juan Pablo porque realmente la presentación es muy completa y de tema para muchísimas discusiones. Yo le pregunté al coordinador si se iba a hacer la discusión ya o al medio día, porque realmente hay mucha tela de donde cortar de lo que planteó Juan Pablo; pero como no hay tiempo voy a dejar la gran parte de las cosas para conversarlas con Juan Pablo.

Me gustaría reforzar lo que dijimos de hacer la exposición del caso de Ecuador. Esta cuestión del desarrollo rural integral es una estrategia de Reforma Agraria e irán apareciendo otras modificaciones. Ya estamos hablando de desarrollo regional y otras cosas. Entonces no hay que pensar en algo que va a ser perdurable y en la solución del problema de desarrollo rural. Yo creo que es un mecanismo y como mecanismo que algunos países quieren poner en práctica en este momento, debemos estar preparados y debemos dar un buen apoyo para que ese mecanismo funcione lo mejor posible y dé los mayores frutos a una inversión muy grande que se está haciendo. Digo eso porque yo estoy trabajando en este momento en estas cosas. Yo creo que estamos concientes de eso, que es una cosa temporal y que no va a ser la solución final de la cuestión.

THE HISTORY OF THE
CITY OF BOSTON

The history of the city of Boston is a story of growth and resilience. From its founding as a small settlement of Puritan settlers, it has evolved into one of the most important and vibrant cities in the United States. The city's rich cultural heritage, diverse population, and strategic location have shaped its identity over centuries. Key events in its history include the Boston Tea Party, the American Revolution, and the city's role in the Industrial Revolution. Today, Boston continues to thrive as a center of education, technology, and innovation, while preserving its historical landmarks and traditions.

Respecto al IICA como tal, vuelvo a insistir en que el trabajo del IICA debe corresponder a lo que los países quieren y a lo que los países están solicitando en un momento dado. Si un país quiere hacer desarrollo rural bajo un enfoque de proyectos DRI, bajo este modelo, yo no veo por qué nosotros vamos a ir contra la corriente y a esperar hasta el año 2000 a ver si nos aceptan el modelo que nosotros a lo mejor creemos que es el que debe ser. Creo que somos mucho más eficientes y prestamos más servicios y ayudamos a que eso imperfecto, con todas las limitaciones que tiene, que las comparto plenamente, dé el máximo de beneficio posible dada una inversión que se está haciendo.

En cuanto al caso específico de Colombia, yo creo que el IICA llegó tarde al desarrollo rural integral en Colombia y llegó tarde, porque cuando le propusieron que entrara, la Oficina del IICA en Colombia, tuvo un grupo de personas que consideró que era una estrategia completamente errada, porque ellos creían que había que hacer Reforma Agraria y Colombia no quería hacer Reforma Agraria. Juan Pablo creo que está viviendo ahora las consecuencias de las dificultades para entrar a un programa, al cual han podido entrar desde un principio con las ventajas comparativas y que ahora están entrando como los invitados de última hora.

MACDONALD: Una de las cosas que más me preocupa de esto de los modelos DRI, que vimos en Caracas es que son bastante parecidos a los casos de Colombia, Brasil y México, por lo menos, es que a la postre quedan fuera los marginados. La población rural más necesitada está excluida por una definición u otra, de la participación DRI. Yo sí creo que es importante que

1. The first step in the process of identifying a problem is to define the problem clearly. This involves understanding the current situation, identifying the gap between the current state and the desired state, and determining the scope of the problem. A clear definition of the problem is essential for developing an effective solution.

2. Once the problem is defined, the next step is to gather information. This involves researching the problem, identifying the causes, and understanding the context in which the problem is occurring. Gathering information is crucial for developing a comprehensive understanding of the problem and for identifying potential solutions.

3. After gathering information, the next step is to generate potential solutions. This involves brainstorming ideas, identifying possible causes, and evaluating the feasibility of each solution. Generating potential solutions is a critical step in the problem-solving process, as it allows the problem solver to explore different options and identify the most effective solution.

4. Once potential solutions have been generated, the next step is to evaluate the solutions. This involves comparing the solutions, identifying the strengths and weaknesses of each, and determining the most effective solution. Evaluating solutions is essential for ensuring that the chosen solution is the best possible solution for the problem.

5. The final step in the process is to implement the solution. This involves developing a plan, identifying the resources needed, and executing the plan. Implementing the solution is the final step in the problem-solving process, as it allows the problem solver to put the chosen solution into practice and achieve the desired outcome.

alguien, en alguna parte del Gobierno, se preocupe por ésto, pero que sea tierra de nadie, inclusive de los DRI, eso sí me preocupa. La sectorización parcial que tú sugieres tampoco ataca este problema. Creo que para estas familias hay, se me ocurren, cinco alternativas y no creo que nadie ha tratado de examinar éstas. Esto lo concebiría como parte de la estrategia de desarrollo rural, es decir, con el enfoque de ayudar al problema de la pobreza rural y la marginación.

1. Para algunos agricultores hay una solución agrícola, particularmente si fuera posible dar riego. Que cambie la relación hombre-recursos-tierra, tal vez éstos sean muy pocos, pero debemos explorar ésto y forzarnos mucho en los modelos tradicionales de costo-beneficio.
2. No debemos abandonar la reforma agraria como una opción cuando es viable, y el país lo desea, no como una receta uniforme, pero en algunos lugares es posible resolver los problemas de los marginados a través de esta estrategia.
3. Algunos países de posibilidades todavía muy limitados de colonización.
4. Lo que está haciendo esta gente para sobrevivir hay que examinarlo y tratar de facilitarlo más a través del empleo e ingresos mixtos. Estudios detallados de la proporción de la población rural que percibe ingresos no agropecuarios arroja cifras de más del 50% de gente viviendo al nivel de familias de ingresos múlti-

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in financial matters. This section also touches upon the legal implications of failing to maintain such records, which can lead to severe consequences for individuals and organizations alike.

2. The second part of the document delves into the specific requirements for record-keeping, including the types of documents that must be retained and the duration for which they should be kept. It provides a detailed overview of the various categories of records, such as financial statements, contracts, and correspondence, and outlines the best practices for organizing and storing these documents to ensure they are easily accessible when needed.

3. The third part of the document addresses the challenges associated with record-keeping, particularly in the context of digital information. It discusses the risks of data loss, corruption, and unauthorized access, and offers strategies to mitigate these risks. This includes the use of secure storage solutions, regular backups, and access controls to protect sensitive information.

4. The fourth part of the document focuses on the role of record-keeping in legal proceedings. It explains how well-maintained records can serve as crucial evidence in court cases, helping to establish the facts of a matter and support a party's position. It also discusses the importance of preserving records in their original form or as certified copies to ensure their admissibility in legal proceedings.

5. The fifth part of the document provides a summary of the key points discussed and offers final thoughts on the importance of record-keeping. It reiterates that maintaining accurate records is not just a legal obligation but also a best practice for any individual or organization seeking to operate with integrity and transparency. The document concludes by encouraging readers to take proactive steps to ensure their records are up-to-date and secure.

ples, sean agrícolas o no agrícolas, que para sobrevivir tienen combinación de empleos e ingresos y ese es un mundo desconocido, tierra de nadie en la que nadie está poniendo bolas; pero, cómo están sobreviviendo estas gentes en estos momentos?

5. Migración a la ciudad.

Si nos limitamos a lo que estamos haciendo con los DRI, actualmente la alternativa por eliminación, es migración a la ciudad y nadie está muy entusiasmado con ésto. Creo yo, en vista de lo que estamos viendo, si no examinamos estas otras alternativas, en efecto estamos entregando el problema a las ciudades.

COMENTARIOS O PREGUNTAS QUE NO SE ESCUCHAN CON CLARIDAD.

TORREALBA: Uno de los casos más exitosos del DRI en Colombia en materia de riego mixto ha sido en Antioquía, cerca de Medellín, pero esa es una opción para las gentes cerca de las ciudades y no para los rurales.

MACDONALD: Pero hay otras opciones.

TORREALBA: Si las instituciones nacionales no han sido capaces de demostrar que se puede hacer desarrollo rural con gentes de menos de cinco hectáreas, es muy difícil para nosotros hacerlo. Los que asignan recursos en los gobiernos ven por estos criterios.

INFANTE: Yo creo que ha sido una magnífica exposición y que permite en este análisis sacar algunas reflexiones importantes no sólo para la política técnica de este Comité, sino para el IICA como un todo.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in the context of public administration or corporate governance. The text notes that such records should be maintained in a clear, organized, and accessible manner, allowing for easy review and audit.

2. The second part of the document addresses the role of internal controls and risk management. It states that these mechanisms are crucial for identifying and mitigating potential risks to the organization's operations and financial stability. The text suggests that a robust system of internal controls should be implemented, covering all major areas of the organization, and that regular risk assessments should be conducted to stay abreast of emerging threats.

3. The third part of the document focuses on the importance of communication and collaboration. It highlights that effective communication is key to ensuring that all stakeholders are informed and aligned with the organization's goals and objectives. The text encourages the use of clear, concise, and timely communication channels, and stresses the need for a collaborative culture where team members work together to achieve common goals.

4. The fourth part of the document discusses the importance of continuous improvement and learning. It notes that organizations should regularly evaluate their performance and processes, and be open to adopting new technologies and best practices. The text suggests that a culture of learning and innovation should be fostered, where employees are encouraged to share their ideas and experiences, and where mistakes are viewed as opportunities for growth and improvement.

5. The fifth and final part of the document concludes by reiterating the importance of these key principles and the need for ongoing commitment and effort. It states that by adhering to these principles, organizations can ensure their long-term success and sustainability, and that they are better equipped to navigate the challenges and opportunities of the future.

Me parece que el DRI, por ejemplo, es un tipo de tratamiento a un problema, a un tipo de beneficiarios y en unas condiciones dadas. Creo que el IICA debe tener ésto muy en cuenta y no pretender que con este instrumento vayamos a resolver el cúmulo de problemas que tienen en el área rural, ni las prioridades de problemas y los remedios a esos problemas. Varios remedios dependen del tipo de problema.

Lo que sí me preocupa es que querramos solucionar todos los problemas a través de un instrumento, de una política, o de una estrategia y vayamos cada vez con modas dentro de nuestra institución. Me parece que debemos tener un abanico de soluciones a los problemas específicos que se nos plantean, lógico que en función de las prioridades y las posibilidades políticas que hay en esos países. También creo que el IICA tiene que ser una institución promotora de soluciones integrales en ciertos momentos, o si no simplemente quedaríamos nosotros, no como un organismo de ayuda al desarrollo como un todo, sino para parchecitos aquí y allá.

Por otro lado, lo que sí me preocupa también es que esa ayuda para aplicar remedios a todos los problemas, necesita también de una organización institucional y de una capacidad institucional para ayudar a dar esas soluciones. Entonces, creo que el otro punto del problema, que ya es un problema interno del IICA, es que analicemos la capacidad que tenemos para ayudar a dar soluciones y creo que ese es el punto en que estamos ahora con el nuevo IICA o con la continuación del IICA; pero me parece que esos puntos nos van a servir para esa reflexión.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in financial matters. The text notes that without clear documentation, it becomes difficult to track expenses, revenues, and other critical data points.

2. The second section addresses the challenges associated with data collection and analysis. It highlights that gathering large volumes of data can be a complex and time-consuming process. However, once collected, this data provides valuable insights into trends, patterns, and potential areas for improvement. The document suggests that investing in robust data management systems can significantly streamline these processes.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in modern operations. It discusses how various software solutions, such as CRM, ERP, and analytics tools, can enhance efficiency and productivity. The text also touches upon the importance of cybersecurity in protecting sensitive information and ensuring the integrity of digital systems.

4. The final section discusses the importance of continuous learning and innovation. It encourages organizations to stay updated with the latest industry trends and technologies. By fostering a culture of innovation, companies can identify new opportunities for growth and maintain a competitive edge in the market.

HERRERA: El caso del DRI de Colombia es uno de los casos que han sido más difundidos dentro del IICA. Tuvimos hace algún tiempo la suerte de contar con una conferencia que nos dió Sergio Durán, primer Director del DRI. Durán planteaba con términos muy claros varias de las preocupaciones que planteaba Pablo hoy día. La estructura de la organización del DRI en ese momento se justificaba, por el hecho de, según Sergio, la presión de tiempo que tenía el gobierno por producir resultados rápidamente con un proyecto de impacto, y de otra parte, la desconfianza que tenía el gobierno en la rapidez de respuesta de sus ministerios para seguir el ritmo que quería el gobierno. Ello obligó a éste a tomar como opción este mecanismo DRI que indudablemente se suponía que en algún momento se iba a institucionalizar de alguna manera, a objeto de darle una mayor permanencia a esta estrategia.

Pero, ha ocurrido que tanto en Colombia como en varios países, esta estrategia se está manteniendo como un tipo organizacional normal.

Me parece que esta estrategia de desarrollo rural integral, los países la van a mantener por mucho tiempo. Me parece que ningún país va a abandonar a los pobres rurales ni la convicción que para mejorar más y más eficientemente a estos pobres rurales, los servicios públicos orientados a satisfacer esas necesidades deben darse integradamente.

Pero creo que forzosamente esta estrategia tendrá que canalizarse a través, como lo plantea Pablo, de un mecanismo más estable que el actual

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is essential for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent data collection procedures and the use of advanced analytical techniques to derive meaningful insights from the data.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and processing, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that the data remains reliable and secure throughout its lifecycle.

5. The fifth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of ongoing monitoring and evaluation to ensure that the data management processes remain effective and aligned with the organization's goals.

enfoque de organización del DRI. Debe crearse un mecanismo organizativo permanente más idóneo.

El grupo de Rehovot considera que la Corporación Regional Autónoma es la única forma viable de manejar el desarrollo rural integral. Otros tipos pueden ser instituciones de desarrollo rural tipo INDAP de Chile que tiene una preocupación exclusiva con los pobres rurales. Pero, efectivamente es inquietante que una estrategia de tanta importancia, los gobiernos la están manejando como si fuera una cosa de emergencia o como una cosa transitoria. Entonces, yo creo que deberíamos preocuparnos por ver algún tipo de esquema más estable para la estrategia que es la que importa en definitiva.

Otro punto que deseo levantar y del que no tengo prueba alguna, pero que creo podría ser como lo imagino es que al continuar utilizándose entidades que ya están comprometidas en algunos quehaceres importantes, en otras cosas, lo más probable es que las entidades no puedan hacer bien las dos cosas. Me explico, el ICA de Colombia venía trabajando en investigación, extensión, sanidad agropecuaria con resultados, en opinión general, bastante aceptables. Al tomar el mismo ICA bajo sus responsabilidades del tipo DRI ha debido naturalmente descuidar sus funciones iniciales las que se han resentido y están deteriorándose. Cuanto de esto es debido el ICA pretendió o fue obligado a entrar a un área nueva? No sé, pero en todo caso, creo que el deterioro de la investigación y extensión en el ICA puede haber sido debido a esto. Si ello hubiera sido así, creo sería un mensaje

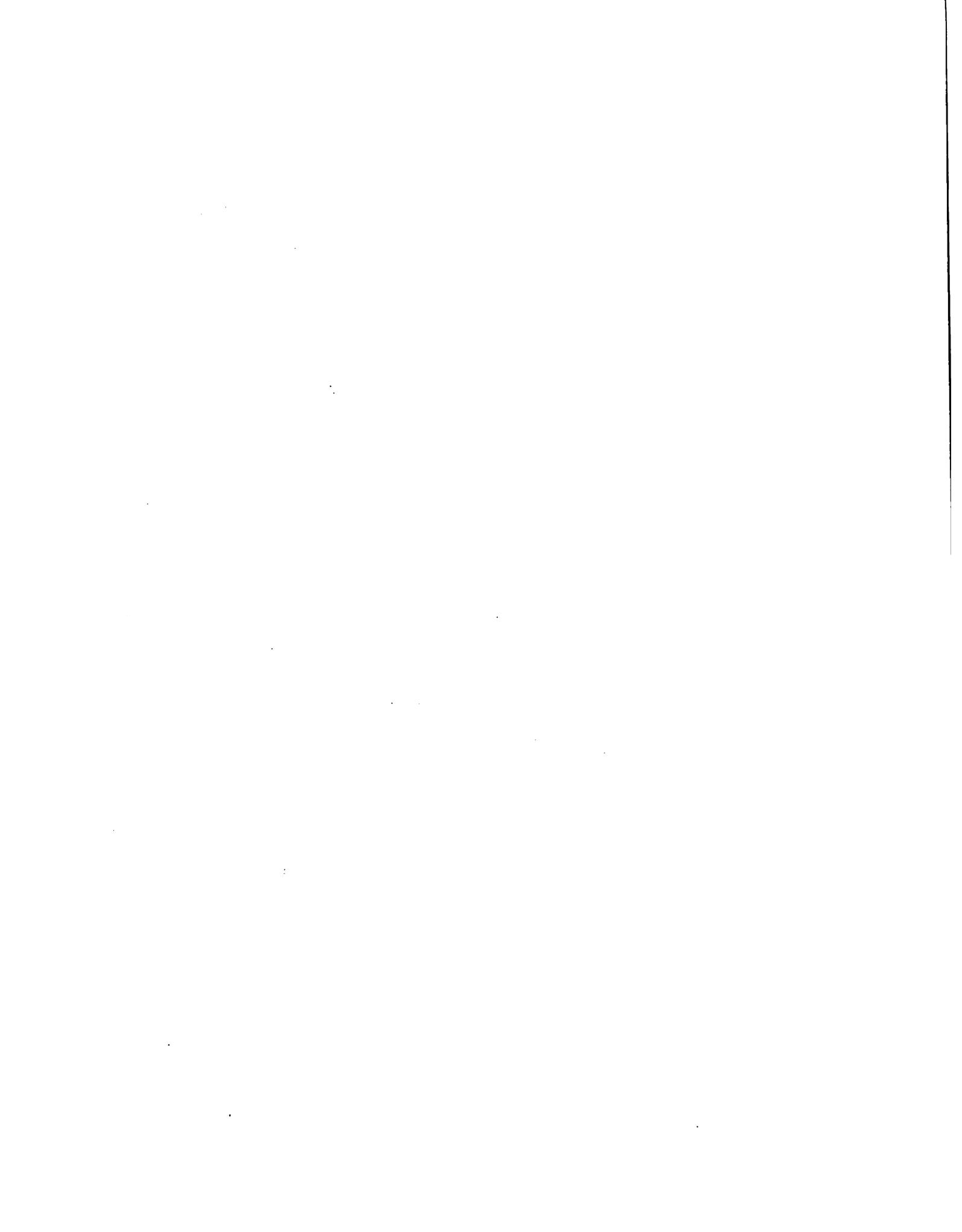


importante para agregar a la necesidad de crear mecanismos permanentes para esta función y no arriesgar que otras funciones, también importantes, sean resentidas por ello.

TORREALBA: En el caso de Colombia, Diego sabe más que yo de estas cosas; pero hay dos cosas: una, es la pérdida de importancia del sector agrícola reflejada en el presupuesto como un todo y, otro, cuya es la consecuencia que el ICA recibe ahora menos recursos en términos constantes que lo que recibía antes, aunque se ha defendido más que todas las entidades. Otra cosa es que atribuyamos este deterioro del ICA al hecho que le hayan encargado al DRI. Yo no me atrevería a ir tan lejos de decir que la calidad de la investigación del ICA ha decaído, porque el ICA está a cargo del DRI. Yo creo que no hay investigación porque el gobierno decidió que el sector agrícola es menos importante y le da menos recursos que a otros sectores, o sea, si el ICA no se hubiera hecho cargo del DRI, la investigación sufriría igual como está sufriendo hoy día.

TUNAROSA: Lo que yo pienso está relacionado con la preocupación que puede existir en aquellos países que en este momento están bajo la expectativa de poner en marcha sus programas de desarrollo rural integral.

Nuestra preocupación es que si nosotros llegamos con esta estrategia institucional a nivel de un país como Costa Rica, cómo podemos llegar a recomendar su adopción teniendo en cuenta el caso patético de Colombia que en cierta manera no se aleja mucho del esquema planteado en otros países. Si les presentáramos a las autoridades en Costa Rica, las cosas como las



plantea Juan Pablo, ellos nos dirían inmediatamente que nos fuéramos con nuestra estrategia a otra parte. Dejando tal vez de lado no sólo la suerte de los pobres rurales sino la que las cosas sean tan malas como dice Juan Pablo y sólo por el momento le pregunto a él mismo qué salidas ve él para esta situación.

TORREALBA: Hay una lista de varios institutos donde se pregunta, ¿cuáles son los elementos básicos para que haya desarrollo rural? Las respuestas pueden ser de participación, redistribución de ingresos, mayor empleo, producción, descentralización administrativa, una serie de elementos. Entonces preguntamos en base a la experiencia, qué tipo de entidad es la que se adapta mejor para cumplir mejor con estos elementos? Es decir, por ejemplo, para lograr la participación, qué tipo de entidad se adapta mejor para cumplir con ésto. Una entidad grande, centralizada, localizada en la capital. Una entidad pequeña ubicada en la periferia? Puede decirse mientras más centralizada y más grande, es más mala para el desarrollo rural.

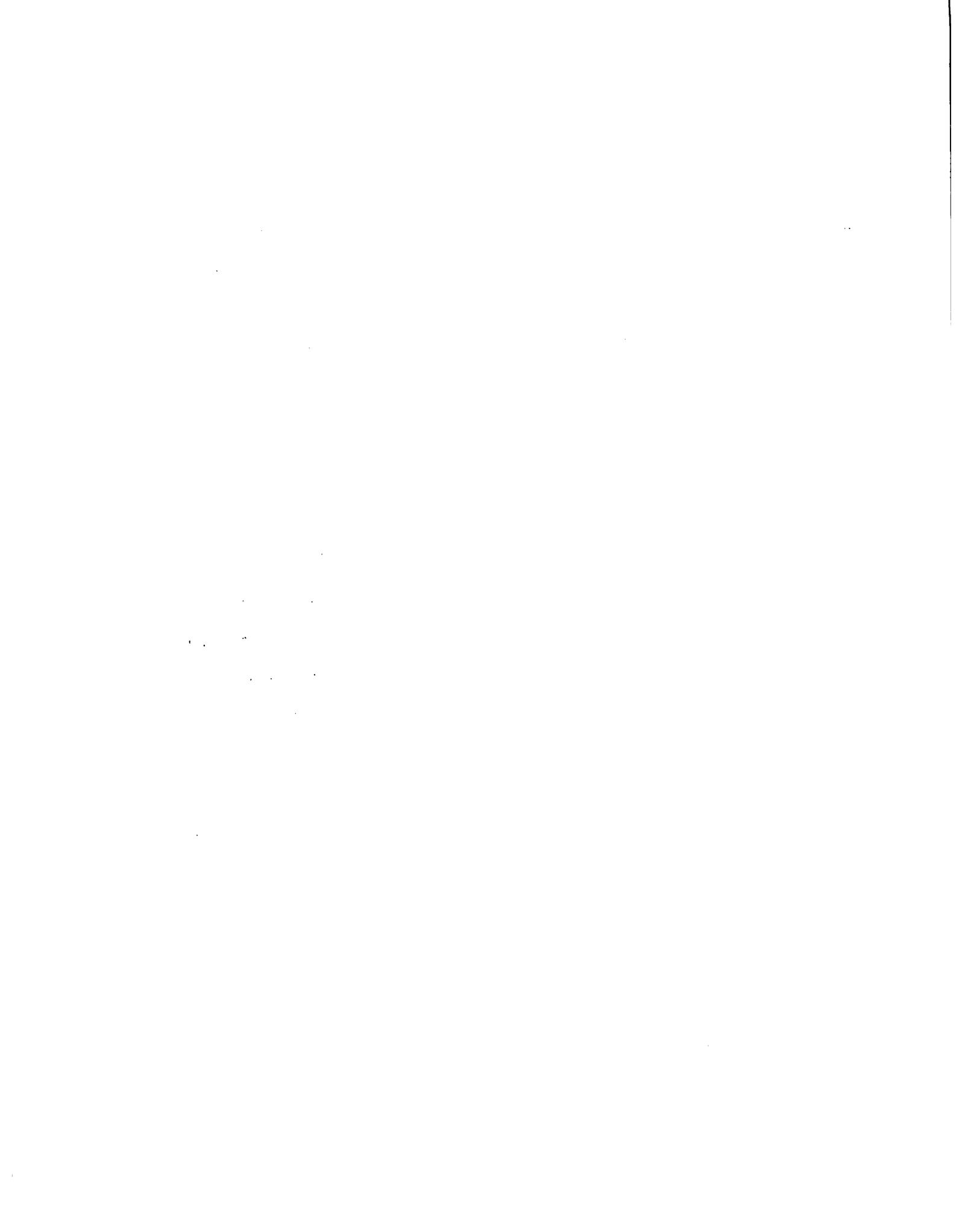
También podemos preguntarnos qué funciones del desarrollo rural son complejas? Y podemos responder que cuando uno va a hacer las cosas, estas funciones son mucho más simples que lo que veíamos, son cosas más simples, la complejidad viene a tratar de abarcarlo todo y ser grande. Yo sugeriría ese tipo de análisis para ir descartando por la experiencia vivida qué tipo de entidad es la que se adapta a lo que quiere el gobierno. Ya sabemos que no va a poder cumplir con todos los elementos del desarrollo rural, pero al menos podrá tener una estructura organizativa que le permita obtener lo que desea.



Lo que yo he querido decir, es que nosotros tenemos metodologías para ir paso a paso con los países tratando de buscar que es lo que más desean lograr, buscar las estrategias y formas idóneas para poder alcanzar esas cosas. Lo que he dicho es que la estrategia DRI sirve para los objetivos que se han procurado obtener y eso es lo que dije en mi exposición sobre Colombia. Lo que también dije es que (y en esto concuerdo con Infante) que no puede con una estrategia y estructura DRI tratar de lograr resultados más allá de lo que la propia estrategia puede dar.

BLAIR: Francamente hubiese preferido que se diera más participación de no colombianos porque la mayoría de los que hemos intervenido, somos colombianos, aunque nosotros tenemos mayor grado de información. El tratamiento que hagamos del problema, tiene el sesgo de nuestra propia actitud personal frente a problemas que inclusive hemos manejado personalmente en algunas ocasiones. No es como cuando uno se refiere en términos más globales y más generalizables a otras cuestiones. Yo no quisiera hacerlo muy localizadas, muy nacionales mis apreciaciones, sino hacer mis comentarios de tal manera que sean generalizables en función de lo que se ha planteado aquí sobre Colombia.

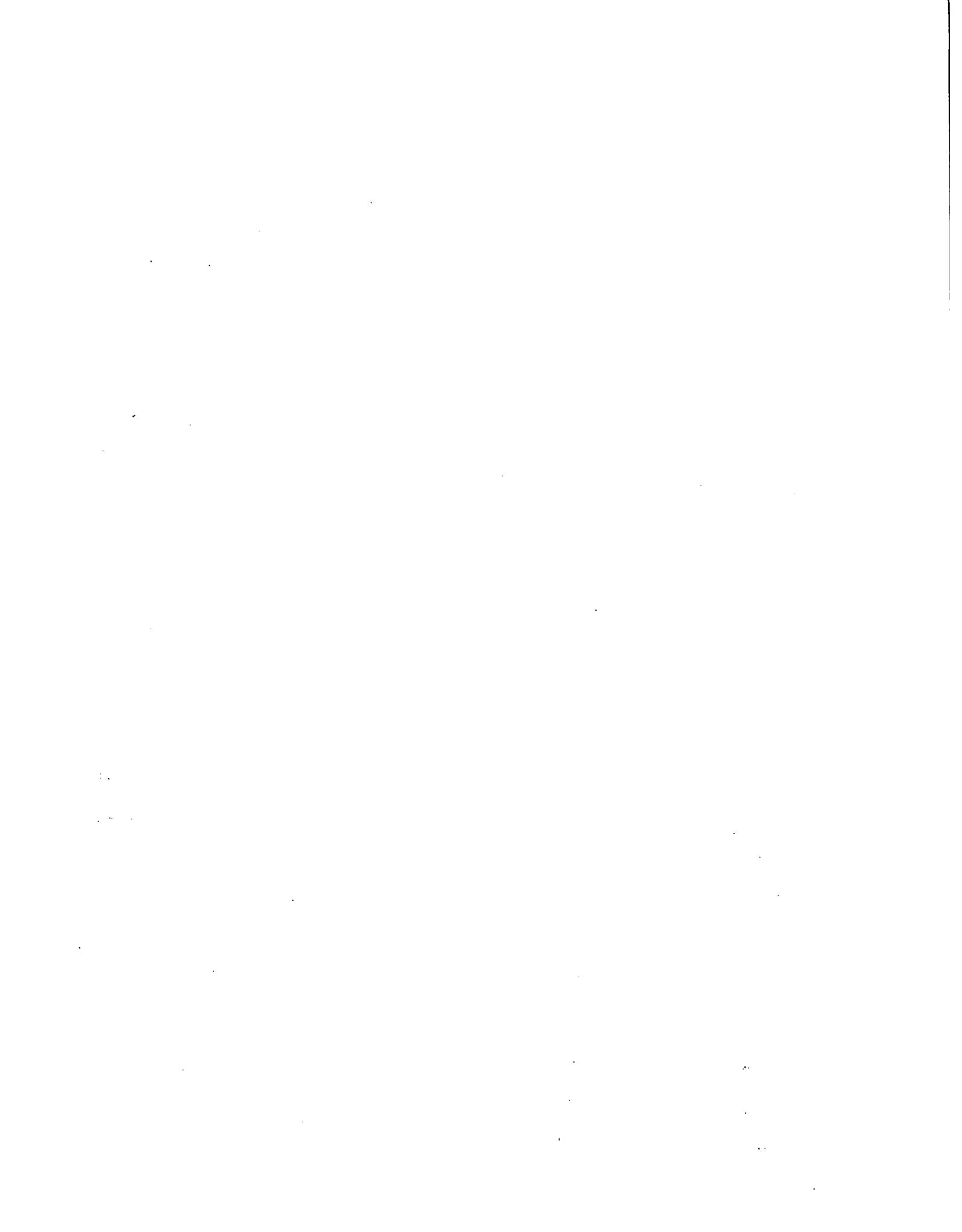
Mi primera observación es ésta. Hay problemas sociales en todos nuestros países. En Colombia, evidentemente, hay problemas sociales tremendos: de pobreza en las zonas rurales, de minifundio. Esos problemas tienen que ser resueltos por el país. Son problemas nacionales; cada gobierno tiene la responsabilidad de enfrentarse a los problemas que se les presentan.



En el caso de Colombia, allá, se intentó un proceso de reforma agraria, se montó un aparato importante. Yo creo que hubo instancias en que hubo gran decisión política de hacer reforma agraria. Sin embargo, creímos que debíamos hacerlo por la vía democrática, por la intervención de las corporaciones públicas, que debíamos hacerlo con la prensa libre, publicando todo, teniendo en cuenta los intereses regionales y los intereses de todos los grupos. Ese tipo de reforma agraria, en esas condiciones, no se pudo hacer con la intensidad con que, por lo menos, algunos de los que participamos en el gobierno, cuando había esa decisión, queríamos haberla hecho.

La solución podría haber sido de cambiar por regímenes impositivos, para que puedan hacer la reforma agraria; pero en eso está el peligro de que esos regímenes hagan lo contrario, o que hagan eso contra la voluntad del consenso de las mayorías, que es lo que caracteriza el sistema democrático. El problema sigue sin embargo, allá en Colombia. Luego alguien considera que debe hacerse un esfuerzo deliberado, especial, para contribuir a aliviar la situación de esas gentes y crea el esquema de desarrollo rural, como el aquí expuesto. ¿Esto es bueno, es malo? ¿Si no se hace eso, es preferible no hacer nada? ¿No atenderlos allá?

Hay quienes sostienen que sería preferible no atenderlos, porque así la desesperación de las gentes, crearía entonces el clima necesario para acentuar la violencia, que ya se ha vivido durante muchos años en el caso de Colombia y, con ellos se lograría entonces los cambios radicales que son indispensables en cuanto a la tenencia de la tierra. Yo no creo en sistemas



de esa naturaleza; entonces, considero que el DRI tiene también una serie de dificultades y que eventualmente quizás vaya a ser sustituido por otra forma.

Se ha sugerido también como mecanismo para aliviar esa situación de escasez de ingreso, de empleo productivo de las zonas rurales, con el ánimo de retener la población allá en el campo, para que no se venga aquí a crearnos problemas en las ciudades, porque ese es el gran problema. Esto se ha vuelto grave cuando la población que carece de posibilidades allá en el campo, traslada sus aspiraciones, sus angustias, sus inquietudes hacia las ciudades y aquí ponen en jaque la tranquilidad de la gente que están viviendo en las ciudades, ahora comenzamos a preocuparnos en forma tremenda sobre este asunto. Mientras los pobres rurales estén tranquilos allá en el campo, eso no importa. Se pretende pues buscar fórmulas para tranquilizarlos allá en el campo. Entonces se crea ésto de las artesanías, cosa que ha estado funcionando, ha creado empleo, ha creado trabajo en algunos campos. Pero, ¿cuál es el mercado que pueden tener las artesanías? Es una cosa limitadísima. Sin embargo, se ha usado y ha contribuido a aliviar eso.

Hay otra fórmula que es la colonización. En el caso de Colombia, las tierras que quedan para colonizar, tierras buenas para colonizar, son limitadas, muy escasas, e inclusive, yo creo, que en casi todos los países de América Latina ocurre eso. Las tierras buenas para ocupar con posibilidades de rendimiento económico adecuado, son escasas. Yo, por ejemplo, no soy partidario de trasladar a la gente que está buscando una perspectiva

nueva de vida a un sitio en donde se va a morir, donde se va a enfermar. Eso es inhumano. Eso tiene algunas posibilidades limitadas; además, el colono nuevo puede contribuir a deteriorar los recursos naturales que debieran ser utilizados para otros fines, en vez de destinarlos para crear una expectativa falsa de que allí va a poder haber un sostenimiento permanente para la vida humana.

El asunto es, frente a esos problemas que se confronta en los países, frente al problema que se confronta en Colombia ¿qué hacer? ¿No hacemos DRI porque eso es un paleativo? ¿Seguimos insistiendo en las artesanías aún cuando no tengan a quién venderlas? ¿Impulsamos la colonización a tierras que no son aptas para soportar una agricultura productiva estable? ¿Qué hacemos?

Pero allá, en el caso de Colombia, por ejemplo, en el caso de la población rural en Colombia, los datos publicados en 1978 en el informe del BID, es que la población rural allá es de 26% en este momento y que la población urbana ha crecido en términos porcentuales, bastante un 72% restante. Sin embargo, no toda la población que ha emigrado, ha emigrado para las ciudades; ha emigrado población para Venezuela por ejemplo; no es que nosotros querramos, yo personalmente, que mis compatriotas emigren a otros países, pero este es un hecho que ha ocurrido, ha habido emigración masiva hacia Venezuela, hacia Ecuador ha llegado mucha gente. Ha habido emigración hacia Estados Unidos, o sea es mucha gente que emigra de las zonas rurales.



La población rural en Colombia se ha mantenido estable, es del orden de los ocho millones de habitantes más o menos; pero quienes han ido emigrando de allá, son los jóvenes; los jóvenes son los que salen de las zonas rurales cuando advierten que el pequeño terreno que poseen sus padres, no tiene capacidad para que ellos vayan a compartir la pobreza en que ya viven los padres. Además, en la medida en que se han ido educando y se han ido mejorando los servicios de educación, esos tipos advierten que allí no hay perspectivas y prefieren buscarlas en otras partes. Así que ha sido la población joven de las áreas rurales, de las áreas pobres la que ha emigrado básicamente. Unos se han ido a las ciudades sin duda alguna. Bogotá ha estado creciendo en cinco punto medio por ciento, tasas similares a las de Medellín, Cali, Barranquilla. Eso ha estado ocurriendo, pero mucha población se ha ido para Venezuela, otra ha ido a colonizar tierras en forma espontánea en donde desafortunadamente, creo yo, no tiene mucho porvenir. Podrá en los primeros tiempos encontrar una pequeña cosecha y satisfacer esas aspiraciones de tierra que tienen esos campesinos, pero no creo en muchas posibilidades. Y otra gente, esto es interesante, de esos emigrantes de las zonas rurales pobres, se han ido a trabajar como obreros en la agricultura comercial, que en Colombia ha tenido un desarrollo muy grande en los últimos años de acuerdo con los datos que yo tengo.

En Colombia ahora, hay mucha información sobre la agricultura y el comportamiento de la agricultura. Se han hecho muchos estudios serios y muy importantes, estudios que nosotros no teníamos disponibles cuando estuvimos en el Gobierno de Colombia. Yo he tratado de explicarme por qué

ahora hay más estudios que antes y es que realmente la enseñanza de economía agrícola y de administración rural en Colombia, es muy reciente.

En gran medida el IICA contribuyó a introducir la enseñanza de Economía Agrícola allá en Colombia, como lo hizo en todos los países de la Zona Andina y, creo que contribuyó a hacerlo en casi todos los países americanos. Ese es uno de los aportes importantes del IICA. Entonces esa gente ha comenzado a ser activa en la preparación de sus estudios en fechas muy recientes y es por eso, que ahora hay un cúmulo de información tremenda. Yo me quedé muy sorprendido cuando estuve haciendo una revisión de estudios allá en Colombia para hacer una conferencia en la Universidad "El Rosario", donde fui invitado.

En Colombia, el gobierno se resolvió dividir la agricultura en dos partes, los cultivos clasificarlos; en los cultivos que encajan más bien en lo que se llama agricultura comercial y los cultivos que encajan más bien dentro de lo que se llama agricultura parcelaria o tradicional. Ambos tipos de cultivos son muy característicos, por ejemplo, la caña participa de los dos tipos de agricultura: es comercial para la producción de azúcar y es parcelaria para la producción de panela, de papelón, de chancaca; el maíz también ha participado de los dos; la soya es típicamente de agricultura comercial; el algodón es típicamente de agricultura comercial y hay cultivos de esta naturaleza que se clasifican así; en cambio, la yuca por ejemplo, el plátano es típicamente agricultura tradicional, agricultura parcelaria.

Han ocurrido cambios muy importantes en cuanto al desarrollo de tecnologías que han hecho que algunos rubros que eran de agricultura tradicional pasen a ser de agricultura comercial, este es el caso del arroz. El arroz allá en Colombia hasta 1969, era prácticamente de la agricultura tradicional. La productividad allá en Colombia, era de 1.200 kilos, hoy es de 5 toneladas por hectárea. Casi todo se hace a base de tecnología moderna, a base de riego. El resultado es que hay el 95% de la producción de arroz en Colombia que se comercializa; es producido por la agricultura comercial y de la misma manera está ocurriendo con el maíz. No con el mismo grado de traslado de un tipo de agricultura a otro, pero eso está ocurriendo.

En 1969, cuando se hizo esa primera catalogación, apareció que 350.000 hectáreas eran de agricultura comercial. En 1979, las tierras bajo cultivo que se consideraban de agricultura comercial eran de 1.650.000 hectáreas, o sea que hubo un traslado, una transferencia grande en esa dirección de agricultura; por eso es que mucha gente que ha emigrado a estas zonas de agricultura comercial en calidad de obreros, con una circunstancia que me parece importante, relevante en fin, para tratar de cubrir la exposición muy buena hecha sobre estas cosas.

Los salarios rurales en Colombia, que tradicionalmente eran extremadamente bajos en relación con los salarios que se pagaban en las ciudades y en la industria eran menos del 50%. Actualmente, esos salarios son del orden del 80% ó 90% de los salarios que se pagan en las ciudades y en las industrias, de tal manera que ya no es un factor definitivo para la gente, si

me voy para la ciudad o si me voy a trabajar como obrero en una zona rural de agricultura comercial, porque las diferencias no son tan grandes. Sin embargo, el problema sigue allá en Colombia y es un problema al cual hay que hacerle frente. No sé cuáles puedan ser las alternativas finales que se tomen, pero a mí me parece que el DRI con todos sus defectos, es un esfuerzo que se está haciendo en el país para aliviar el problema de esa gente allá en la zona rural. Yo estoy convencido inclusive y, aquí se ha dicho que mucha de esa gente tendrá que emigrar, porque en la tierra en que está localizado, no tienen porvenir. Hay quienes han dicho si se justifica tener un DRI, hacer inversiones públicas en beneficio de unas gentes en un área en donde no tienen porvenir, porque la tierra no da para eso, son laderas de las montañas erosionables, en terrenos de formación terciaria y que no es posible sino a unos costos altísimos, tal vez poniendo invernaderos allá y metiendo riego por goteo, tecnología altamente sofisticada; llevando tierra y haciendo tierra ahí es como se podría mantener una agricultura en esas zonas.

Hay otro tema al cual quisiera referirme, el cual se tocó en alguna forma, pensando siempre en los procedimientos que en un país se pueden adoptar o que una institución internacional como es el IICA puede aportar como elemento para buscar solución a estos problemas, guías y orientación. Se ha producido desarrollo en los últimos tiempos, muy importante en muchos países, no solo desarrollo rural, desarrollo en el país que ha arrasado el desarrollo rural tal como hemos pretendido señalarlo acá en el sentido de mejoramiento del nivel de vida de la gente, porque mejora su ingreso, porque su salud ha mejorado, o sus perspectivas de vida han mejo-

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in the context of public administration and government operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect, store, and analyze data. It highlights the need for robust systems that can handle large volumes of information while ensuring data integrity and security.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in modern record-keeping. It discusses how digital solutions, such as cloud storage and data analytics, have revolutionized the way organizations manage their information.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, including issues related to data privacy, access control, and the long-term preservation of digital records.

5. The fifth part of the document provides a detailed overview of the legal and regulatory requirements that govern the handling of sensitive information. It discusses the importance of compliance with various standards and the consequences of non-compliance.

6. The sixth part of the document explores the role of data in decision-making and strategic planning. It illustrates how the analysis of historical and real-time data can provide valuable insights into organizational performance and market trends.

7. The seventh part of the document discusses the importance of data security and the measures that should be implemented to protect against cyber threats and unauthorized access to sensitive information.

8. The eighth part of the document provides a summary of the key findings and recommendations. It emphasizes the need for a comprehensive approach to data management that integrates technology, processes, and human resources.

9. The ninth part of the document includes a list of references and sources used in the research. It provides a clear and concise way for readers to access the original works and further explore the topics discussed in the document.

10. The tenth part of the document contains a glossary of key terms and definitions. This section is designed to help readers understand the terminology used throughout the document and ensure consistency in interpretation.

11. The eleventh part of the document provides a detailed overview of the organizational structure and the roles of the various departments involved in the implementation of the data management strategy.

12. The twelfth part of the document discusses the future outlook for data management and the emerging trends that will shape the industry. It highlights the potential of artificial intelligence and machine learning in enhancing data analysis and decision-making.

13. The thirteenth part of the document includes a list of appendices and supplementary materials. These materials provide additional information and data that support the main findings and conclusions of the document.

14. The final part of the document is a conclusion that summarizes the overall message and the key takeaways. It reiterates the importance of data management and the need for continuous improvement and innovation in this field.

rado o porque sus hijos van al colegio y adquieren así una nueva perspectiva. Taiwan por ejemplo, es un país en donde el ingreso per cápita pasó de \$ 350,00 en cuestión de años a \$ 1.800,00. Hace poquito tuvimos la visita del Primer Ministro de Taiwan en San José. Ellos tienen un problema serio ahora. El Primer Ministro, en una conversación de café, decía: el gran problema que tuvimos nosotros es que las unidades que distribuimos eran muy pequeñas y en este momento, debido al desarrollo en su conjunto, la industria ha tenido una gran evolución, un gran progreso y estamos necesitando mano de obra del campo; entonces vamos a tener que hacer unidades más grandes, primero para aumentar la eficiencia productiva en el campo y segundo, para que haya mano de obra para las industrias en la ciudad. Tanto que le dije yo, Ministro, esos son problemas de segunda generación que ya quisiéramos tener en alguno de nuestros países. Hay otro país en donde ha habido progreso extraordinario, desarrollo rural y desarrollo en su conjunto, porque esto es independizar los dos tipos de desarrollo urbano, rural, global... no podemos verlo tan separado, tan segregado: es Corea del Sur.

Aquí más cerca de nosotros, en Puerto Rico el cual estaba en un nivel de ingreso antes de Muñoz Marín del orden de \$ 250,00 hoy está en \$ 3.500,00 per cápita.

A mí me parece que si nosotros contribuimos a estudiar estos casos y a ver cuáles han sido los factores, los elementos que han inducido a ese desarrollo, tal vez podríamos contribuir, en alguna forma a sugerir a los países de qué manera orientar sus modelos y sus esquemas de desarrollo.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring transparency and accountability in financial reporting. This section also highlights the role of internal controls in preventing errors and fraud, and the need for regular audits to verify the accuracy of the data.

2. The second part of the document focuses on the importance of clear communication and collaboration between all stakeholders involved in the process. It stresses that effective communication is key to ensuring that everyone is on the same page and that all necessary information is shared in a timely and accurate manner. This section also discusses the importance of documenting all decisions and actions taken, and the need for regular updates and reports to keep everyone informed of the progress and any changes.

3. The third part of the document discusses the importance of maintaining a strong relationship with external stakeholders, such as suppliers, customers, and regulatory bodies. It emphasizes that clear communication and collaboration are essential for ensuring that all parties are satisfied and that the organization is in compliance with all relevant regulations. This section also discusses the importance of maintaining accurate records of all interactions and transactions, and the need for regular updates and reports to keep everyone informed of the progress and any changes.

4. The fourth part of the document discusses the importance of maintaining a strong relationship with internal stakeholders, such as employees and management. It emphasizes that clear communication and collaboration are essential for ensuring that everyone is on the same page and that all necessary information is shared in a timely and accurate manner. This section also discusses the importance of documenting all decisions and actions taken, and the need for regular updates and reports to keep everyone informed of the progress and any changes.

5. The fifth part of the document discusses the importance of maintaining a strong relationship with external stakeholders, such as suppliers, customers, and regulatory bodies. It emphasizes that clear communication and collaboration are essential for ensuring that all parties are satisfied and that the organization is in compliance with all relevant regulations. This section also discusses the importance of maintaining accurate records of all interactions and transactions, and the need for regular updates and reports to keep everyone informed of the progress and any changes.

6. The sixth part of the document discusses the importance of maintaining a strong relationship with internal stakeholders, such as employees and management. It emphasizes that clear communication and collaboration are essential for ensuring that everyone is on the same page and that all necessary information is shared in a timely and accurate manner. This section also discusses the importance of documenting all decisions and actions taken, and the need for regular updates and reports to keep everyone informed of the progress and any changes.

7. The seventh part of the document discusses the importance of maintaining a strong relationship with external stakeholders, such as suppliers, customers, and regulatory bodies. It emphasizes that clear communication and collaboration are essential for ensuring that all parties are satisfied and that the organization is in compliance with all relevant regulations. This section also discusses the importance of maintaining accurate records of all interactions and transactions, and the need for regular updates and reports to keep everyone informed of the progress and any changes.

8. The eighth part of the document discusses the importance of maintaining a strong relationship with internal stakeholders, such as employees and management. It emphasizes that clear communication and collaboration are essential for ensuring that everyone is on the same page and that all necessary information is shared in a timely and accurate manner. This section also discusses the importance of documenting all decisions and actions taken, and the need for regular updates and reports to keep everyone informed of the progress and any changes.

9. The ninth part of the document discusses the importance of maintaining a strong relationship with external stakeholders, such as suppliers, customers, and regulatory bodies. It emphasizes that clear communication and collaboration are essential for ensuring that all parties are satisfied and that the organization is in compliance with all relevant regulations. This section also discusses the importance of maintaining accurate records of all interactions and transactions, and the need for regular updates and reports to keep everyone informed of the progress and any changes.

10. The tenth part of the document discusses the importance of maintaining a strong relationship with internal stakeholders, such as employees and management. It emphasizes that clear communication and collaboration are essential for ensuring that everyone is on the same page and that all necessary information is shared in a timely and accurate manner. This section also discusses the importance of documenting all decisions and actions taken, and the need for regular updates and reports to keep everyone informed of the progress and any changes.

Una cosa que advierto que se da en esos tres casos y que es muy importante, es que en los tres casos ha habido fuerte inversión de capital; en los tres casos ha habido accesos a mercados ampliados para la colocación de la producción y en los tres casos, ha habido fuerte insumo tecnológico externo.

Esos son tres elementos que se dan en esos tres casos, que no los he estudiado en profundidad, esa no es mi función, sino por inquietudes sobre esto, me he puesto a leer sobre lo que ha ocurrido allá. Esos tres elementos se producen, se repiten por lo menos en esos tres casos. Tal vez haya otros casos en donde otros mecanismos, otros elementos, otros insumos hayan contribuido al desarrollo y valdría la pena estudiarlos también.

En el asunto de las reformas agrarias deseo hacer un comentario adicional. Yo creo que el Instituto, como institución del Sistema Interamericano, no debiera renunciar al esquema de la reforma agraria como una de las alternativas que pueden contribuir a la solución de esos problemas en algunos países. Pero yo creo que debiéramos ser realistas, aprovecharnos de la experiencia de lo que ha ocurrido en los últimos 20 años, durante los cuales se ha pretendido dar un gran impulso al desarrollo de los países por la vía de la reforma agraria. Ahora mismo, en el Diálogo Continental que tuvimos allá en Caracas, vimos de qué manera realista las personas que tienen la responsabilidad de la reforma agraria en sus países, concretamente en Venezuela, hablaban en términos muy prácticos sobre lo que había ocurrido en Venezuela y lo que estaba ocurriendo. Nos señalaban como ejemplo el caso de una área, en donde algunos de los parceleros habían abandonado sus

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in the context of financial reporting and auditing. The text notes that without reliable records, it becomes difficult to verify the accuracy of financial statements and to identify any potential discrepancies or irregularities.

2. The second part of the document addresses the challenges associated with data collection and analysis. It highlights that gathering comprehensive and high-quality data is often a complex and time-consuming process. The text mentions that various factors, such as incomplete information, inconsistent data sources, and limited resources, can significantly impact the reliability and validity of the resulting analysis. It suggests that organizations should invest in robust data management systems and employ skilled personnel to ensure the integrity of their data.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in enhancing data analysis and reporting. It discusses how advanced software tools and automation can streamline the data processing workflow, reduce manual errors, and provide more efficient and accurate results. The text also touches upon the importance of data security and privacy, emphasizing that organizations must implement strong safeguards to protect sensitive information from unauthorized access and breaches.

4. The fourth part of the document explores the implications of data analysis for decision-making and strategic planning. It argues that by leveraging the insights derived from data, organizations can gain a deeper understanding of their operations, market trends, and customer behavior. This, in turn, enables them to make more informed and data-driven decisions, optimize their resources, and develop effective strategies to achieve their long-term goals.

5. The fifth and final part of the document provides a summary of the key points discussed and offers some concluding thoughts. It reiterates the significance of data in the modern business landscape and the need for organizations to embrace a data-centric approach. The text concludes by encouraging stakeholders to continue exploring innovative ways to harness the power of data and to stay updated on the latest developments in data analysis and reporting.

parcelas y las habían vendido a otros parceleros y, en vez de tener 20 hectáreas un parcelero, tenía 100 hectáreas. Entonces, Raúl Alegrett, que es el Director de esto, me decía ¿qué vamos a hacer? ¿Le vamos a reducir al tipo a las 20 hectáreas, si está trabajando bien y lo que necesitamos es que nos produzcan esos tipos que son beneficiarios de la reforma agraria aquí en Venezuela? Ellos están viendo esto con más realismo, pero nosotros podemos advertir también cuáles han sido las experiencias de la reforma agraria entre nosotros.

Tomemos la reforma agraria mexicana. Fué la primera que se hizo antes de este movimiento masivo que hubo acá; la hicieron con sangre, con una revolución desgraciadamente. En esa época, tal vez no había los modelos, no había el perfeccionamiento conceptual que puede haber ahora. La verdad es que en México están ahora produciendo el Píder, el Sistema Alimentario Mexicano, para ver cómo le hacen frente a esos problemas de la pobreza en el medio rural; tal vez en México sea necesario una nueva reforma agraria.

Tomemos la reforma agraria de Bolivia que se hizo también bajo un régimen de violencia, cuando se encontró que las tierras disponibles en el Altiplano y los valles interandinos, no eran suficientes para la población, se produjo una fuerte migración hacia las zonas del Oriente Boliviano. Desafortunadamente, la legislación boliviana no estableció un régimen de tenencia de la tierra, adecuado allá en estas zonas del oriente, o tal vez fue eso una suerte. La verdad es ha sido por virtud de la colonización del oriente, como Bolivia, se ha autoabastecido y ha generado excedentes exportables en azúcar, en arroz, en algodón. Tal vez allá en Bolivia sea nece-

1. The first step in the process of identifying a problem is to recognize that a problem exists. This is often done by comparing current performance against a desired state or goal. For example, a manager might notice that sales are declining or that customer satisfaction is low. Once a problem is identified, the next step is to define it clearly and specifically. This involves determining the scope of the problem, its causes, and its effects. A clear definition helps to focus the search for solutions and prevents the problem from being misunderstood or misdiagnosed.

2. The second step is to gather information about the problem. This can be done through a variety of methods, including interviews, surveys, observations, and data analysis. The goal is to collect as much relevant information as possible to understand the problem more fully. This information is then used to identify the root causes of the problem, which are the underlying factors that are causing the problem to occur. Identifying the root causes is crucial because it allows the manager to address the underlying issue rather than just the symptoms.

3. The third step is to generate potential solutions. This is done by brainstorming ideas and evaluating them against the problem's requirements. The manager should consider a wide range of options, both conventional and unconventional, and evaluate each one based on its feasibility, effectiveness, and potential risks. The goal is to identify a solution that is both practical and effective. Once a solution is chosen, the next step is to implement it. This involves developing a plan of action, assigning responsibilities, and monitoring progress. The manager should ensure that the solution is implemented correctly and that any necessary resources are available.

4. The final step is to evaluate the results of the solution. This involves comparing the actual outcomes against the desired outcomes and determining whether the problem has been solved. If the problem has not been solved, the manager should identify the reasons why and consider alternative solutions. The evaluation process is an important part of the problem-solving process because it allows the manager to learn from the experience and improve future problem-solving efforts. In conclusion, the process of identifying a problem involves recognizing the problem, defining it clearly, gathering information, generating solutions, implementing a solution, and evaluating the results. By following these steps, a manager can effectively identify and solve problems in their organization.

sario hacer una nueva reforma agraria en esas zonas del Oriente. Claro, me refiero a evaluaciones de carácter económico, no quiero que se me interprete mal. Me parece que la reforma agraria en Bolivia hizo unas conquistas sociales extraordinarias, rescató la dignidad del hombre, el hombre no se vende ya junto con la tierra; en fin, son valores extraordinariamente de gran consideración, pero me estoy refiriendo a aspectos de carácter económico.

Tomemos el caso de la reforma agraria en Chile, en donde después del proceso iniciado dentro del esquema de la Democracia Cristiana, vino un nuevo movimiento más acelerador del proceso y hoy está en reversa el proceso, o sea, tal vez fue tal la aspiración que se creó, o las expectativas, o el producto que se esperaba de esta reforma agraria, que eso generó una especie de anticuerpos, una contra reforma que se estableció en el gobierno y entonces está regresando para atrás. Hay quienes dicen que en Chile se va a regresar 30 años atrás en materia de tenencia de la tierra y en el caso mismo del Perú, porque es que no puede uno desconocer la necesidad de atender simultáneamente los problemas sociales que enfrentan nuestros países, con ideologismos, sin atender simultáneamente los problemas de orden económico en forma pragmática.

Yo creo que es necesario hacer un balance de estas cosas para beneficio de nuestros países y para beneficio de los pobres también. O sea, no puede uno actuar en forma estrictamente emocional sobre estos asuntos. Yo sigo creyendo que la reforma agraria es necesaria en nuestros países y que es preciso buscar fórmulas, tal vez hacer estudios que nos permi-

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also ensures compliance with tax regulations. The document further outlines the process of reconciling bank statements with the company's ledger to identify any discrepancies.

In the second section, the focus is on budgeting and financial forecasting. It provides a detailed breakdown of the company's budget for the current year, including projected revenues and expenses. The document also includes a comparison of actual performance against the budget, highlighting areas where the company has exceeded or fallen short of expectations.

The third section addresses the company's financial health and liquidity. It presents a balance sheet and a cash flow statement, both of which are essential tools for assessing the company's financial stability. The document notes that the company maintains a strong cash position, which allows it to meet its short-term obligations and invest in long-term growth opportunities.

Finally, the document concludes with a summary of the company's financial performance and a look ahead to the future. It expresses confidence in the company's ability to continue to grow and succeed in the coming year, provided that it remains committed to sound financial practices and strategic planning.

Prepared by: [Name]

Date: [Date]

tan demostrar y persuadir ante los países que la necesitan como esto puede producir beneficios en el país.

Y ahora, unos comentarios finales sobre los Ministerios de Agricultura y su debilidad. Es posible que en Colombia ahora el Ministerio de Agricultura sea débil, pero nosotros por eso no podemos decir que los Ministerios de Agricultura son débiles; hubo una época en que fueron fuertes y yo creo que cuando terminó el gobierno de Carlos Lleras en Colombia, era tan fuerte el Ministerio de Agricultura, porque el gobierno así lo había querido, que inclusive el Primer Ministro de agricultores, cuando terminó el gobierno del Dr. Lleras, fue un tipo que quiso usar el Ministerio de Agricultura como plataforma para lanzar su candidatura a la presidencia, porque el Ministerio estaba colocado en un nivel de acción y de producción extraordinario en Colombia. Entonces, no podemos generalizar que los Ministerios de Agricultura sean débiles. No. -Hay circunstancias en que son débiles, porque el gobierno de turno considera que no son los prioritarios para ejercer la política y el modelo de desarrollo que el gobierno ha establecido. Yo podría referirme porque estamos en estas cuestiones de ¿qué hacer con los Ministerios de Agricultura? Al proceso que adoptamos en Colombia para vigorizar el Ministerio de Agricultura como lo hicimos, eso puede ser útil, pero no abusaré del tiempo que ustedes me han permitido.

Handwritten notes, possibly bleed-through from the reverse side of the page. The text is extremely faint and illegible. There are some faint markings and a curved line on the right side of the page.

NOTAS SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR

PUBLICO AGROPECUARIO DE MEXICO

(Para uso de los Técnicos del IICA)

Por: Eduardo Salvadó I.

México, D. F., a de Mayo de 1981

INTRODUCCION

En noviembre de 1980 nos reunimos en Quito un Grupo de técnicos del IICA que por diversas razones, y de alguna manera, estamos ligados a los análisis Institucionales y Administrativos de los países miembros de nuestra Institución.

En esa ocasión se revisaron los mecanismos institucionales de varios países del continente.

El caso de México causó un cierto interés, debido principalmente, a su complejidad y a la posibilidad de inducir ciertas conclusiones útiles a otros compañeros que trabajan en torno al "manejo" institucional.

Por otra parte, diversas conversaciones los compañeros del antiguo Programa de Gestión para el Desarrollo, me convencieron de la utilidad de poner por escrito algunas reflexiones sobre la experiencia institucional mexicana.

Es evidente que las páginas que siguen son fruto de un intenso intercambio de ideas y de datos entre los compañeros de trabajo del IICA-México. No obstante, el único responsable de lo escrito es el autor.

I. CONCEPTO DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO EN MEXICO.

Para los fines de esta presentación se define al Sector Público Agropecuario como el conjunto de Instituciones y/o organizaciones creadas y sostenidas por el Estado Mexicano a partir de la constitución General de la República y que dirige su acción de gobierno hacia el

1. 10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019 10/10/2019 10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019 10/10/2019

10/10/2019 10/10/2019

10/10/2019 10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

10/10/2019

medio rural y sus habitantes mediante funciones específicas señaladas en el instrumento jurídico que las constituye.

Las actividades del gobierno en el campo mexicano se iniciaron a partir de la constitución de 1824 y se formalizaron ordenamientos constitucionales en 1857 mediante la creación de la Secretaría de Instrucción, Fomento y Justicia.

En 1906 se reorganizó el Sector Público y se creó la Secretaría de Fomento como Institución específica para el Agro Mexicano. Las cajas de ahorro y préstamos, las cajas de agua, la enseñanza agrícola superior y la divulgación fueron las principales actividades del Sector Público del porfiriato que propició en cambio una gran concentración de la propiedad territorial hasta quedar en manos de 830 dueños únicamente.

La Revolución Mexicana rompió esta estructura agraria y en los Artículos 3º, 27º, 28º, 123º y 130º constitucionales dio las bases para una integración del Sector Público Agropecuario al servicio de los campesinos y de la Agricultura Nacional.

Desde el año 1920 la Secretaría de Agricultura y Ganadería aparece como la institución más importante del Sector. En los años de 1960 el sector aparece institucionalmente dividido en dos: una Secretaría de Agricultura y Ganadería, que atiende una agricultura de temporal y la Secretaría de Recursos Hidráulicos que atiende la agricultura de riego; por otra parte aparece el crédito en manos de la Banca Rural. Estas tres Instituciones aparecen ya en la década de los

sesenta como paralelas y de difícil coordinación.

A finales del sexenio 70-76 la secretaría de la Presidencia enumeraba más de 400 instituciones federales y estatales que ofrecían diversos servicios al agro Mexicano. El devenir histórico del poder político había convertido al sector en una "jungla" institucional que era una función de la atomización del propio poder dentro del Sector.

El sexenio 70-76 decide poner un poco de orden en la "jungla" y creó la Comisión Coordinadora del Sector Agropecuario (COCOSA). En esta comisión participaban las principales instituciones del sector presidida por el Secretario de la Presidencia.

El sexenio 76-82 impulsa una vigorosa reforma administrativa que fundamentalmente tiene dos pilares: reagrupar ciertas funciones en una sola Institución y legalizar la **noción** de "Cabeza de Sector". La secretaría declarada "Cabeza de Sector" por ley, tiene la función de "coordinar" todas las políticas, estrategias y actividades que cualquier institución ejecuta en un determinado sector.

II. INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO DE MEXICO

Desde 1977 y hasta la fecha el Sector Agropecuario se ~~puede consi-~~derar formado por las siguientes instituciones:

1. *Introduction*

2. *Methodology*

3. *Results*

4. *Discussion*

5. *Conclusion*

6. *References*

7. *Appendix*

2.1 Gabinete Agropecuario

- 2.1.1 El Gabinete Agropecuario es una instancia presidencial de coordinación y acuerdo, de las políticas y programas que realiza el Gobierno Federal en apoyo al Sector Agropecuario y Forestal y cuya instrumentación compete a la acción de dos o más sectores administrativos (Reglamento Interno Cap. 1)
- 2.1.2 El Gabinete Agropecuario es la instancia suprema de coordinación del sector y tiene como objetivo asegurar la mayor eficiencia y coherencia de las políticas y acciones del Estado para fortalecer el desarrollo económico y social del Sector Agropecuario y Forestal.
- 2.1.3 Las funciones del Gabinete son las siguientes:
- a. Conciliar los objetivos del sector agropecuario y forestal dentro del esquema general de desarrollo del país.
 - b. Examinar y aprobar en su caso, el Programa Nacional de Desarrollo Agropecuario y Forestal que presente la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, previa conciliación con la Secretaría de Programación y Presupuesto y definir las responsabilidades que dentro de su consecución, corresponderá asumir a cada una de las dependencias y entidades representadas dentro del Gabinete Agropecuario.

- c. Establecer sistemas que permitan supervisar el cumplimiento y avance del Programa Nacional de Desarrollo Agropecuario y Forestal.
- d. Realizar la evaluación, corrección y ajuste del Programa Nacional de Desarrollo Agropecuario y Forestal y de los programas que se emprenden.
- e. Definir las políticas relacionadas con el desarrollo del sector agropecuario y forestal, que competan a dos o más sectores administrativos, a fin de establecer congruencia en la acción intersectorial.
- f. Establecer el orden de prioridades en la realización de programas o acciones vinculadas, con el desarrollo del sector agropecuario y forestal.
- g. Determinar sistemas y programas que propicien el establecimiento de una acción coordinada y complementaria entre las dependencias y entidades y los diferentes niveles operativos.
- h. Vigilar que los programas y acciones se apoyen con los recursos necesarios y promover la adopción de medidas administrativas pertinentes en los niveles operativos, a fin de instrumentar los acuerdos del Gabinete Agropecuario.

- i. Impulsar la creación de sistemas permanentes de información entre las dependencias y entidades participantes, con objeto de facilitar la evaluación de su propia acción dentro de los avances del Programa Nacional de Desarrollo Agropecuario y Forestal y los programas acordados.
- j. Establecer sistemas de comunicación, enlace y supervisión, que propicien la congruencia en las decisiones y la acción en los diferentes niveles operativos, con especial atención en las ordenes estatal y zonal.
- k. Sugerir las modificaciones de carácter legal o administrativo que se considere conveniente adoptar, para compatibilizar los ordenamientos legales o estructuras administrativas, con los objetivos del desarrollo económico y social del sector.

2.1.4 El Gabinete Agropecuario está presidido por el Señor Presidente y está integrado por los Secretarios de:

- Agricultura y Recursos Hidráulicos
- Programación y Presupuesto
- Reforma Agraria
- Hacienda y Crédito Público
- Comercio
- Trabajo y Previsión Social
- Patrimonio y Fomento Industrial

- Y por los Directores del Banco Nacional de Crédito Rural y de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares.

2.1.5 Todas las actividades del Gabinete Agropecuario se ejecutan a través del Secretario Técnico del Gabinete que es nombrado por el Señor Presidente.

2.16 Hasta la fecha (1980) el Gabinete Agropecuario de México no ha funcionado como se hubiera pensado al comienzo de la reforma administrativa. Las razones principales son dos:

- a. El Régimen Presidencialista y su estructura de "asesores presidenciales" ofrece la posibilidad de que las políticas significativas y de "alto vuelo" puedan emanar del ejecutivo directamente.
- b. Una instancia puramente coordinadora, por alta que ella sea, sin poder político ni financiero, tiene muy poca posibilidad de realizar sus funciones.

2.2 La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

La Segunda Instancia a nivel Rector, Político y de ejecución es la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. La SARH por ley es "cabeza de sector" y tiene la función suprema de dirigir y ejecutar las políticas y las acciones en el Sector agropecuario. Así, pues, teóricamente y desde el punto de vista legal, todas las secretarías de Gobierno, y entes paraestatales y fideicomisos

dependen en mayor o menor grado de la SARH, en lo que se refiere a la ejecución de las medidas de política agropecuaria. En todo caso el liderazgo legal de la coordinación lo tiene la SARH, según la reforma administrativa de 1977.

2.3 Organismos paraestatales y/o autónomos

La SARH no controla por igual todas las acciones del Sector. Tratándose de organismos paraestatales o autónomos, o semiautónomos el grado de ingerencia es diferente. Cuatro categorías se imponen para comprender el grado de dependencia con respecto a la coordinación ejercida por la SARH:

2.3.1 Las empresas con capital público mayoritario

Aceitera de Guerrero, S. A. de C. V.

Adhesivos, S. A.

Adoquines, S. A.

Agroplásticos de Baja California, S. de R. L.

Agroplásticos de Tlaxcala, S. de R. L.

Alimentos Balanceados del Estado de Morelos, S. de R. L.

Alimentos Balanceados de México, S. A. de C. V.

Aprovechamientos Forestales de Nayarit

Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S. A.

Beneficiadora de Limón de Colima, S. A.

Cales del Estado de Chiapas, S. de R. L.

Celulosa del Pacífico, S. A.

Cementarios de Cuernavaca, S. de R. L.

Compañía Forestal de la Lacandona, S.A.
Complejo Frutícola Industrial de la Cuenca del Papaloapan,
S.A. de C.V.
Complejo Turístico de Bucerías, S. de R.L.
Complejo Turístico Río Colorado.
Chapas y Triplay, S.A.
Empacadora de Conservas Los Mochis, S.A.
Exportación de Tabasco Mexicanos. S.A. de C.V.
Fermentaciones Mexicanas, S.A. de C.V.
Fertilizantes de Morelos, S. de R.L.
Fidepal, S. de R.L. de I.P y C.V.
Fomento Industrial, S.A. de C.V.
Impulsora Ganadera de Michoacán, S.A. de C.V.
Industrias Forestales de Nayarit, S.A.
Insecticidas y Fertilizantes Mexicanos, S. de R.L.
Impulsora Guerrerense del Cocotero, S. de R.L. de I.P.
y C.V.
La Forestal, F.C.L.
Maderas Industrializadas de Quintana Roo, S.A.
Maderas Moldeadas de Durango, S.A.
México Artesanal, S.A.
Nacional de Servicios Agropecuarios, S.A. de C.V.
Parquet de Zacatecas, S.A.
Planta Beneficiadora de Guayaba.

Planta Beneficiadora de Tuna.
Productos de Maderas Finas, S.A.
Productora Nacional de Semillas, S.A. .
Productora Nacional de Durmientes, S. de R.L.
Productos Forestales de Michoacán, S. de R.L.
Productos Lácteos Ejidales de San Luis Potosí, S. de R.L.
Promotora Conafrut, S.A.
Promotora Ejidal, S.A.
Proveedora de Materiales Nayarit, S.A. de C.V.
Resinera Ejidal de Michoacán, S.A.
Sales de Zacatecas, S.A.
Servicios Agrícolas, S.A.
Servicios Ejidales, S.A. de C.V.
Servicios Forestales, S.A.
Tabacos Aztecas, S.A.
Tabacos Mexicanos, S.A. de C.V.
Triplay de Palenque, S.A.
Unión Turística Ejidal Gogorrón, S. de R.L.
Viveros de Playas de Tijuana, S.A.
Aunque el capital público de estas empresas sea mayoritario, el control del Estado en cuanto a sus política y acciones es, en la práctica, bien limitado.

2.3.2. Las empresas con capital público minoritario:

Cales Ejidales de Santa Lucía del Camino, S. de R.L.

Mezcal Santiago, S.A.

Alimentos del Fuerte, S.A. de C.V.

Alimentos Tor, S.A. y

Impulsora La Forestal, S. de R.L. de I.P. Y C.V.

2.3.3 Los fideicomisos agropecuario

Una forma institucional de apoyo al Agro son los Fideicomisos y Fondos Especiales. Ambas formas se refieren a fondos asignados a objetivos específicos y gerenciados por algún Banco en forma autónoma e independiente. Los consejos de administración de los fideicomisos están presididos, en teoría, por el titular de Agricultura. En la práctica, los fideicomisos se administran en forma bien independiente y no siempre conforme a las políticas agropecuarias federales. A continuación se enumeran algunos de los principales fideicomisos:

la

Fideicomiso del Banco Nacional de Crédito Rural, S.A.

B

Fideicomiso para el aprovechamiento de Maderas Utilizables en Uxpanapa, Ver.

Fideicomiso para el cultivo, mejoramiento e industrialización de limón,

Fideicomiso para apoyo a la ganadería de los Estados de Sonora y Baja California Norte.

Fideicomiso para el Centro de Investigaciones Agrarias.

Fideicomiso para el fomento, desarrollo y mejoramiento de la ganadería ejedal del país.

Fideicomiso para el sostenimiento del patrimonio indígena del Valle del Mezquital.

Fideicomiso para **estudios y perforaciones** experimentales en el Valle del Vizcaíno.

Fideicomiso para financiar programas de organización y capacitación campesina (FOCC).

Fideicomiso para la formulación de programas de desarrollo agropecuario de Infraestructura Rural (FOIR).

Fideicomiso para indemnizar a colonos y pequeños propietarios afectados por la perforación de pozos en Caborca Son.

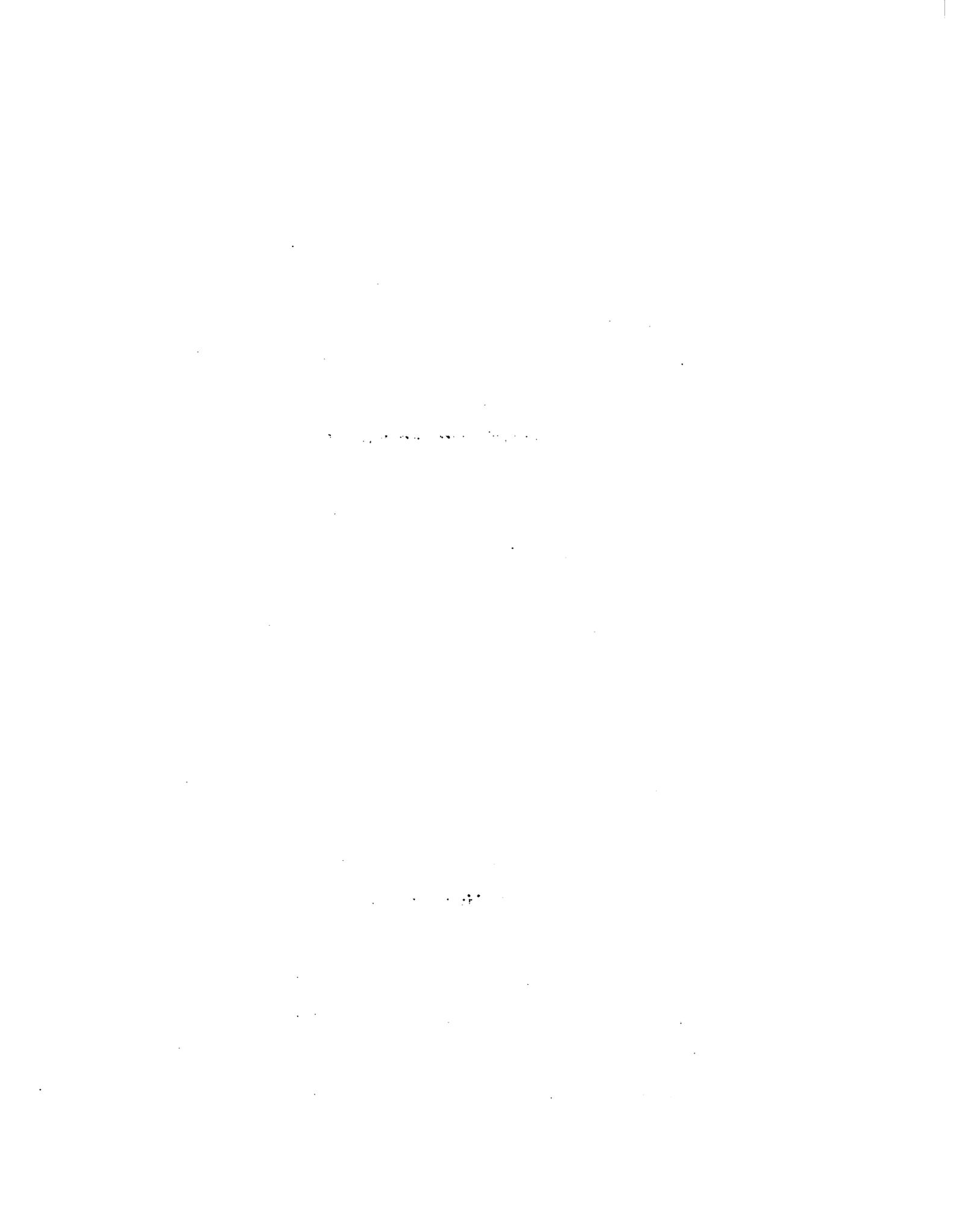
Fideicomiso para la adquisición de crías hembras de ganado bovino y Lechero.

Fideicomiso para la adquisición de laboratorios y equipos y demás bienes para la **investigación**, educación agropecuaria y forestal.

Fideicomiso para la Campaña Nacional contra la Garrapata.

Fideicomiso para la explotación de la hierba de candelilla.

Fideicomiso para cubrir gastos que demande el sostenimiento del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas.



Fideicomiso para la operación de la Unidad Ganadera Ejidad "Francisco Zarco" (antes "Hacienda el Ojo").

Fideicomiso para sufragar los costos del Colegio Superior de Agricultura Tropical con sede en Cárdenas, Tab.

Fondo Forestal para cubrir los gastos de forestación y reforestación del país.

Fondo para el fomento de la ganadería de exportación (FOGAN).

Fondo para la Capacitación Forestal Campesina.

Fideicomiso para el Desarrollo de la Zona Henequenera.

Fideicomiso para la Investigación, Cultivo y Comercialización del Hule Natural (FIDHULE).

Fideicomiso para la Rehabilitación de Distritos y Unidades de Riego.

Fideicomiso para Créditos en Areas de Riego (FICAR).

Fideicomiso para el Programa de Descentralización de las explotaciones Lecheras en el Distrito Federal (PRODEL).

Fideicomiso para el Otorgamiento de Crédito a Cooperativas Escolares Rurales (FOCCE).

Fideicomiso para Estudios de Desarrollo Agropecuario (FEDA).

Fideicomiso para la Producción, Industrialización u Comercio de la Lana (LANERO).

Fondo de Fomento y Apoyo a la Agroindustria

Fondo de Garantía y Fomento para el Desarrollo de la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FIRA).

2.3.4 Instituciones que actúan en el Sector Agropecuario y dependen de la Secretaría de Comercio

Una primera lectura de la ley de Reforma Administrativa supondría que toda actividad pública al interior del Sector Agropecuario sería, al menos coordinado, por la SAR. Esto podría deducirse de la noción de "Cabeza de sector agrícolas están dirigidos directamente por la Secretaría de Comercio: cacao, café, leche, maíz, algodón, etc. Estas instituciones no solo manejan el comercio exterior de dicho productos, sino la política interna de asistencia técnica, crédito, transferencia de tecnología, etc. A continuación se enumeran las instituciones que trabajan en el Sector agropecuario y cuya coordinación depende del Titular de la Secretaría de Comercio:

Comisión de Tarifas de Electricidad y Gas.

Comisión Nacional del Cacao.

Comisión Nacional del Maíz para el Consumo Humano.

Compañía Nacional de Subsistencias Populares.

Instituto Mexicano del Café.

Instituto Mexicano de Comercio Exterior.

Instituto Nacional del Consumidor.

Procuraduría Federal de Consumidor.

di

~~Abastecedora~~ Conasupo, S.A. de C.V.
Algodonera Comercial Mexicana, S.A.
Almacenes de Ropa Conasupo, S.A. de C.V.
Almacenes Nacionales de Depósito, S.A.
Bodegas Rurales Conasupo, S.A. de C.V.
Beneficios Mexicanos del Café, S. de R.L. y C.V.
Cafés y Cafeterías de México, S.A. de C.V.
Centros Conasupo de Capacitación Campesina, S.C.
Compañía Transportadora Conasupo, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo del Centro, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo del Noroeste, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo del Norte, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo del Sur, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo del Sureste, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de C.V.
Exmes, S.A.
Exportadora e Importadora de Minerales, S.A. de C.V.
Frutícola Mercantil, S.A.
Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. de C.V.
Impulsora y Exportadora Nacional, S. de R.L. de C.V.
Industrias Conasupo, S.A. de C.V.
Leche Industrializada Conasupo, S.A. de C.V.

Interport, S.A. de C.V.

Maíz Industrializado Conasupo, S.A de C.V.

Materiales Conasupo, S.A. de C.V.

Productos Industrializados en Café, S.A.

Promotora Industrial del Café, S.A. de C.V.

Tapetes Mexicanos, S.A.

Trigo Industrializado Conasupo, S.A. de C.V

Fideicomiso Centro Civico y Comercial Mexicali.

Fideicomiso para el establecimiento de un sistema de comercialización de productos agrícolas perecederos.

Fedeicomiso denominado Comisión Promotora Conasupo para el Mejoramiento Social.

2.3.5 Así pues, desde el punto de vista descriptivo e institucional el Sector Público Agropecuario y Forestal está compuesto por los siguientes grupos de Instituciones y/o organismos:

1º El Gabinete Agropecuario.

2º La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

3º Entes con participación mayoritaria de capital público dependientes de la SARH.

4º Entes con participación ~~minoritaria~~ de capital público dependientes de la SARH.

5º Fideicomisos y Fondos dependientes del Banco de Mexico.

6º Entes autónomos dependientes de la Secretaría de Comercio.

2.4 Interrelaciones organizacionales del Sector

Las listas que preceden podrían haber sido puestas en un anexo. No se ha hecho así. En realidad, además de ser un elenco de organizaciones, tienen un valor vivencial y demostrativo.

Con sólo la lectura de los nombres, el lector puede llegar a la conclusión de que el sector tiene duplicaciones estructurales, funcionales y de mercados y/o usuarios.

Un análisis detallado de algunas de las mismas, muestra que tienen servicios de informática, capacitación, unidades de planificación, de estudios de mercados, etc.

La misma independencia de los recursos de cada institución dificulta, ya no implementar, sino concebir un sector público organizado y coordinado.

El caso más notorio es el de los Fideicomisos. La mayoría de ellos duplican las funciones de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos o el Crédito Rural Bancario. El Fideicomiso es un híbrido del "Servicio Público" y de "competencia comercial" que presenta varias dificultades para su coordinación dentro del Sector.

III. Estructura Organizacional de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

En las páginas anteriores se ha intentado describir el conjunto institucional que forma el S.P.A. En las páginas siguientes se Intentará describir la Secretaría "Cabeza de Sector".

3.1 Antes de describir la estructura interna de la Secretaría, vamos a enumerar las funciones que por ley, tiene la misma:

1. Planear, fomentar y asesorar técnicamente la producción agrícola, ganadera, avícola, apícola y forestal en todos sus aspectos.
2. Definir, aplicar y difundir los métodos y procedimiento técnicos destinados a obtener mejor rendimiento en la agricultura, silvicultura, ganadería, avicultura y apicultura.
3. Organizar y encauzar el crédito ejidal, agrícola, forestal y ganadero, con la cooperación de la secretaría de Hacienda y Crédito Público.
4. Organizar a los productores del sector agropecuario en torno a programas a nivel nacional y regional, en coordinación con la Secretaría de la Reforma Agraria.
5. Fomentar las organizaciones mixtas con fines de producción agropecuaria o silvícola, cuyo objeto sea la producción agropecuaria o silvícola, en coordinación con la Secretaría de la Reforma Agraria.

6. Organizar y administrar los servicios de defensa agrícola y ganadera y de vigilancia de sanidad agropecuaria y forestal, considerando la producción de fármacos biológicos destinados a la población Animal.
7. Coordinar y dirigir en su caso las actividades de la Secretaría con los centros de educación agrícola superior y media y establecer y dirigir escuelas de agricultura, ganadería, apicultura, avicultura y silvicultura, en los lugares que proceda!
8. Organizar y fomentar las investigaciones agrícolas, ganaderas, avícolas, apícolas y silvícolas, estableciendo institutos experimentales, laboratorios, estaciones de cría, reservas, cotos de caza, semilleros y viveros.
9. Organizar y patrocinar congresos, ferias, exposiciones y concursos agrícolas, ganaderos, avícolas, apícolas y silvícolas.
10. Cuidar de la conservación de los suelos agrícolas, pastizales y bosques, estudiando sus problemas para definir y aplicar las técnicas y procedimientos adecuados.
11. Programar y **proponer** la construcción de pequeñas obras de irrigación; y proyectar, ejecutar y conservar bordos, canales tajos, abrevaderos y jagueyes que compete realizar al Gobierno Federal por sí o en cooperación con los Gobiernos de los Estados, los municipios o los particulares.

12. Organizar y mantener la corriente los estudios ~~económicos~~ sobre la vida rural, con objeto de establecer los medios y procedimientos para mejorarla;
13. Organizar y dirigir los estudios, trabajos y servicios meteorológicos y climatológicos, creando el sistema meteorológico nacional, y participar en los convenios internacionales de la materia.
14. Difundir los métodos y procedimientos técnicos destinados a obtener mejores rendimientos de los bosques.
15. Organizar y administrar el aprovechamiento racional de los recursos forestales y de la fauna y flora silvestre, con el propósito de conservarlos y desarrollarlos.
16. Organizar y manejar la vigilancia forestal, y decretar las vedas forestales y de caza.
17. Fomentar la reforestación y realizar planes para reforestar directamente algunas zonas.
18. Administrar los recursos forestales y de caza en los terrenos baldíos y nacionales.
19. Llevar el registro y cuidar de la conservación de los árboles históricos y notables del país.
20. Realizar el censo de predios forestales y silvopastoriles y de sus productos, así como levantar, organizar y manejar la cartografía y estadística forestal.

1875

1876

1877

1878

1879

1880

1881

1882

1883

1884

1885

1886

1887

1888

1889

1890

1891

1892

1893

1894

1895

1896

1897

1898

1899

21. Organizar y administrar reservas forestales de flora y fauna terrestres, parques zoológicos, jardines botánicos y colecciones forestales.
22. Hacer exploraciones y recolecciones científicas de la flora y de la fauna terrestres.
23. Otorgar contratos, concesiones y permisos forestales y de caza.
24. Promover la industrialización de los productos forestales.
25. Organizar, dirigir y reglamentar los trabajos de hidrología en cuencas, cauces y álveos de aguas nacionales, tanto superficiales como subterráneos.
26. Vigilar el cumplimiento y aplicación de la Ley Federal de Aguas.
27. Reconocer derechos y otorgar concesiones, permisos y autorizaciones para el aprovechamiento de las aguas nacionales, con la cooperación de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, cuando se trate de la generación de la energía eléctrica.
28. Administrar, controlar y reglamentar el aprovechamiento de las cuencas hidráulicas, vasos, manantiales y aguas de propiedad nacional, así como de las zonas federales correspondientes, con exclusión de lo que atribuya expresamente a otra dependencia.

29. Estudiar, proyectar, construir y conservar las obras de riego, desecación, drenaje, defensa y mejoramiento de terrenos y las de pequeña irrigación, de acuerdo con los planes formulados y que compete realizar al Gobierno Federal, por sí o en cooperación con los Gobiernos de los Estados municipales o de particulares.
30. Intervenir en la conservación de las corrientes, lagos y lagunas, en la protección de cuencas alimentadoras y en obras de corrección torrencial.
31. Realizar los estudios geohidrológicos relacionados con la existencia y el aprovechamiento de los recursos hidráulicos y con la construcción de las obras relativas.
32. Manejar el sistema hidrológico del Valle de México.
33. Controlar los ríos y demás corrientes y ejecutar las obras de defensa contra inundaciones.
34. Ejecutar las obras hidráulicas que se deriven de ~~tratados~~ tratados internacionales.
35. Organizar y manejar la explotación de los sistemas nacionales de riego, con la intervención de los usuarios, en los términos que lo determinen las leyes.
36. Otorgar y manejar la explotación de los sistemas nacionales de riego, con la intervención de los usuarios, en los términos que lo determinen las leyes.

1911

1912

1913

1914

1915

1916

37. Otorgar las asignaciones y concesiones correspondientes a la dotación de agua para las poblaciones, previa consulta con la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.
 38. Intervenir en la dotación de agua a los centros de población e industrias y planear, construir, administrar, operar y conservar las obras de captación potabilización y conducción, hasta los sitios en que se convenga con la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.
 39. Regular el alejamiento, la explotación, uso o aprovechamiento de aguas residuales y las condiciones que deban satisfacer antes de descargarse en las redes colectoras, cuencas, cauces, vasos y demás depósitos y corrientes de agua, así como su infiltración en el subsuelo, para evitar la contaminación que ponga en peligro la salud pública o degrade los sistemas ecológicos, en coordinación con las Secretarías de Asentamientos humanos y Obras Públicas y de Salubridad y Asistencia.
 40. Levantar y mantener actualizado el inventario de recursos naturales, específicamente de agua, suelo y cubierta vegetal, así como los de población animal.
- 3.2 En 1977 las funciones de la Secretaría de Agricultura y las funciones de la Secretaría de Recursos Hidráulicos se fusionaron para dar como resultado el listado anterior. La sólo lista implica que el organismo que las va a implementar y con grandes

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring transparency and accountability in financial reporting. This section also highlights the role of internal controls in preventing errors and fraud, and the need for regular audits to verify the accuracy of the data.

2. The second part of the document focuses on the implementation of a robust risk management framework. It outlines the process of identifying, assessing, and mitigating various risks that could impact the organization's performance. This includes the establishment of clear risk appetite, the development of risk registers, and the implementation of control measures to address identified risks. The document also discusses the importance of communication and reporting in risk management, ensuring that stakeholders are kept informed of the organization's risk profile.

3. The third part of the document addresses the need for continuous improvement and innovation. It stresses that organizations must regularly evaluate their processes and systems to identify areas for enhancement. This involves fostering a culture of learning and development, encouraging employees to share ideas and best practices, and investing in research and development to stay ahead of the competition. The document also discusses the importance of staying up-to-date with industry trends and regulatory changes to ensure compliance and adaptability.

4. The fourth part of the document discusses the importance of maintaining strong relationships with stakeholders. It emphasizes that effective communication and collaboration are key to achieving organizational goals. This includes the need for regular meetings and reports to keep stakeholders informed, as well as the importance of listening to their feedback and concerns. The document also discusses the role of external partners and suppliers in the organization's success, and the need to build strong, mutually beneficial relationships with them.

5. The fifth part of the document discusses the importance of maintaining a strong ethical and social responsibility framework. It emphasizes that organizations have a duty to act ethically and responsibly towards all stakeholders, including employees, customers, and the community. This involves the establishment of clear ethical guidelines, the implementation of robust reporting mechanisms, and the promotion of a culture of integrity and transparency. The document also discusses the importance of staying up-to-date with industry standards and best practices in ethical and social responsibility.

riesgos de duplicidad. Normalmente, a funciones confusas corresponden organismos confusos, como a roles no bien definidos corresponden comportamientos ambiguos.

3.3 El Organigrama de La SARH.

El organigrama adjunto muestra la complejidad de la Institución.

La Secretaría consta de 5 Subsecretarías:

1. Secretaría de Planeación
2. Subsecretaría de Agricultura y Operación.
3. Subsecretaría de Ganadería.
4. Subsecretaría Forestal y de la Fauna.
5. Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica.

Toda la Secretaría tiene 42 Direcciones ~~Generales~~, 3 Centros Educcionales, 13 Comisiones Nacionales, 6 Institutos y 34 Representaciones Estatales. La Secretaría consta de 120,000 empleados, 67 edificios en el Distrito Federal y un presupuesto para 1981 de M.N. \$

3.3.1 Las Direcciones ~~Generales~~ son:

Agricultura

Aprovechamientos Forestales

Aprovechamientos Forrajeros

Aprovechamientos Hidráulicos

Auditoría Interna

Avicultura y Especies Menores

Captaciones y Conducciones de Agua

Conservación del Suelo y Agua
Contabilidad
Control Administrativo
Control de Ríos e Ingeniería de Seguridad Hidráulica
Control y Desarrollo Paraestatal
Control y Vigilancia Forestal
Desarrollo Forestal
Distritos de Riego
Distritos y Unidades de Temporal
Economía Agrícola
Estudios
Fauna Silvestre
Ganadería
Grande Irrigación
Información y Relaciones Públicas
Información y Sistemas Forestales
Integración y Evaluación Económica
Inventario Nacional Forestal
Investigación y capacitación Forestales
Jurídica
Obras Hidráulicas y de Ingeniería para el Desarrollo Rural
Organización de Productores Agrícolas y Forestales
Organización y Métodos
Parques Nacionales

Personal

Planeación

Producción y Extensión Agrícola

Programación y Presupuesto

Protección y Ordenación Ecológica

Proveeduría y Servicios Generales

Proyectos y Construcciones

Reforestación y Manejo de Suelos Forestales

Sanidad Animal

Sanidad Vegetal

Servicio Meteorológico Nacional.

3.3.2 Los tres Centros Educativos son:

1. Colegio de Postgrados de Chapingo
2. Colegio Superior de Agricultura Tropical
3. Escuela Nacional Militarizada de Guardas Forestales

3.3.3 Las Comisiones son:

Aguas del Valle de México

Estudios de la Cuenca del Río Pánuco.

Lago de Texcoco

México-Americana para la Erradicación del Gusano Barrenador del Ganado.

México-Americana para la Prevención de la Fiebre Aftosa.

Mixta Nacional de Escalafón

Papaloapan

Plan Nacional Hidráulico.

Río Fuerte

Río Grijalva

Técnico Consultiva para la Determinación Regional de los Coeficientes de Agostadero.

Campaña Nacional contra la Garrapata.

Nacional de Fruticultura (CONAFRUT)

3.3.4 Los Institutos son:

Nacional de Inseminación Artificial y Reproducción Animal.

Nacional de Investigaciones Agrícolas.

Nacional de Investigaciones Forestales.

Nacional de Investigaciones Pecuarias.

Nacional de la Leche.

Nacional de Ovinos y Lanas.

3.3.5 Además, la Secretaría tiene las siguientes dependencias que dependen directamente del Señor Secretario:

Oficialía Mayor

Secretaría particular y asesores (más de 100 personas)

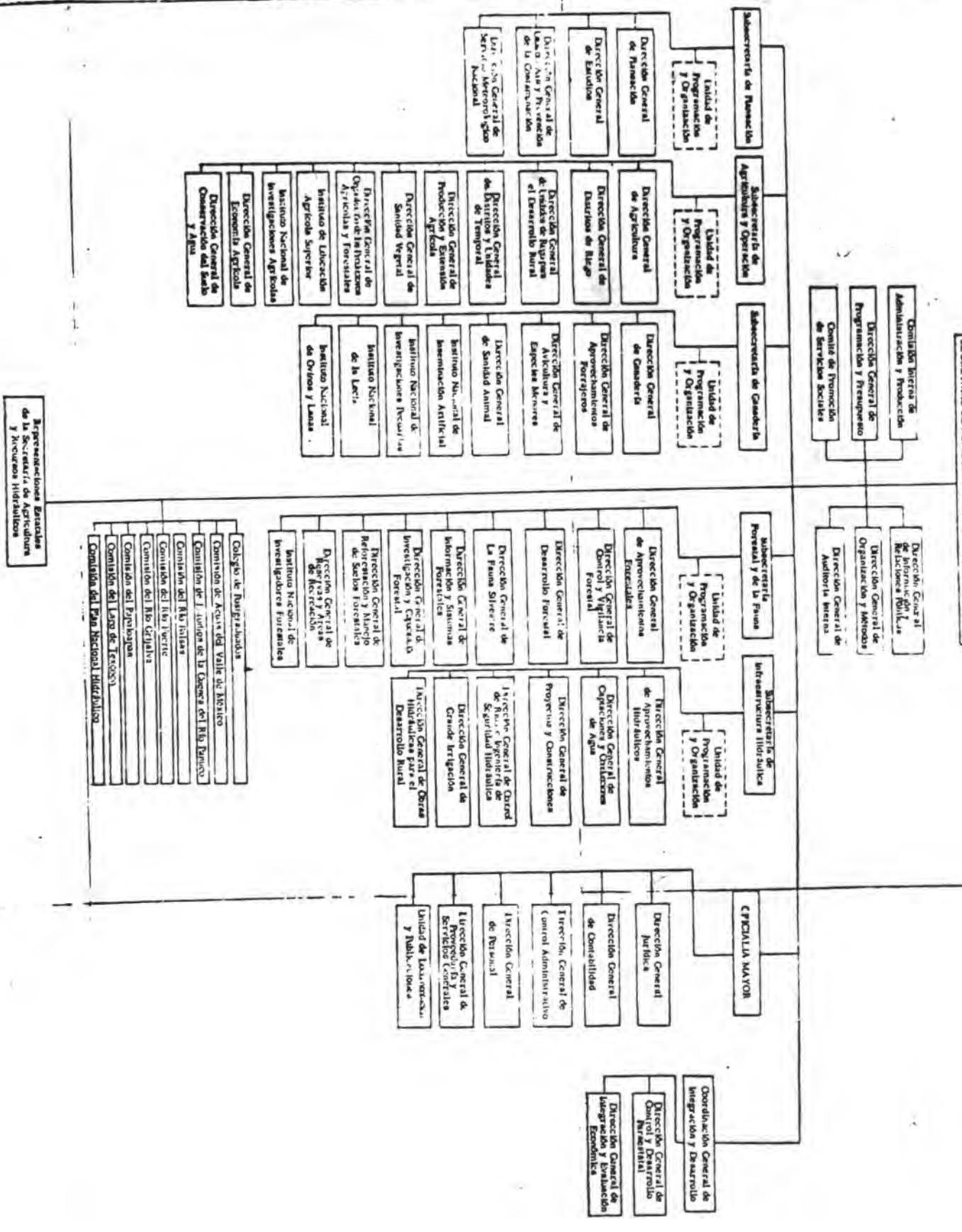
Pagaduría General

Productora Nacional de Biológicos Veterinarios.

Comité de Promoción de Servicios Sociales

Coordinación General de Integración y Desarrollo, y Representaciones Estatales (34).

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS



Representaciones Especiales de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos

- Colégio de Buenas Mañanas
- Comisión de Acuíferos del Valle de México
- Comisión de Lucha contra la Cacería del Río Pánuco
- Comisión del Río Tula
- Comisión del Río Tere
- Comisión del Río Cujahuat
- Comisión del Papaloapan
- Comisión del Plan Nacional Hidráulico

3.3.6 El organigrama es necesariamente complejo, como es compleja la realidad a la cual se le da un servicio. Con todo; las funciones técnicas, las funciones de política, las funciones de logística y apoyo, las funciones de planeación y de ejecución están entrelazadas en forma no muy conciliadora. Es importante hacer notar que cada Dirección General tiene a su interior, además de las propias de su función las siguientes unidades: planeación, capacitación, información, publicaciones, personal y administración.

Otro problema organizacional es la intrincada red de líneas de mando y de coordinación. Esta dificultad se hace más patente en materia de estudios, publicaciones, y acciones interdisciplinarias a nivel de campo. En tales casos los centros decisionales están yuxtapuestos y no escalonados.

IV. La Organización del Sector Público Agropecuario a Nivel Estatal.

La estructura organizacional a nivel federal se reproduce, como fotografía fiel, a nivel de entidad federativa.

La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos tienen una Representación en cada Estado de la Unión. A partir del Representante se edifica una pirámide organizacional idéntica a la Central. Cada Subsecretaría tiene un representante a nivel estatal con el nombre de Jefe de Programa. Así las Subsecretarías se hacen representar por

los Jefes de Programas de Agricultura, Ganadería, Infraestructura Hidráulica Planeación, Forestal y de la Fauna y Administración. Al interior de cada Programa se encuentran representadas las diferentes Direcciones Generales de la Subsecretaría correspondiente. Los presupuestos de las representaciones son moderadamente independientes, sujetos a la voluntad del titular del ramo. El grado de independencia de las Representaciones depende, en gran parte, del grado de poder político que tenga el Representante; y es evidente que varía de Estado a Estado.

V Funcionamiento del Sector Público Agropecuario visto en su Globalidad.

Al final de la jungla institucional mexicana están los servicios: su cantidad, calidad y los usuarios. No se puede afirmar que las instituciones mexicanas no duplican funciones o cubren poblaciones diferentes para evitar la duplicidad funcional. Es patente a lo largo y ancho del país que el crédito no siempre está coordinado con la asistencia técnica. Que la investigación Agrícola está en gran parte al margen del agricultor y hasta del extensionista. El crecimiento acelerado de recursos financieros e institucionales no ha sido paralelo a la capacitación del recurso humano.

México como ciudad Capital, absorbe lo mejor de los recursos humanos capacitados, además los mejores recursos humanos van a la empresa privada y no al sector público. Estas últimas afirmaciones sobre el funcionamiento del S.P.A. visto en su globalidad constituyen uno de los factores que explican por qué un país con ingentes recursos financieros

e institucionales no ha sido capaz, hasta el momento, de ser autosuficiente en productos agrícolas básicos.

VI. Alternativa Gubernamental.

6.1 El Gobierno es consciente de la ineficiencia del aparato público Mexicano. En 1975 el PRI preparó, como de costumbre, el plan de Gobierno del futuro sexenio (1976-1982). El punto clave del documento era una reforma administrativa vigorosa. El equipo del nuevo candidato presidencial prepara las bases para la reforma administrativa que comienza a aplicarse en Enero de 1977.

Con el fin de dar congruencia a las acciones del gobierno, el titular del Ejecutivo Federal estableció los siguientes objetivos globales de la Reforma Administrativa:

1. Organizar al gobierno para organizar al país.
2. Adoptar la programación como instrumento fundamental de gobierno.
3. Sistematizar la Administración y el Desarrollo del Personal Público Federal.
4. Contribuir al fortalecimiento de la organización política.
5. Mejorar la Administración de Justicia.

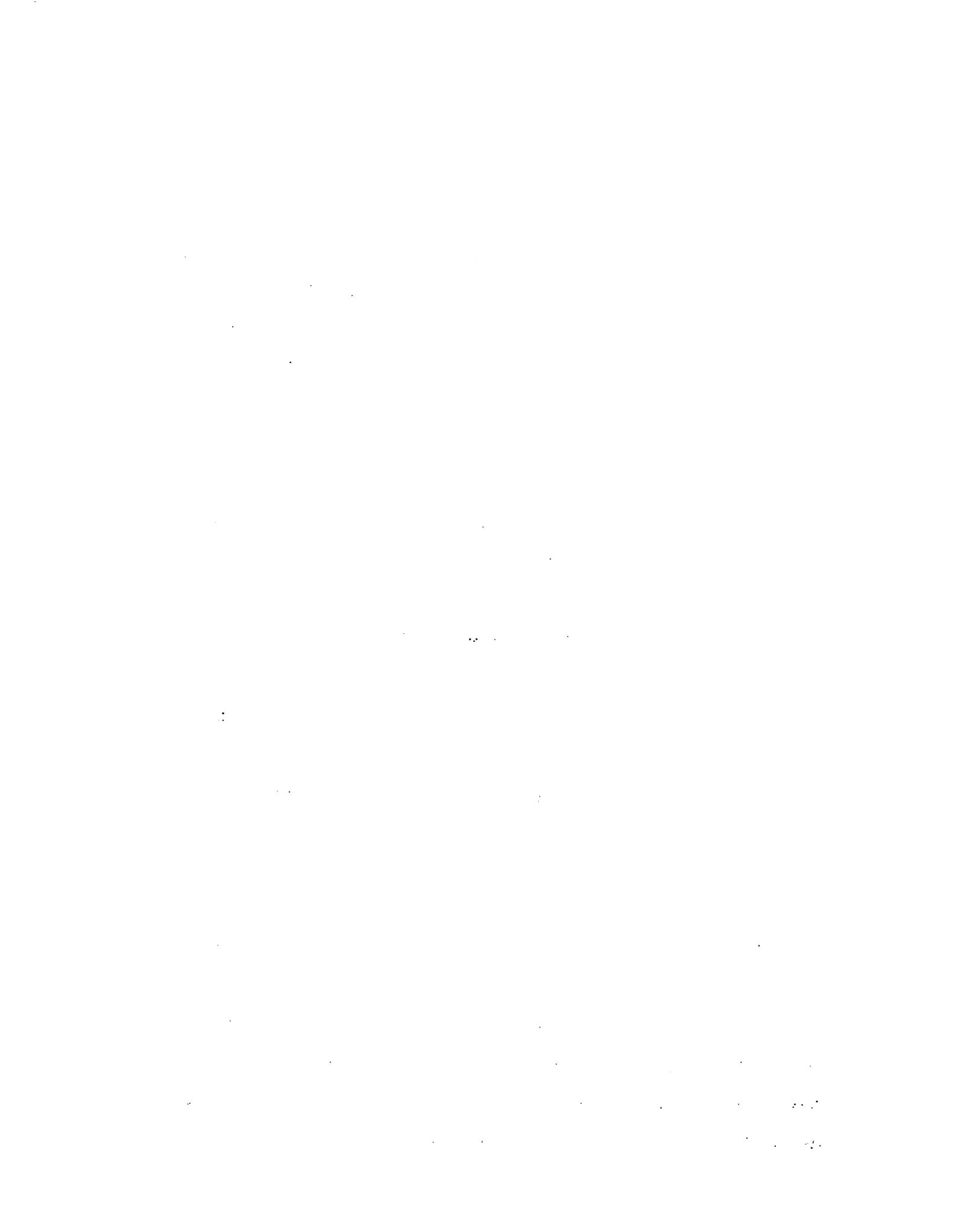
La implementación de la Reforma administrativa se está verificando a través de varios programas y en cinco etapas convencionales todas ellas en proceso, pues no se requiere que termine una para que comience otra.

PRIMERA ETAPA. "Reforma Institucional", adecua las estructuras y funciones de las dependencias a las nuevas realidades del país. Ello se tradujo en ajustes en un 90% de la Administración Pública Centralizada, lo cual quedó constituida por 16 Secretarías, 2 Departamentos y la Procuraduría General de la República.

SEGUNDA ETAPA. "Reforma Sectorial", agrupa por sectores de actividad económica y social las diversas entidades para estatales, a fin de facilitar las tareas que el titular de una Secretaría o Departamento de Estado, realiza en torno a la programación, coordinación evaluación y Reformas Administrativas del sector a su cargo.

TERCERA ETAPA. "Reforma Intersectorial", establece mecanismos y criterios para coordinar los esfuerzos de los distintos sectores entre sí, especialmente en las actividades que por sus características, se ubican en diferentes áreas. De esta forma, se enmarcan los esfuerzos de toda la administración Pública en un contexto coherente y global, que permite la utilización más eficiente y eficaz de los instrumentos del poder público, para alcanzar los objetivos de desarrollo del país. Los avances de esta etapa permitieron institucionalizar el Sistema Nacional de Evaluación y las comisiones intersecretariales.

CUARTA ETAPA. "Reforma de Ventanillas", demanda una participación más activa de los trabajadores del Estado para ofrecer un mejor servicio y atención al público. Promueve, igualmente, la actuación de la ciudadanía para que plante sus problemas y sugiera soluciones



a través del Sistema Nacional de Orientación, Información y Quejas. De esta forma se pretende facilitar al público el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones, responsabilizándolo en las tareas de mejoramiento administrativo del Gobierno Federal.

QUINTA ETAPA. "Reforma a la Administración y al Desarrollo de Personal", contempla uno de los objetivos más importantes del programa de Reforma Administrativa. Este sistema pretende mejorar las condiciones laborales del servicio público y sus oportunidades de desarrollo.

6.2 En el sector agropecuario esta reforma se comenzó a aplicar con cierta profundidad. Se fusionaron las Antiguas Secretarías de Agricultura y la Secretaría de Recursos Hidráulicos. Se fusionaron los diversos bancos del Sector Agropecuario en el Banco Nacional de Crédito Agrícola, S. A., se fusionaron 86 Direcciones Generales en 42. Se suprimieron más de 100 fideicomisos y se transfirieron sus funciones a otras dependencias. Sin embargo, tanto la reforma administrativa como el Gabinete Agropecuario han sido incapaces de darle contenido sustantivo al aparato productivo del país, ni mucho menos coordinación al Sector. La actual administración ha querido resolver el problema con estrategias institucionales diferentes.

6.2.1 El Sistema Alimentario Mexicano

El Sistema Alimentario Mexicano (SAM) es una estrategia o un conjunto de intenciones y afirmaciones que a través

de una voluntad política decidida obliga a las diversas instituciones del sector a canalizar recursos financieros a institucionales en apoyo a la producción (1980).

6.2.2 COPLAMAR.

El Gobierno crea también COPLAMAR (Pacto de Coordinación Intersectorial de Apoyo a la Economía Campesina en Zonas Marginadas). Esta es una superestructura institucional que obliga a las dependencias gubernamentales y al sector privado a determinadas acciones en apoyo a la producción mediante el subsidio financiero para tales acciones. (1978).

6.2.3 Ley de Fomento Agropecuario.

Se promulga la Ley de Fomento Agropecuario (1981). Es una ley que en su esencia permite orientar recursos financieros e institucionales sobre aquellos grupos humanos organizados capaces de producir alimentos.

6.2.4 Fideicomiso para ejecutar el programa de riesgo compartido.

Este fideicomiso tiene funciones de asegurar los riesgos de la producción agropecuario. Las pérdidas se comparten con el Estado. Se hace notar que existe la aseguradora Nacional con fines muy parecidos.

6.2.5 Es interesante, que estos 4 instrumentos son sobreestructuras surgidas de la presidencia, al margen de la Administración ya establecida.

En todo caso, los últimos esfuerzos de la actual administración para el fomento a la producción agropecuaria se mueve extrañamente fuera del aparato institucional tradicional.

VII Alternativas Teóricas y Reflexión Final.

7.1 Cualquiera que haya leído la descripción somera e incompleta que hemos hecho del SPA, puede percibir que el sector está profundamente desorganizado y desarticulado:

1. Numerosas funciones están cubiertas por diversas instituciones (duplicidad funcional).
2. Diversas instituciones cubren las mismas funciones. (duplicidad institucional).
3. Diversas instituciones o dependencias cubren los mismos usuarios (duplicidad de cobertura).
4. Instituciones con recursos ingentes hacen crear al estado (por subsistencia funcional) otras instituciones en concurrencia, para mantener el equilibrio del poder.
5. La coordinación interinstitucional o intrainstitucional no es un problema técnico sino de estructura o poder.

Un ejemplo clásico de esta descoordinación estructural es el de la fijación de los precios de garantía ¿quién lo fija? Agricultura? Hacienda? o Comercio? En realidad en los últimos casos en los cuales tuvimos acceso a la información los precios fueron fijados por Hacienda en virtud del análisis de sus propios recursos financieros.



La reflexión final se refiere a la posibilidad o no, de una reorganización institucional y/o, una reforma administrativa que pueda organizar y articular al S.P.A. de México.

En el pasado el S.P.A. se presentaba relativamente simple, cada función encajaba bien en un departamento o dependencia.

Cada institución o dependencia tenía un producto único, una tecnología única y un mercado único y quizás un usuario final único.

Si uno medita atentamente sobre el S.P.A. se da cuenta, en cambio, que el sector requiere productos múltiples, tecnologías múltiples, múltiples mercados o múltiples usuarios. Entonces el aparato institucional debe organizar la complejidad y la diversidad.

Frente a la incapacidad teórica y programática de organizar la complejidad y la diversidad sobrevive una jungla de instituciones y una jungla de comisiones coordinadoras o sus equivalentes. Así pues, la desorganización y la descoordinación institucionales no son variables independientes sino dependientes interrelacionadas y como tales hay que tratarlas.

7.2 Esta falta de coherencia y coordinación institucional depende, entre otros, de los siguientes factores:

1. La falta de un criterio objetivo para ordenar lo complejo lo diverso. El "Orden" lo impone el observador a través de niveles de abstracción, pero las instituciones cumplen sus

funciones, no en abstracto sino en concreto, De ahí que es muy posible que las instituciones "químicamente puras" por funciones, no resuelven el problema de lo complejo y lo diverso.

2. En casos como el de México, con instituciones con muchos recursos financieros, la concentración del poder (financiero y político) aparece como una amenaza al equilibrio político, que trae como consecuencia la creación de instituciones paralelas que reequilibran el poder.
3. También grupos de poder se hacen crear "su propia institución" verificándose así una vital dinámica de dar más poder al que lo tiene. La génesis histórica de muchos fideicomisos demuestran esta hipótesis.

7.3 Así pues, dos son las causas de la desorganización institucional: una la falta de conocimientos concretos para ordenar lo complejo y lo diverso, y la otra, la falta de decisión política dentro de un determinado equilibrio de poder. Jamás se debe olvidar que la coordinación es el producto derivado de una decisión tomada.

7.4 De este análisis como marco teórico, hay muchas lecciones importantes que se pueden sacar de la Experiencia Institucional en México.

1. La primera conclusión que podemos sacar es que las buenas estructuras institucionales, no se desarrollan espontáneamente. Las únicas que surgen espontáneamente en los

sistemas institucionales son el conflicto, el desorden y el mal funcionamiento.

2. La segunda conclusión es que diseñar la estructura de una organización no es el primer paso, sino el último. El primer paso consiste en identificar y ordenar las tareas claves que tiene que realizar la estructura final.

El reagrupamiento Mexicano de instituciones bajo la égida de "Cabeza de Sector" no ha resuelto muchos de los problemas claves intersectoriales que plantea el sector-agrícola en relación a la Secretaría de Agricultura y la Secretaría de Comercio.

La fusión hecha por México de las Antiguas Secretarías de Agricultura y Secretaría de Recursos Hidráulicos ha dejado intactos problemas tan de fondo como la comunicación tecnológica entre distritos de riego y de temporal. La reorganización Mexicana fue hecha en base a "retoques" del organigrama y no al ordenamiento de las tareas que tiene que realizar la estructura final.

3. La tercera conclusión de la experiencia mexicana institucional es que la estructura institucional viene después de los objetivos y estrategias, y no antes.

El Sistema Alimentario Mexicano (SAM) y COPLAMAR suponen esfuerzos gigantescos del Gobierno para hacer producir al agro mexicano, pero son objetivos y estrategias superpuestas

a cualquier organización institucional actual. El Sistema Institucional fue "organizado" antes de tener los objetivos y las estrategias. Para que una estructura organizacional sea eficaz, debemos comenzar por definir los objetivos. Finalmente, la experiencia mexicana de los últimos años muestra que los ingentes recursos financieros e institucionales, por sí solos, no resuelven los problemas de calidad y de coordinación de servicios, ni de formación de recursos humanos. El monto de los recursos financieros dice relación a la cobertura de los servicios no a la calidad y eficiencia de los mismos.

VIII El IICA y el Análisis Institucional del S.P.A. Mexicano.

Si los datos que se han enumerado más arriba son atendidos y si su interpretación es válida, el IICA se encuentra frente a varias alternativas de trabajo reales:

1. Dado el volumen de los recursos institucionales que posee el país, no parece pensable que los recursos financieros y humanos del IICA sean significativos al país en términos globales.
2. No es pensable que el peso institucional del IICA como Organismo Internacional pueda ejercer en forma consistente y significativa ningún tipo de coordinación real, que ponga en juego un equilibrio político dado.

Así pues, el fortalecimiento institucional como objetivo estratégico del IICA debe ser entendido dentro de las posibilidades reales

de la Institución y queda delimitado dentro de los siguientes alternativas:

1. Analizar y asesorar para un mejor funcionamiento institucional a ciertas unidades organizacionales del Sector. Este es el caso del Apoyo a las Jefaturas y Residencias de Planeación en los Estados.
2. Asesorar ciertas funciones de organismos claves de un Subsistema. Este es el caso del asesoramiento en transferencia de Tecnologías y Planeación de Recursos Humanos que se está dando al Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas.
3. Asesoramiento a la realización de estudios básicos que requieren las instituciones o sus dependencias para su buen funcionamiento. Este es el caso del asesoramiento que se está dando en Comercialización Agrícola a la Dirección General de Economía Agrícola de la S.A.R.H.
4. Asesorar y motivar a las autoridades correspondientes sobre la conveniencia técnica (y algunas veces Política) de establecer niveles adecuados de trabajo en que se están realizando las acciones del IICA.

Estas cuatro alternativas de fortalecimiento institucional tienen como estrategia común el de reducir al mínimo el segmento institucional sobre el cual se trabaja, y dejar en el segmento elegido, una capacidad instalada.

La condición de validez de esta estrategia radica en elegir un segmento institucional que sea significativo en la unidad organizacional o Subsistema elegido.

Los diferentes proyectos del IICA-México deben justificar debidamente los diferentes segmentos institucionales en los cuales trabaja el proyecto.

INTERVENCIONES PRODUCIDAS A PROPOSITO DE LA INTERVENCION DEL DOCTOR

EDUARDO SALVADO

HERRERA: Podrías elaborar un poco más respecto al PIDER?

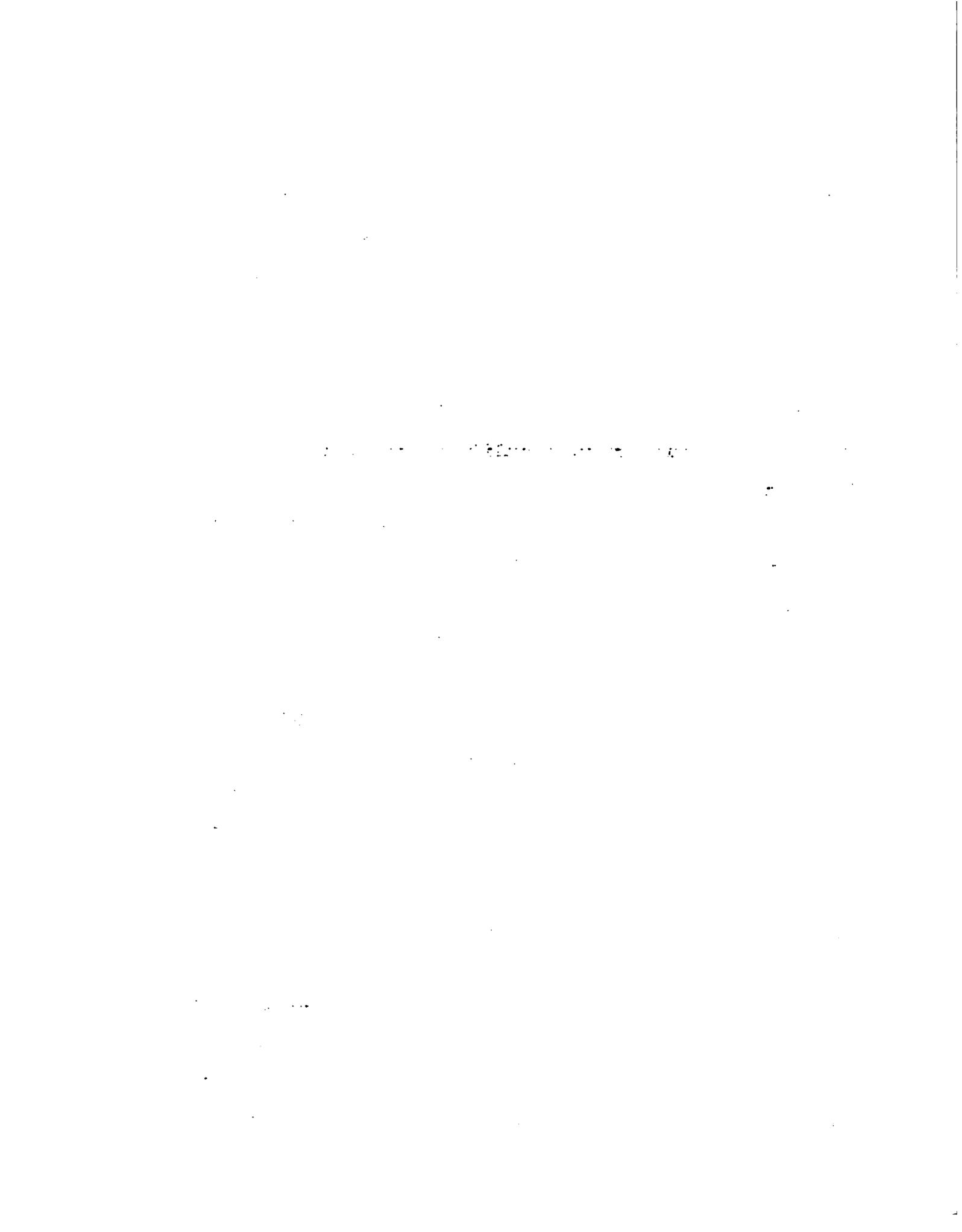
SALVADO: No me he referido con detalle a este Programa debido a que hay tres documentos que muchos de ustedes conocen que se refieren al PIDER. Uno de ellos fue presentado en el Diálogo Continental de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Integrado por el Lic. Clemente Licón Avila de la Secretaría de Programación y Presupuestos. Otro fue presentado en la reunión de Administración y Planificación de la Representación en Colombia del Ing. Luis Corrales de la Secretaría de Agricultura. El tercero es un documento de Evaluación del PIDER hecho por el Banco Mundial y que el Comité de Gestión ha distribuido a cada uno de ustedes. En estos documentos aparecen versiones interesantísimas y percepciones importantes sobre el PIDER. A través del análisis conjunto de los documentos podemos ver la complejidad del problema.

Creo que sí es importante aclarar respecto del PIDER de México es que actualmente este Programa es en 90% financiado por el Gobierno Mexicano. El papel de los agentes financieros externos es muy distinto al de Colombia por ejemplo. Incluso hay muchos funcionarios nacionales que no saben que están trabajando para el PIDER. Son proyectos mexicanos 100%. Aquí hay que aclarar que en general, en México, en los proyectos financiados por recursos externos, el componente asistencia técnica es muy

limitado. En un proyecto del Banco Mundial de más de 340 millones de dólares, sólo hay 11 meses de asistencia técnica y para acciones de consultores muy puntuales. Esto es muy complejo para un representante como yo que venía de Haití donde el IICA había hecho bastante cooperando con el país en el manejo de la cooperación externa.

GUERRA: Yo quiero primero que todo, felicitarte porque está muy buena tu intervención y **muy clara y, en realidad me parece,** que a mi por ejemplo me clarifica muchas cosas. Yo tengo aquí en mi lista, 5 documentos. Está uno que presentó el Dr. Cuadra hace un año en la reunión de directores; después está el documento de Licón; el documento de Corrales que fue a la reunión de planificación en Colombia; luego estaría el documento que no llegó pero que tu lo has explicado muy bien y finalmente, está el documento que repartió Herrera que es una evaluación del PIDER hecho por el Banco Mundial. Confieso que los he leído todos, pero tendría que volverlos a leer, porque ahora entiendo más algunas cosas de qué es lo que pasa, de manera que los documentos se complementan uno entre sí y habría que empezar una vez que uno ha visto este programa general y saber hacia donde van las cosas, va a entender más los enfoques que hizo cada uno.

Ahora, es cierto lo que tu dices, hay mucha diferencia entre el análisis que hizo Licón y la presentación que hizo sobre el desarrollo rural que presentó Corrales en Colombia a la reunión de la ~~representación~~ y ambos están en la oficina de control de presupuesto, pero el uno está a un nivel y el otro en el otro. Me parece muy interesante y muy enriquecedor estos 5 documentos. Ahora creo que la reflexión que hacías sobre



qué hace el IICA y sobre los organismos claves, vuelve a clarificar más tu planteamiento de que no podemos entrar con un modelo. Ahí no se puede entrar con un modelo, eso de los modelos hay que repensarlo, hay que volver a revisarlo y hacer un análisis muy exhaustivo para ver hacia donde se va. Creo, por el momento, tendría esas reacciones.

SALVADO: Sostengo una cosa que sostuve hace un tiempo en el IICA y por nada me echan del IICA; las organizaciones en general tiene la lógica de todas las instituciones; tienen tres objetivos nada más (mantenerse, mantener en el poder a los que están en el poder y dar servicios a sus clientes).

Las instituciones de cualquier país y de México, van como primera providencia, a tratar de mantener el sistema. Ello puede significar la mantención de la actual estructura de poder y dar servicios a sus clientes. Este fue el análisis hecho por los europeos hace más de 20 años. Nos atañe a nosotros mismos. La institución tiende a mantenerse, a mantener en el poder a los que están en éste y dar los servicios necesarios para que le permita la subsistencia. Cuando alguna entidad o programa crece demasiado y se transforma en un peligro hay que bajarlo y controlarlo. Si hay entidades nuevas que ponen en peligro las entidades más viejas, hay que tratar de bajarlas. La lógica del sistema funciona.

TUNAROSA: En varios países de América Latina tenemos, de una parte, el problema que aún cuando hayamos capacitado e invertido en el personal los mecanismos del Gobierno que nos permiten retener este personal competente

y capacitado dentro del mismo gobierno. De otra parte, tenemos el problema que debemos aceptar personal que no nos sirve debido al sistema de estabilidad que dan las oficinas de Servicio Civil. Cómo es la situación en México?

SALVADO: Tu pregunta me lleva a una respuesta más larga de lo que debería pues no deseo darte una respuesta definitiva. Veo en tu pregunta la misma preocupación de estudiosos de la administración pública de países europeos o Estados Unidos que llegan a aplicar sus categorías de análisis en nuestros países. Como tu dices, en general, en América Latina, México incluido, hay una rotatividad de personal. No personal que entra y sale de la administración pública sino más bien que va de una entidad a otra, de un puesto a otro.

Yo me atrevería a hipotetizar que ello es así porque en América Latina, el lugar donde se hace la política es en la administración pública. La política en América Latina no se hace en los partidos políticos como en los países europeos. Como consecuencia de ello, al hacer cambios políticos en los países, esos cambios se reflejan en la composición de la Administración Pública. Pero de otra parte, el mantenimiento del Sistema obliga al equilibrio del poder, el personal formalmente no pierde poder sino solamente rota a objeto de sacarlo del lugar de poder que tenía.

Bajo esas condiciones es difícil pensar en programas de capacitación a largo plazo. Personal que hemos capacitado para una función, al poco tiempo lo verán cumpliendo otras funciones.

Esta rotación de personal no parece en América Latina influir en la efectividad de los programas a nivel nacional, pero sí puede afectarla a niveles regionales y locales donde la disponibilidad de talento es menor. Creo que todos nosotros hemos tenido en varios lugares este tipo de experiencia.

ANSORENA: Es una pregunta que quería hacer. Es la contradicción que se puede establecer a nivel de estado, para mí el sistema de planificación supone una cierta jerarquización de autoridad, o sea, que la oficina de planificación tendría que por lo menos establecer algunos programas o proyectos a nivel de estado, que tendría que tener una política un poco mandatoria sobre las otras direcciones. Ahora, es posible admitir que pueda darse a nivel de las distintas direcciones que actúan a nivel de estado de aceptar que una dirección de planeamiento podría tener una jerarquía o una línea de mando sobre las otras? ¿Podría aceptar esta organización que hubiera algún aspecto indicativo a nivel estatal para que ellos pudieran tener algún aspecto indicativo a nivel estatal, para que pudieran hacer su programa en base a lo que podría ser la comisión de planificación?

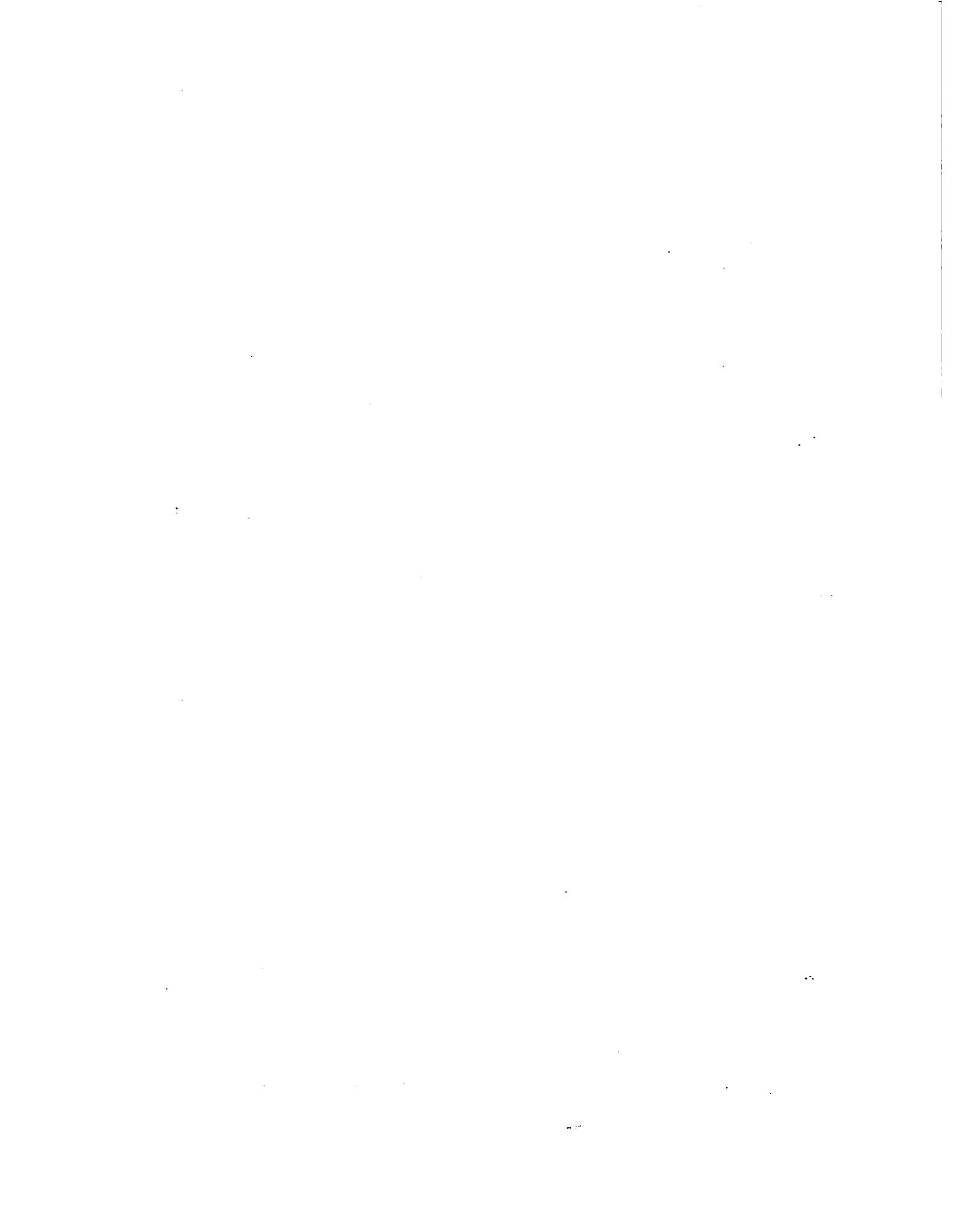
SALVADO: La impresión que tenemos de Yucatán y de Nuevo León es que para ganadería y agricultura sí. Los demás no hay quien coja, los recursos hidráulicos ponen sus recursos en aquellos que saben, después siguen a los demás.

ANSORENA: O sea que va a haber una planificación de cada una de esas direcciones.

SALVADO: Ellos tienen sus prioridades pero normalmente la planificación está incidiendo sobre lo agrícola y después que marcha en el distrito de riego, que marcha lo de estructura física, lo puede retomar agricultura y ahí hay oportunidades de hacer algo. La otra cosa que es interesante es que la Secretaría del Presupuesto ha desarrollado mecanismos muy interesantes que permiten que en realidad lo que va del estado hacia arriba es aprobado, no es rechazado. Este término quizás en términos financieros acomodados, pero el contenido no lo cambia. Las metas, los programas en los cuatro estados en que hemos tenido esta experiencia fueron tal cual aprobados. No han molestado, quizás, por exceso de trabajo, no sé, pero lo que ha ido de la representación de estado hacia arriba ha sido aprobado.

Al mismo tiempo, de arriba hacia abajo han sido impuestas algunas cosas pero sin quitar lo que había.

MADONALD: Tratando de anticipar un poquito la discusión de mañana me parece que hay cierta coincidencia en varias de las ponencias que sí desertamos un modelo único sobre el deber ser de los países para la línea VII, tal vez podamos hacer lo mismo para las demás líneas del IICA. Creo que hay algunas cosas que si bien es cierto, no son modelos directamente, que podemos ir pensando en identificar, concretar para llevar cierto vacío de políticas técnicas o como quieran llamarlo en el IICA.



Por ejemplo, Eduardo estaba diciendo que cada organización tiene tres funciones: sobrevivencia del organismo, de las personas y hacer algo.

Me parece que a un nivel muy general podemos ir identificando qué es este algo? ¿Qué es este algo para las varias funciones que a un nivel muy general, que no va con matices ideológicos sino funcionales, técnicos, que pueden ser útiles o aplicables en cualquier país. Esto es una hipótesis por lo menos.

Luego hay otro nivel muy amplio, muy variado de cómo se organizan y cómo se funcionan para hacer este algo, que también va a variar de país. Allí tal vez la primera cosa que se debe hacer, sería saber cómo funciona antes de pretender saber cómo mejorarla. Otro nivel en que podríamos trabajar es el relacionado con qué hacemos?

Podemos identificar una secuencia o niveles de intensidad que entre otras cosas, dependerá del tamaño del país, el nivel de estado de desarrollo tanto agrícola como especialmente de capacidad humana a nivel de preparación del recurso humano y nivel del recurso organizativo que existe en el país y una serie de otros factores que tal vez tenemos que tratar de identificar.

En lo que respecta al deber ser, deberíamos limitarnos a entender nada más. Es probable que tal vez a un nivel de ciertos tipos podamos pensar en dar algún tipo de asesoramiento, de capacitación, tal vez más intensivo en países más pequeños y más necesitados, ayudar en organizar o reorganizar unidades o el producto mismo de ejecución.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is crucial for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support effective decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and integration. It provides strategies to overcome these challenges and ensure that the data is reliable and secure.

5. The fifth part of the document discusses the importance of data governance and compliance. It outlines the necessary policies and procedures to ensure that data is handled in accordance with relevant laws and regulations.

6. The sixth part of the document explores the use of data in strategic planning and performance management. It shows how data can be used to identify trends, set goals, and measure progress, leading to better organizational outcomes.

7. The seventh part of the document discusses the role of data in customer relationship management (CRM). It explains how data can be used to understand customer behavior, personalize marketing efforts, and improve customer service.

8. The eighth part of the document focuses on the importance of data security and privacy. It provides best practices for protecting sensitive data from unauthorized access and ensuring that it is used responsibly.

9. The ninth part of the document discusses the future of data management and analysis. It highlights emerging trends such as artificial intelligence, machine learning, and big data, and their potential to revolutionize data-driven decision-making.

10. The final part of the document provides a summary of the key points discussed and offers recommendations for implementing a robust data management strategy.

Otra faceta de la misma dimensión, podemos pensar en tomar decisiones y tener los criterios, trabajamos a nivel nacional, a nivel rural o a nivel local, o nivel de proyectos. Qué proporción de esfuerzos dedicaremos a los varios servicios? Creo que nos hace falta este tipo de mecanismo, de ordenamiento, de proceso o de detectar y determinar la estrategia de país por país. Yo quiero eso, sólo para que vayamos pensando un poco en qué cosas podemos ir consolidando, ir dejando plasmados en la reunión de mañana.

PLANTEAMIENTOS ESTRATEGICOS DEL SISTEMA

ALIMENTARIO MEXICANO, SAM

1. El Sistema Alimentario Mexicano (SAM) es un planteamiento del Presidente López Portillo, de carácter totalizador y orientado no a un sector específico, sino a fijar objetivos instrumentados y acciones en todos los sectores de actividad a fin de satisfacer la fundamental prioridad de autosuficiencia alimentaria en nuestro país. Por esta razón es que se inscribe en el Plan Global de Desarrollo que inducirá acciones y concertará compromisos intersectoriales para posibilitar esta prioridad.
2. El Sistema Alimentario Mexicano es pues, un vasto esquema estratégico de objetivos, metas concretas e instrumentos de acción de corto y largo plazo, que integra la producción agropecuaria y pesquera, la industria alimentaria, la tecnología de alimentos, la comercialización y distribución de alimentos. Sus elementos básicos fueron preparados y coordinados por la Oficina de Asesores del C. Presidente, en colaboración con diversas secretarías de Estado, organismos públicos y distintas instituciones de investigación académica.
3. Integrado por 20 proyectos, el Sistema Alimentario Mexicano aborda el problema con una perspectiva totalizadora que abarca desde la producción hasta el consumo de alimentos.
4. Es una estrategia realista de autosuficiencia alimentaria, que se construye al ligar las necesidades reales de la población con las

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in financial reporting and compliance with regulatory requirements. This section also highlights the role of internal controls in preventing errors and fraud, and the need for regular audits to ensure the integrity of the data.

2. The second part of the document focuses on the implementation of robust risk management strategies. It outlines the process of identifying, assessing, and mitigating various risks that could impact the organization's operations and financial stability. This includes the development of risk registers, the establishment of risk appetite, and the implementation of control measures to reduce the likelihood and potential impact of adverse events. The document also discusses the importance of communication and reporting in risk management, ensuring that all stakeholders are aware of the risks and the actions being taken to address them.

3. The third part of the document addresses the need for continuous improvement and innovation. It stresses that organizations must regularly evaluate their processes and systems to identify areas for enhancement and to adopt new technologies and practices that can drive efficiency and growth. This involves fostering a culture of learning and experimentation, encouraging employees to share ideas and insights, and investing in research and development to stay ahead of the competition. The document also discusses the importance of monitoring and measuring performance against key indicators to ensure that the organization is on track to achieve its strategic objectives.

4. The fourth part of the document discusses the importance of maintaining strong relationships with stakeholders, including customers, suppliers, and regulatory bodies. It emphasizes that effective communication and collaboration are essential for building trust and ensuring the long-term success of the organization. This involves regular engagement with stakeholders, transparent reporting, and the ability to respond quickly and effectively to their needs and concerns. The document also discusses the importance of compliance with applicable laws and regulations, and the need for ongoing monitoring and updates to ensure that the organization remains in good standing.

5. The fifth part of the document discusses the importance of maintaining a strong financial position and managing cash flow effectively. It outlines the key factors that influence financial performance, such as revenue growth, cost control, and capital structure, and provides guidance on how to optimize these factors to improve the organization's financial health. This includes the development of a comprehensive budget, the implementation of cost-saving measures, and the use of financial tools and techniques to manage risk and ensure liquidity. The document also discusses the importance of regular financial reporting and the need for transparency in financial statements.

6. The sixth part of the document discusses the importance of maintaining a strong human capital and fostering a positive organizational culture. It emphasizes that the organization's success is ultimately dependent on the skills, knowledge, and motivation of its employees. This involves investing in employee development, providing opportunities for growth and advancement, and creating a work environment that is supportive and inclusive. The document also discusses the importance of maintaining high ethical standards and promoting a culture of integrity, which is essential for building trust and ensuring the long-term success of the organization.

7. The seventh part of the document discusses the importance of maintaining a strong environmental and social performance. It outlines the key areas of focus, such as carbon footprint, waste management, and community engagement, and provides guidance on how to measure and improve performance in these areas. This involves the implementation of sustainable practices, the use of green technologies, and the establishment of strong relationships with the community. The document also discusses the importance of transparent reporting and the need for ongoing monitoring and updates to ensure that the organization remains committed to its environmental and social goals.

8. The eighth part of the document discusses the importance of maintaining a strong digital presence and leveraging technology to drive business growth. It emphasizes that digital transformation is essential for organizations to remain competitive in the modern marketplace. This involves the adoption of cloud computing, data analytics, and other digital technologies to improve efficiency, enhance customer experience, and create new revenue streams. The document also discusses the importance of cybersecurity and the need for robust data protection measures to ensure the confidentiality and integrity of the organization's information.

9. The ninth part of the document discusses the importance of maintaining a strong brand identity and reputation. It outlines the key elements of a strong brand, such as clear messaging, consistent visual identity, and high-quality customer service, and provides guidance on how to build and maintain a positive reputation. This involves the development of a comprehensive brand strategy, the implementation of marketing and communication initiatives, and the use of social media and other digital channels to engage with customers and build a loyal following. The document also discusses the importance of monitoring and managing the organization's reputation, and the need for a crisis response plan to address any potential threats to the brand.

10. The tenth part of the document discusses the importance of maintaining a strong governance structure and ensuring that the organization is led by a competent and ethical board of directors. It outlines the key responsibilities of the board, such as setting the organization's strategic direction, monitoring performance, and ensuring compliance with applicable laws and regulations. This involves the development of a clear governance framework, the implementation of robust internal controls, and the use of external advisors to provide independent advice and oversight. The document also discusses the importance of transparency and accountability in governance, and the need for regular reporting and communication to all stakeholders.

posibilidades de producción. Las necesidades reales se expresan en la Canasta Básica Recomendable, constituida por 28 productos habituales en el consumo actual: considera su valor nutritivo, la capacidad de compra de la población para adquirirlos y el potencial del país para producirlos. La Canasta Básica Recomendable es así el instrumento que señala qué producir y cuánto producir.

5. Plantea lograrlo con el potencial de los recursos productivos que una gran parte de esta población posee, mediante una alianza con el Estado y las posibilidades que le permite su consenso social. Sólo así podrá abatirse efectivamente y sin paternalismos la subalimentación que padecen millones de mexicanos.

6. El impulso a la producción no puede separarse de las políticas que permitan a los productores agrícolas, particularmente a los campesinos de temporal, retener el excedente que genere su propia actividad. Impulsar como productores de granos básicos a los empobrecidos campesinos en las zonas de agricultura de temporal que son los que tienen el mayor potencial de elevar su producción, vía productividad y su papel, simultáneo, como sus principales consumidores, nos da una correlación estratégica de la mayor importancia, pues la subalimentación es esencialmente resultado de un estado de subempleo y pobreza cuya mejor solución es la reactivación de quienes la padecen.

Una estrategia de producción

7. El Sistema Alimentario Mexicano es, en este sentido, una estrategia de producción-ingreso que cubre todas las fases de cada sistema básico para la alimentación nacional. Para el logro de las metas productivas que señala la Canasta Básica Recomendable y de los propósitos redistributivos del ingreso, la estrategia del SAM se construye con las siguientes políticas:

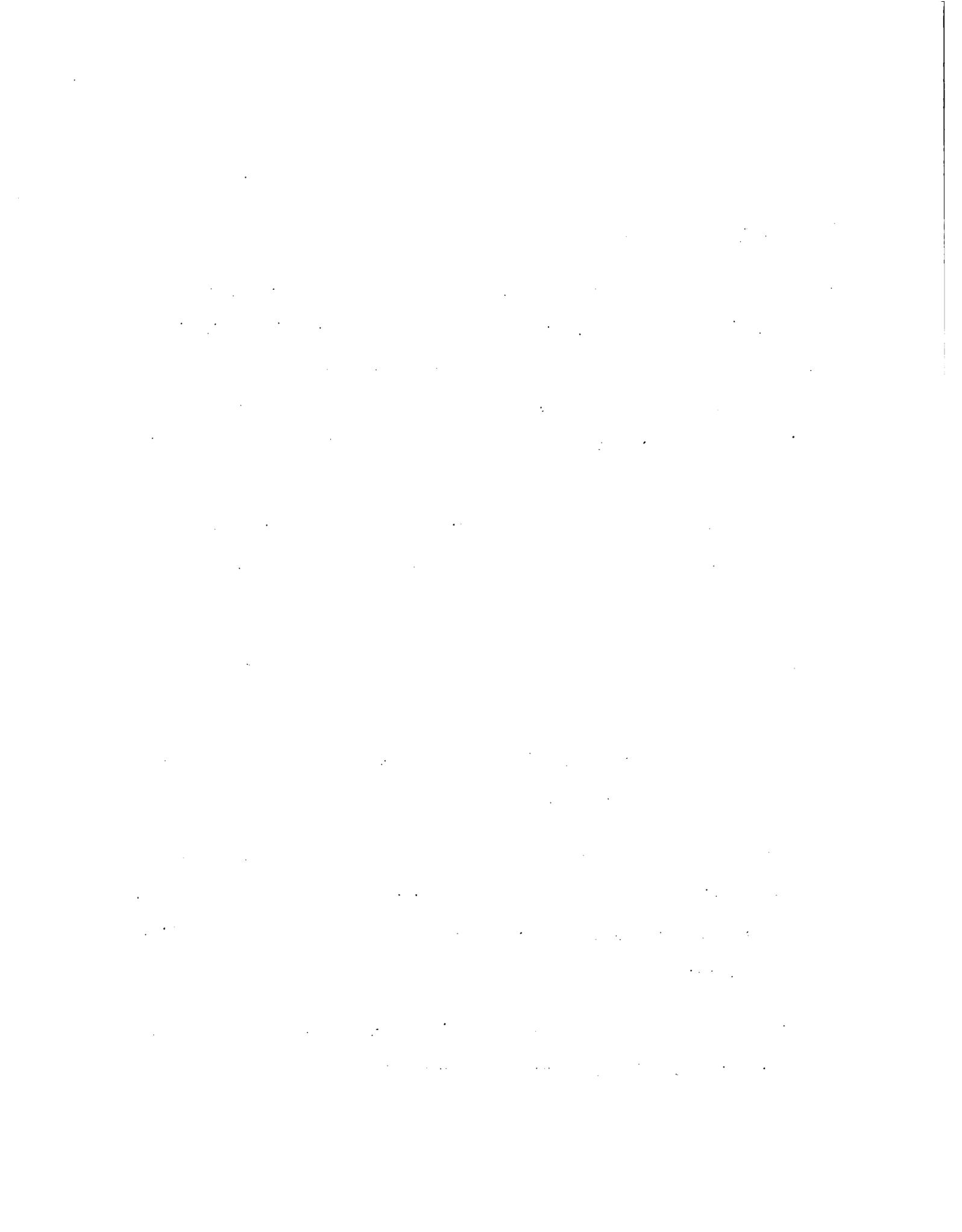
7.1 Compartir solidariamente el riesgo con los campesinos temporales productores de básicos, revitalizando la alianza Estado-Campesinos.

7.2 Inducir un cambio tecnológico que permite aprovechar el potencial productivo del temporal agrícola y ganadero.

7.3 Impulsar la organización campesina como medio fundamental para llevar a cabo la estrategia de producción ingreso del SAM.

7.4 Adecuar la red estatal de comercialización a las características y requerimientos de los diversos productores primarios. Desarrollar una infraestructura de caminos y ampliar y racionalizar los servicios de transporte.

7.5 Estimular la producción a través de precios de garantía adecuados y de subsidios selectivos a insumos selectivos.



7.6 Promover agroindustrias integradas de coparticipación campesina en los sistemas de producción a los que está ligada la población objetivo del SAM, a la vez como productores y consumidores.

7.7 Por último, la política para mejorar la situación nutricional planteada por el SAM prevé el aprovechamiento de los canales de distribución a los que acude la población objetivo como vías altamente selectivas de subsidios al consumo alimentario.

7.8 Complementariamente se reorientarán los hábitos alimentarios distorsionados por la publicidad, la cual indica a consumos caros y poco nutritivos.

8. En resumen, la autosuficiencia alimentaria se convierte en una estrategia de objetivos múltiples y complementarios: elevar la producción nacional de alimentos básicos con un propósito redistributivo del ingreso y mejorar la situación alimentaria de la población. Por ello el Sistema Alimentario Mexicano no es un programa sino una estrategia de política económica.

9. De acuerdo con los requerimientos alimentarios nacionales que plantea la Canasta Básica Recomendable, la estrategia agrícola propone como meta la autosuficiencia en maíz y frijol para 1982 y orientarla en trigo, arroz, ajonjolí, cártamo y sorgo para 1985.

1. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$

2. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{3} = \frac{1}{6}$

3. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{4} = \frac{1}{8}$

4. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{5} = \frac{1}{10}$

5. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{6} = \frac{1}{12}$

6. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{7} = \frac{1}{14}$

7. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{8} = \frac{1}{16}$

8. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{9} = \frac{1}{18}$

9. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{10} = \frac{1}{20}$

10. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{11} = \frac{1}{22}$

11. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{12} = \frac{1}{24}$

12. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{13} = \frac{1}{26}$

13. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{14} = \frac{1}{28}$

14. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{15} = \frac{1}{30}$

15. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{16} = \frac{1}{32}$

16. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{17} = \frac{1}{34}$

17. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{18} = \frac{1}{36}$

18. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{19} = \frac{1}{38}$

10. Se propone para 1982 producir 13.050,000 toneladas de maíz en 6.533,000 hectáreas de temporal, con un rendimiento de 1.5 toneladas por hectárea. En frijol, 1.500,000 toneladas en 1.900,000 hectáreas de temporal con un rendimiento de 525 kilogramos en 344,000 hectáreas de riego con un rendimiento de 1.3 toneladas por hectárea.

Riego Compartido

11. El Gobierno Federal reforzará la alianza con los campesinos al compartir con ellos los riesgos que encierra la agricultura de temporal. Como es sabido, los campesinos de temporal tratan de minimizar riesgos en vez de maximizar ganancias, de asegurar su subsistencia familiar antes de que produzcan excedentes para comerciar.

12. Garantizando un ingreso equivalente al valor de la cosecha promedio de cada región cuando no fructifique el esfuerzo de los campesinos, se les inducirá al empleo de fertilizantes, semillas mejoradas y plaguicidas para elevar el rendimiento de la tierra.

Cambio Tecnológico

13. Para impulsar la producción del maíz y frijol en todo el país desde el ciclo primavera-verano 1980, se vende a los cultivadores acreditados fertilizantes al 70% de su precio comercial y semillas mejoradas y criollas tratadas al 25% de su precio.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is crucial for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support informed decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that data is used responsibly and ethically.

5. The fifth part of the document discusses the importance of data governance and the role of leadership in establishing a strong data culture. It emphasizes that data should be used to drive strategic initiatives and improve organizational performance.

6. The sixth part of the document provides a summary of the key findings and recommendations. It reiterates the importance of data-driven decision-making and the need for continuous improvement in data management practices.

7. The seventh part of the document includes a list of references and sources used in the research. It provides a comprehensive overview of the literature and resources that informed the analysis and conclusions.

8. The eighth part of the document contains a list of appendices and supplementary materials. These include detailed data sets, charts, and additional information that supports the main text of the report.

9. The ninth part of the document provides a list of contact information for the authors and stakeholders. It includes email addresses and phone numbers for those who may have questions or need further information.

10. The tenth part of the document is a concluding statement that summarizes the overall purpose and findings of the report. It expresses the authors' commitment to transparency and their hope that the information provided will be useful to the organization.

11. The eleventh part of the document includes a list of acknowledgments. It thanks the individuals and organizations that provided support, resources, and feedback throughout the project.

12. The twelfth part of the document is a list of footnotes and endnotes. It provides additional context and details for specific points mentioned in the main text, ensuring that all information is clearly documented.

13. The thirteenth part of the document is a list of references. It includes a comprehensive list of all the sources cited in the report, following a standard academic format for citation.

14. The fourteenth part of the document is a list of appendices. It provides a detailed overview of the supplementary materials included in the report, such as data tables and charts.

15. The fifteenth part of the document is a list of supplementary materials. It includes any additional documents, reports, or data sets that are relevant to the study and provide further insight into the findings.

14. La tasa de crédito se abarató de 14 a 12 por ciento para estos cultivos y aumentó en 74% la superficie de maíz acreditada y en 17% la de frijol.

15. La cobertura del seguro se ahonda y ensancha. Ahora protege a todos los cultivos desde el barbecho y para los productores de maíz y frijol de temporal disminuye el costo de la prima del 9 al 3 por ciento. En caso de siniestro les paga un 40% adicional al monto de indemnización autorizada, a efecto de retribuir su trabajo.

16. Se llevan a cabo obras de infraestructura que mejoren la calidad productiva de la tierra a nivel de predio y de distrito para atenuar la aleatoriedad de las cosechas.

17. Se ampliará el servicio de asistencia técnica que preste el Estado. Los extensionistas tienen una tarea fundamental. Su contacto permanente con los productores los convierte en agentes importantes para la aplicación de la estrategia y en los receptores directos de las necesidades técnicas y económicas de los campesinos.

Otras Medidas

18. Los precios de garantía del maíz y del frijol aumentaron este año en términos reales y lo mismo deberá ocurrir en los próximos ciclos para contribuir, con este importante mecanismo, a mejorar la economía campesina.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is essential for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support informed decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in modern data management. It discusses how advanced software solutions can streamline data collection, storage, and analysis, leading to more efficient and accurate results.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data security and privacy. It provides guidance on implementing robust security measures to protect sensitive information from unauthorized access and breaches.

5. The fifth part of the document discusses the importance of data quality and integrity. It outlines strategies for identifying and correcting errors or inconsistencies in the data to ensure its reliability and accuracy.

6. The sixth part of the document explores the various applications of data analysis in different industries. It provides examples of how data insights can be used to optimize performance, identify trends, and make strategic decisions.

7. The seventh part of the document discusses the ethical considerations surrounding data collection and analysis. It emphasizes the need for transparency, consent, and responsible use of data to protect individual privacy and rights.

8. The eighth part of the document provides a summary of the key findings and conclusions of the study. It highlights the overall importance of data management and analysis in achieving organizational success and growth.

9. The ninth part of the document includes a list of references and sources used in the research. It provides a comprehensive overview of the literature and resources that informed the study's findings and conclusions.

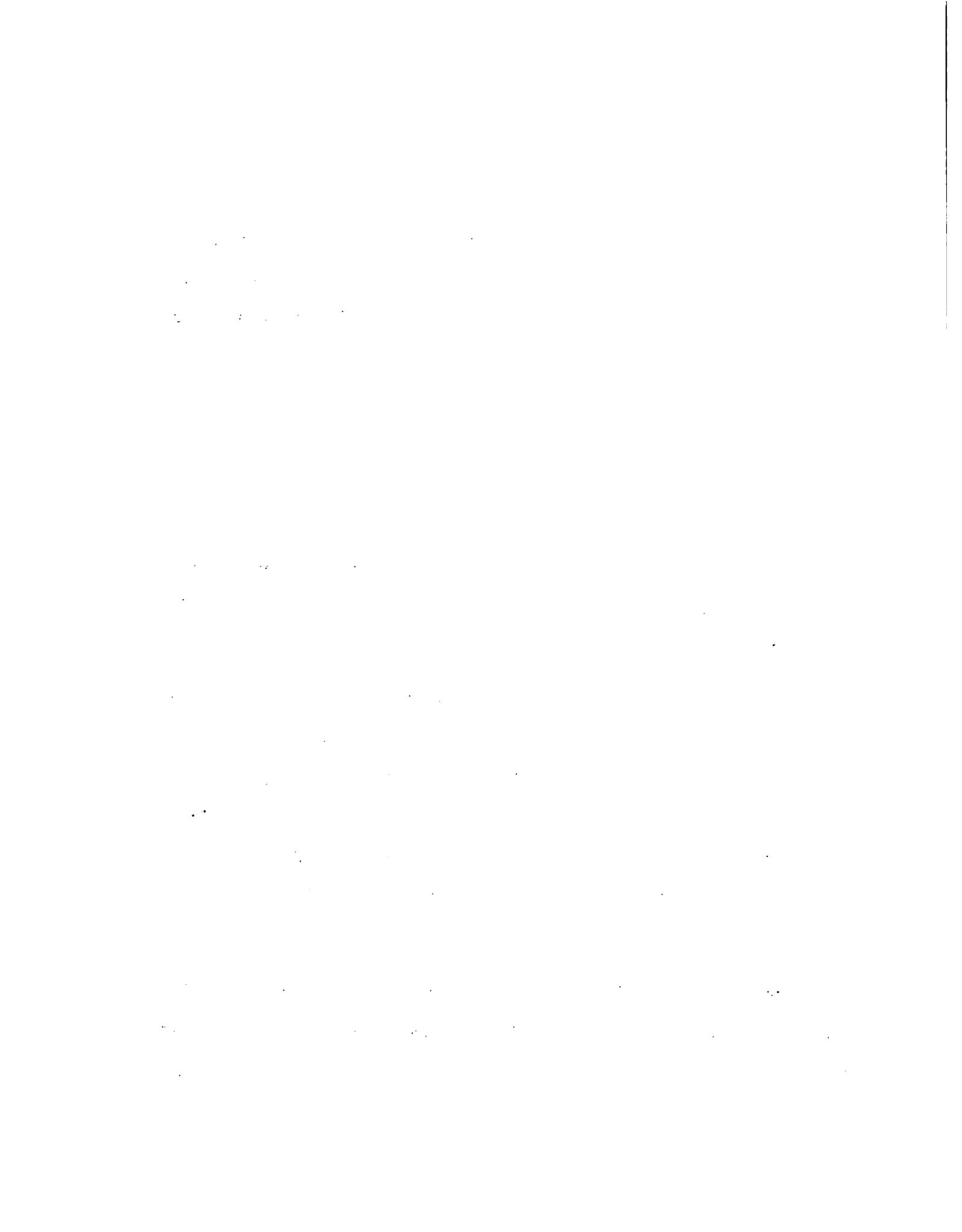
10. The tenth part of the document is a concluding statement that reiterates the main message of the document. It emphasizes the need for continued research and innovation in data management and analysis to stay ahead in a rapidly changing and data-driven world.

19. La autosuficiencia alimentaria requiere también de la apertura de nuevas tierras al cultivo, sobre todo en las planicies costeras del Golfo de México y de la reconversión de la ganadería a un sistema intensivo con el doble propósito de liberar tierras con magnífica vocación para el cultivo y resolver el problema de la conversión de granos de consumo humano en forrajes. Paralelamente se elevará la productividad ganadera para atender eficientemente la demanda de carne y leche que el crecimiento del país habría de plantear.

20. Con ese fin se ha planteado la creación de un organismo rector de la actividad ganadera sin desplazar las funciones programáticas y normativas de las actuales entidades públicas.

21. La carne de pescado es la fuente de proteína animal más barata. Con los 10,000 kilómetros de litoral y 200 millas de mar territorial, más los cuerpos de agua continentales que tiene México, la pesca ofrece la posibilidad de disponer de alimentos abundantes y de algún valor nutritivo para satisfacer las necesidades alimentarias de la población. El desarrollo de esta actividad puede, además, representar una importante fuente de empleos.

22. La pesca en aguas ribereñas requiere también de un impulso especial, ya que puede generar en forma directa ocupación remunerada para los pescadores artesanales.



23. La acuacultura juega un papel de primordial importancia en la estrategia del SAM, ya que esta actividad tiene un amplio potencial de desarrollo. Asociada a la economía campesina permitirá, sobre todo mediante la producción de especies de escama, apoyar el autoconsumo, mejorar el nivel nutricional e incluso constituir una fuente de ingreso complementaria en aquellas comunidades rurales donde se puede desarrollar esta actividad.

Organización Campesina

24. El Sistema Alimentario Mexicano plantea la revitalización de alianza del Estado con los campesinos, fincada en sus intereses en la producción de granos básicos, que coinciden plenamente con los de la nación.

25. Pero es condición básica de esta alianza la organización de los campesinos en entidades autónomas, multiactivas, de orden superior. Ellas son el interlocutor válida de cada instancia del pacto federal para corresponsabilizarse en la tarea de lograr la autosuficiencia alimentaria. Y son también la garantía insustituible de que la alianza operará en favor de los intereses de los productores y de su derecho a acceder a una vida más justa.

26. La autonomía de las organizaciones campesinas significa que ellas controlen el proceso productivo, decidan cuándo y qué mejorar, aplicar y cómo invertir el excedente. Se sustentan en unidades económicas cada vez más eficientes. Cada año más cerca de ser autosostenidos.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring transparency and accountability in financial operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and techniques used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support effective decision-making.

3. The third part of the document focuses on the analysis and interpretation of the collected data. It discusses the various statistical and analytical tools used to identify trends, patterns, and anomalies in the data.

4. The fourth part of the document addresses the challenges and limitations of data analysis. It discusses the potential for bias, errors, and misinterpretation of data, and provides strategies to mitigate these risks.

5. The fifth part of the document discusses the importance of data security and privacy. It emphasizes the need for robust security measures to protect sensitive information from unauthorized access and disclosure.

6. The sixth part of the document discusses the role of data in strategic planning and decision-making. It highlights how data-driven insights can inform business strategy and improve operational efficiency.

7. The seventh part of the document discusses the future of data analysis and the emerging technologies that will shape the field. It mentions the increasing use of artificial intelligence, machine learning, and big data analytics.

8. The eighth part of the document discusses the importance of data literacy and the need for organizations to invest in training and education to ensure their workforce is equipped to handle data effectively.

9. The ninth part of the document discusses the ethical implications of data analysis and the need for organizations to adhere to strict ethical guidelines and standards.

10. The tenth part of the document discusses the importance of data governance and the need for organizations to establish clear policies and procedures for data management.

27. Su carácter multiactivo se refiere a su participación en todo el proceso alimentario: programación de la producción, aprovisionamiento de insumos, producción, comercialización, transformación industrial, distribución y consumo. La forma que adopten dependerá de los sistemas productivos en que están insertas las características y necesidades de los estados y municipios y de las que históricamente se hayan dado.

28. La alianza Estado-Organizaciones Campesinas supone:

28.1 Establecer compromisos concretos respecto a la programación y la operación del riesgo compartido en los niveles del núcleo rural del municipio y del distrito.

28.2 Ajustar la programación distrital a los programas de los ejidos o las pequeñas propiedades.

29. De las organizaciones campesinas nacionales deberá aprovecharse su experiencia política y su ascendencia en el campo para hacer comprender e impulsar el concepto de organización superior, que propone el Sistema Alimentario Mexicano.

Comercialización

30. La dispersión espacial de los productores agrícolas es incongruente con la concentración del almacenamiento en lugares muy localizados y alejados: en tan sólo seis Estados se ubica el 60 por ciento de ellos. En consecuencia, una numerosa red de intermediarios ha operado como vínculo

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions.

2. It is essential to ensure that all entries are supported by appropriate documentation.

3. Regular audits should be conducted to verify the accuracy of the records.

4. The second part of the document outlines the procedures for handling discrepancies.

5. Any errors identified during the audit process should be promptly investigated.

6. The findings of the audit should be reported to the appropriate authorities.

7. The third part of the document provides a detailed explanation of the accounting principles.

8. These principles are fundamental to the preparation of financial statements.

9. The fourth part of the document discusses the role of the auditor.

10. The auditor's primary responsibility is to provide an independent opinion on the financial statements.

11. The fifth part of the document outlines the scope of the audit.

12. The scope of the audit is determined by the terms of the engagement letter.

13. The sixth part of the document discusses the importance of communication.

14. Effective communication is essential for the success of the audit process.

15. The seventh part of the document provides a summary of the key points.

16. The eighth part of the document discusses the future of auditing.

17. The ninth part of the document provides a list of references.

18. The tenth part of the document provides a list of appendices.

19. The eleventh part of the document provides a list of footnotes.

20. The twelfth part of the document provides a list of tables.

21. The thirteenth part of the document provides a list of figures.

22. The fourteenth part of the document provides a list of exhibits.

23. The fifteenth part of the document provides a list of schedules.

24. The sixteenth part of the document provides a list of notes.

25. The seventeenth part of the document provides a list of disclosures.

entre la parcela y el mercado, apropiándose de una parte importante del excedente.

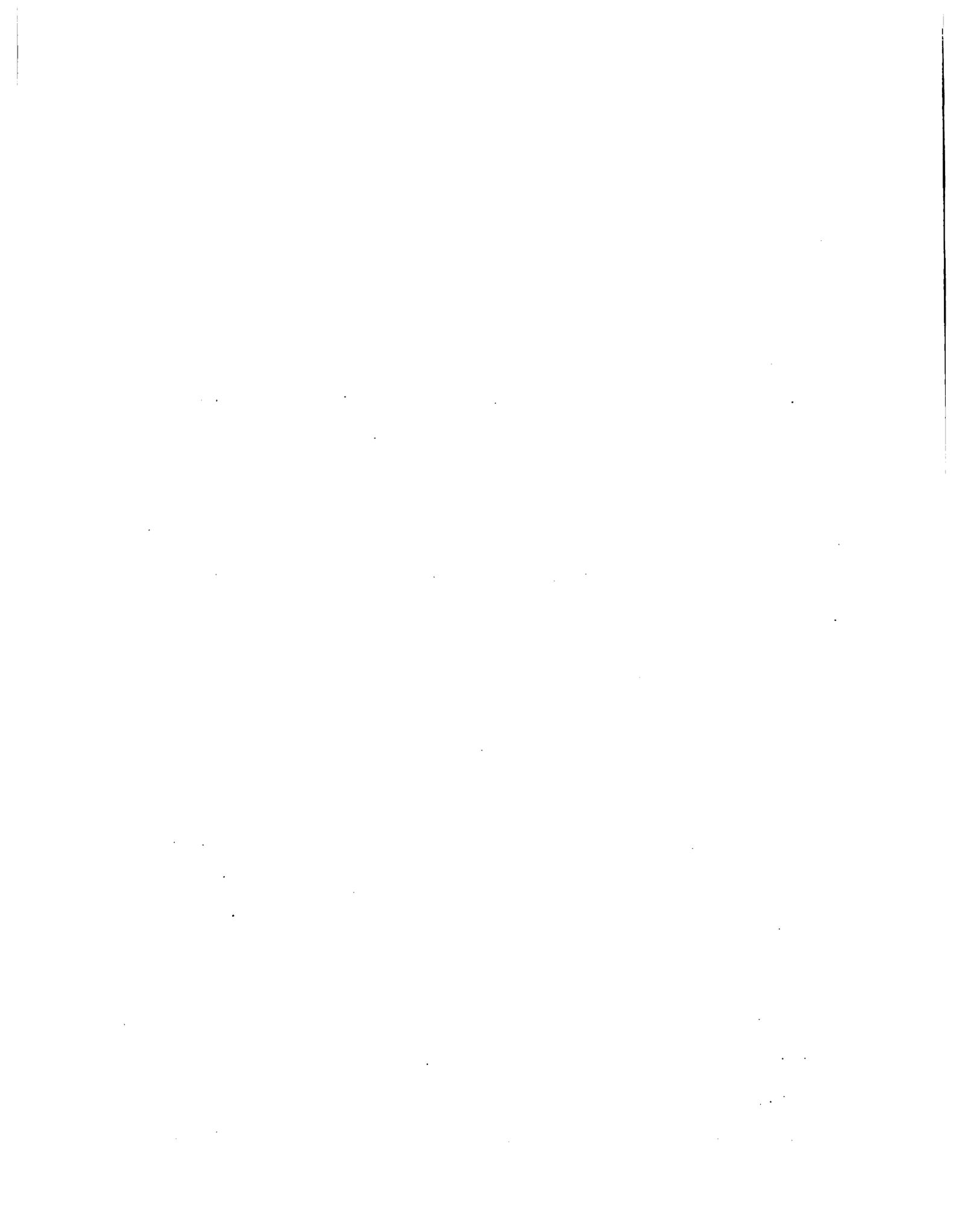
31. A fin de adecuar a las condiciones de dispersión de los productores, la red de comercialización, es necesario el establecimiento de bodegas parcelarias que podrían ser operadas por las organizaciones de productores. Acopiarían las cosechas de extensiones hasta de 1,000 hectáreas con capacidad de almacenamiento para 500 toneladas.

32. Estas bodegas parcelarias cumplirán una doble función: la de acopio y la de abastecimiento de insumos productivos y alimentos y serían a la vez bodega y tiendas que operarían ligadas a la red oficial.

33. Las bodegas parcelarias proporcionarían insumos con bajo grado de transformación como limpieza y empaque, a los niveles de la red con mayor capacidad de almacenamiento y transformación. En su función de abastecedoras, serían parte de la red de comercialización-distribución.

34. Queda implícito que en esta estrategia comercializadora, juega un papel fundamental el transporte, al mismo tiempo como elemento integrador de la red de comercialización-distribución y como agente coordinador de las acciones de las instancias participantes.

35. De las cinco fases económicas que integran los sistemas alimentarios, la industrial es la más dinámica por su crecimiento, la de mayor peso específico y por consecuencia, la que mayor influencia ejerce en la organización y proceso de toda la cadena. Es un factor fundamental para inducir



aumentos en la producción y mejoras tecnológicas en la agricultura, la ganadería, la avicultura y la pesca e incrementos en el ingreso de los productores primarios.

36. El Sistema Alimentario Mexicano considera fundamental impulsar el desarrollo y la coherencia tecnológica, al interior de toda la cadena alimentaria, es decir, propiciar un patrón tecnológico común a las fases de producción primaria, comercialización, transformación y distribución. México posee un potencial real de corto plazo para generar su propia tecnología, en especial en la industria alimentaria, que irradie congruentemente con la realidad y necesidades nacionales hacia las otras fases.

37. México puede ser tecnológicamente autosuficiente en todas las fases, lo que tiene para el país un gran significado en términos de la integración económica, sectorial y espacial y un efecto dinamizador que esta autosuficiencia y coherencia tecnológica significará para el desarrollo nacional.

38. El Sistema Alimentario Mexicano se propone dirigir el proceso de agroindustrialización en congruencia con la estrategia de producción-ingreso agropecuario y pesquero, fundamentalmente a partir de la promoción de agroindustrias integradas en aquellos sistemas en que la población objetivo, es a la vez productora y consumidora, aprovechando para ello la demanda que representa la red pública de distribución de alimentos.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

39. La promoción de agroindustrias integradas reclama una mayor autodeterminación en materia de genética vegetal y sobretodo animal: en aves y cerdos se impulsará la integración de ALBAMEX, hacia adelante con el desarrollo de las líneas genéticas puras y hacia otras con la producción de sorgo y otros forrajes que sustituyen parcialmente a los granos en las formulaciones de alimentos balanceados.

40. La agroindustria brinda la posibilidad de enriquecer los alimentos mejorando su valor nutritivo. Con este propósito se elaboró el proyecto NUTRIMEX para la producción de alimentos formulados con objeto de mejorar la alimentación de la población objetivo.

41. Para apoyar y fomentar el desarrollo de la agroindustria nacional, se cuenta ya con el plan nacional de desarrollo agroindustrial de la SARH.

Distribución y Consumo

42. Como se ha visto, el aumento de la producción de alimentos básicos en el esquema estratégico esbozado conlleva un aumento en el ingreso de los productores que les permitirá a la vez, elevar su capacidad de compra de alimentos. Sin embargo, parte de la población objetivo la integran marginales urbanos y jornaleros cuya mejoría nutricional requiere acciones inmediatas por parte del Estado. Entre esas acciones está la reorientación de los subsidios para beneficiar a los que realmente lo requieren, lo cual se hará a través de los canales de distribución y los que acude la población objetivo.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is essential for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support effective decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that data is used responsibly and ethically.

5. The fifth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of ongoing monitoring and evaluation to ensure that data management practices remain effective and aligned with the organization's goals.

6. The sixth part of the document provides a detailed overview of the data collection process, including the identification of data sources, the design of data collection instruments, and the implementation of data collection procedures.

7. The seventh part of the document discusses the various methods used for data analysis, such as descriptive statistics, inferential statistics, and qualitative analysis. It explains how these methods are used to interpret the data and draw meaningful conclusions.

8. The eighth part of the document focuses on the presentation of data, including the use of tables, charts, and graphs. It provides guidelines for creating clear and concise reports that effectively communicate the results of the data analysis.

9. The ninth part of the document discusses the importance of data security and privacy. It outlines the measures that should be taken to protect sensitive data from unauthorized access and ensure compliance with relevant regulations.

10. The tenth part of the document concludes by emphasizing the value of data in driving organizational success. It encourages the organization to continue to invest in data management and analysis to stay competitive in the market.

11. The eleventh part of the document provides a detailed overview of the data collection process, including the identification of data sources, the design of data collection instruments, and the implementation of data collection procedures.

12. The twelfth part of the document discusses the various methods used for data analysis, such as descriptive statistics, inferential statistics, and qualitative analysis. It explains how these methods are used to interpret the data and draw meaningful conclusions.

13. The thirteenth part of the document focuses on the presentation of data, including the use of tables, charts, and graphs. It provides guidelines for creating clear and concise reports that effectively communicate the results of the data analysis.

44. DICONSA e IMPECSA, en coordinación con las entidades financieras y presupuestarias, serían las responsables de autorizar la transferencia de subsidios, empleando mecanismos diversos y BORUCONSA operará como instancia coordinadora en su función de acopio y abastecimiento.

45. Otro elemento adverso a la alimentación popular, además del bajo ingreso de la población subalimentada, es la influencia de la publicidad comercial. La población es inducida a consumir alimentos industrializados caros, de mala calidad nutricional, algunas veces dañinos, que tienen como claros ejemplos los subproductos de harinas y diferentes tipos de frituras.

46. El Sistema Alimentario Mexicano, en coordinación con diversas dependencias, ha iniciado estudios con el propósito de proponer medidas para impulsar y proteger la economía popular de la nociva influencia publicitaria en materia de alimentos. Paralelamente, se pondrá en marcha un programa nacional de promoción y educación nutricional, que consta de una campaña a través de los medios de difusión masiva y de una campaña de comunicación directa con la población objetivo. Ambas campañas pretenden reivindicar los usos y hábitos de la cocina tradicional mexicana de acuerdo con la disposición regional de recursos alimenticios y de ingreso.

47. Otros requerimientos deberán ser tomados en cuenta en relación con el consumo alimentario y la elevación de los niveles nutricionales, como la ampliación de la red de agua potable, recurso indispensable para cocinar y preservar condiciones de higiene que permitan al organismo retener los nutrientes de los alimentos.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that proper record-keeping is essential for the integrity of the financial system and for the ability to detect and prevent fraud.

2. The second part of the document outlines the specific requirements for record-keeping, including the need to maintain original documents and to ensure that all records are properly indexed and filed. It also discusses the importance of regular audits and the need to keep records for a sufficient period of time.

3. The third part of the document discusses the consequences of failing to comply with these requirements. It notes that failure to maintain accurate records can result in the loss of tax benefits and may also lead to criminal penalties. It also discusses the importance of cooperating with the authorities and the need to provide full and honest information.

4. The fourth part of the document discusses the role of the courts in enforcing these requirements. It notes that the courts have the authority to issue injunctions and to award damages in cases of non-compliance. It also discusses the importance of seeking legal advice in cases of uncertainty.

5. The fifth part of the document discusses the importance of transparency and accountability in the financial system. It notes that transparency is essential for the confidence of investors and for the stability of the financial system. It also discusses the importance of holding individuals and organizations accountable for their actions.

6. The sixth part of the document discusses the role of the government in promoting transparency and accountability. It notes that the government has a responsibility to ensure that the financial system is fair and that all participants are treated equally. It also discusses the importance of providing clear and consistent guidance to participants.

7. The seventh part of the document discusses the importance of education and training for participants in the financial system. It notes that education and training are essential for the ability to make informed decisions and to understand the risks involved. It also discusses the importance of providing ongoing support and guidance to participants.

8. The eighth part of the document discusses the importance of monitoring and reporting on the activities of participants in the financial system. It notes that monitoring and reporting are essential for the detection and prevention of fraud and for the maintenance of the integrity of the financial system. It also discusses the importance of providing timely and accurate information to the authorities.

9. The ninth part of the document discusses the importance of promoting a culture of integrity and ethical behavior in the financial system. It notes that a culture of integrity is essential for the long-term success of the financial system and for the protection of the interests of all participants. It also discusses the importance of providing clear and consistent guidance to participants.

10. The tenth part of the document discusses the importance of ongoing review and improvement of the financial system. It notes that the financial system is constantly evolving and that it is essential to review and improve it regularly. It also discusses the importance of providing clear and consistent guidance to participants.

48. Alcanzar la autosuficiencia alimentaria supone comprometer el esfuerzo armónico y organizado del Estado y de los sectores social y privado. Para ello, los respectivos programas y proyectos de alcance estatal y nacional que deriven de las estrategias del SAM, serán identificados por personal de Oficina de Asesores del C. Presidente como prioridad alimentaria para garantizar que cuenten con los recursos necesarios en el monto y tiempo requeridos.

49. Con el propósito de agilizar la aplicación de recursos aprobados a programas prioritarios, del C. Presidente de la República pondrá a disposición de los gobiernos de los Estados para su administración y operación, un fondo revolvente por 50 millones de pesos a cada uno de ellos. Con el mismo propósito, a nivel central se establecerá un fondo de destrabe cuyas características de funcionamiento se darán a conocer los próximos días.

50! Para el fortalecimiento del pacto federal y dentro del marco del Convenio único de coordinación, se transfieren a los gobiernos de los estados, los recursos del Programa Integral de Desarrollo Rural (PIDER), así como las facultades para determinar los programas de inversión, la ejecución, la administración y la supervisión de las obras PIDER, los cuales se orientarán en apoyo a la estrategia y prioridades del SAM

51. A nivel central, a la Secretaría de Programación y Presupuesto compete asignar recursos por Estado, líneas programáticas, normas generales de operación, capacitación y evaluación. A nivel estatal, a la Secretaría de Programación y Presupuesto le corresponde aprobar los proyectos de inversión

sobre programas autorizados centralmente, autorizar modificaciones presupuestales y hacer la evaluación estatal del Programa.

52. Con objeto de que el Presidente de la República pueda tener en todo momento conocimiento de las acciones programadas, de los compromisos concertados, de los recursos comprometidos, de las metas establecidas y su grado de avance, así como de las dificultades que se presenten en la ejecución de los programas prioritarios del SAM, su Oficina de Asesores operará un tablero de control. Por medio de este mecanismo se podrán tomar oportunamente las decisiones que aseguren el cumplimiento de las metas establecidas.

Comunicación Social

53. El Sistema Alimentario Mexicano no pasa por alto que en nuestros días, la información puede ser eficazmente utilizada para promover la participación social a escala nacional, estatal y municipal. Los objetivos del SAM difícilmente podrían cumplirse sin la participación consciente de los campesinos, de los técnicos y los funcionarios públicos cercanos a ellos, de los partidos políticos y de las agrupaciones sindicales, de empresarios y de profesionistas que se identifican con el interés de México.

54. El SAM ha trazado una estrategia de comunicación social con base en la caracterización de esos interlocutores específicos, con apego al propósito de hacer avanzar sus decisiones por medio del diálogo y el convencimiento. En ese esfuerzo coordinará sus acciones con las dependencias

The first step in the process of identifying and measuring the impact of a social program is to define the program's goals and objectives. This involves a clear understanding of the program's purpose and the specific outcomes it aims to achieve. Once the goals are defined, the next step is to identify the key performance indicators (KPIs) that will be used to measure the program's impact. These KPIs should be directly related to the program's goals and objectives and should be measurable and quantifiable. The third step is to collect data on the program's performance. This can be done through a variety of methods, including surveys, interviews, focus groups, and direct observation. The data collected should be analyzed to determine the program's impact and to identify any areas for improvement. Finally, the results of the analysis should be used to inform the program's future operations and to communicate the program's impact to stakeholders.

There are several challenges associated with identifying and measuring the impact of a social program. One of the most significant challenges is the difficulty of isolating the program's impact from other factors that may be influencing the outcomes. This is particularly true in the case of long-term programs where the impact may be delayed and difficult to measure. Another challenge is the lack of standardized methods for measuring social impact, which makes it difficult to compare the results of different programs. Finally, there is often a limited budget for social programs, which can make it difficult to collect and analyze data on a large scale. Despite these challenges, identifying and measuring the impact of a social program is essential for understanding the program's effectiveness and for ensuring that it is meeting its goals and objectives. By using a systematic approach to identify and measure impact, social programs can demonstrate their value and secure the funding they need to continue their work.

directamente involucradas en la estrategia de la autosuficiencia alimentaria, para utilizar su infraestructura de comunicación y aprovechar su experiencia y conocimiento de los problemas a enfrentar. Se trabaja en contacto permanente con la Coordinación de Comunicación Social de la Presidencia de la República para la difusión ante la opinión pública de los objetivos y avances del Sistema Alimentario Mexicano.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also ensures compliance with tax regulations. The second part of the document provides a detailed breakdown of the company's financial performance over the past year. It includes a comparison of actual results against budgeted figures and identifies key areas of variance. The final part of the document offers recommendations for improving financial management and controlling costs in the coming year.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-OEA
OFICINA EN ARGENTINA

DOCUMENTO PRELIMINAR
CIRCULACION RESTRINGIDA

REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO RURAL

NORBERTO RAS

DOCUMENTO PREPARADO PARA EL SEMINARIO INTERNO SOBRE
ADMINISTRACION Y GESTION INSTITUCIONAL, 24-29 NOVIEMBRE DE 1980
QUITO, ECUADOR

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is crucial for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support informed decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The final part of the document provides a summary of the key findings and recommendations. It stresses the importance of ongoing monitoring and evaluation to ensure that the data collection and analysis processes remain effective and aligned with the organization's goals.

REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO RURAL

Por: Norberto Ras

I. EL IICA EN EL DESARROLLO RURAL

El Director General ha impartido instrucciones para establecer un marco conceptual del desarrollo rural que sirva para orientar las acciones del Instituto. Es momento de pensar seriamente sobre este tema, motivo de la más alta preocupación de nuestra civilización, que se presenta como uno de los mayores escollos en el camino hacia los niveles de bienestar general que se consideran parte importante de una humanidad feliz.

El IICA lleva muchos años preocupado por el desarrollo rural. La reciente decisión de la Junta Directiva, al incluir explícitamente el tema en la nueva Convención, no ha hecho más que formalizar y confirmar una vieja vocación institucional, que es la razón de ser del Instituto desde sus orígenes.

La concepción humanista es -con cualquier limitación que pueda señalársele- una aproximación específica al desarrollo rural que ha quedado expresada en muchos documentos en los últimos diez años, pero desde mucho antes, el IICA con su orientación originaria hacia las "ciencias agrícolas" tenía una preocupación dominante por el desarrollo económico y social, manejaba ya un programa de desarrollo rural y creo que nadie puede discutir que el fin ulterior de sus esfuerzos en educación e investigación fue

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities related to the business. This includes keeping track of income, expenses, and assets. Proper record-keeping is essential for determining the business's financial health and for complying with tax regulations.

2. The second part of the document addresses the need for a clear and concise business plan. A well-defined business plan serves as a roadmap for the business, outlining its goals, strategies, and financial projections. It is a critical tool for attracting investors and securing financing.

3. The third part of the document focuses on the importance of effective communication and collaboration within the business. Clear communication is essential for ensuring that all team members are aligned with the business's vision and objectives. Regular meetings and open lines of communication are key to successful business operations.

4. The fourth part of the document discusses the importance of staying up-to-date on industry trends and market conditions. A proactive approach to market research and analysis allows the business to anticipate changes and adjust its strategies accordingly. This is crucial for maintaining a competitive edge in a dynamic market.

5. The fifth part of the document emphasizes the importance of financial management and budgeting. A disciplined approach to budgeting helps the business control its costs and maximize its profitability. Regular financial reviews are essential for identifying areas of improvement and making informed decisions about resource allocation.

6. The sixth part of the document addresses the importance of legal and regulatory compliance. Understanding and adhering to applicable laws and regulations is essential for avoiding legal liabilities and ensuring the long-term success of the business. Consulting with legal counsel is often necessary to navigate complex legal issues.

7. The seventh part of the document discusses the importance of building a strong network of relationships. Networking with industry peers, suppliers, and potential customers can provide valuable insights and opportunities for growth. A strong network is a key asset for any business.

8. The eighth part of the document focuses on the importance of continuous learning and professional development. Staying current in your field and acquiring new skills are essential for personal and professional growth. Investing in education and training can significantly enhance the business's performance.

9. The ninth part of the document addresses the importance of maintaining a healthy work-life balance. Burnout and stress can negatively impact productivity and decision-making. Prioritizing self-care and taking regular breaks are essential for sustaining long-term success in the business.

10. The tenth part of the document discusses the importance of having a contingency plan in place. Unexpected events and challenges are inevitable in business. A well-thought-out contingency plan helps the business prepare for and respond to these challenges effectively, minimizing potential damage.

11. The eleventh part of the document focuses on the importance of customer satisfaction and loyalty. Providing exceptional customer service and building strong relationships with customers can lead to repeat business and positive word-of-mouth referrals. Investing in customer experience is a key strategy for long-term success.

12. The twelfth part of the document addresses the importance of innovation and creativity. In a competitive market, the ability to think outside the box and develop new products or services is essential for staying ahead. Encouraging a culture of innovation within the business can lead to significant growth opportunities.

13. The thirteenth part of the document discusses the importance of having a clear exit strategy. While the goal is to build a successful and sustainable business, it is also important to have a plan in place for what happens if you need to exit the business. This includes identifying potential buyers and understanding the legal and financial implications of an exit.

siempre el logro del desarrollo integral de nuestros países, dentro de lo cual el desarrollo rural no es más que una categoría taxonómica.

Por supuesto, proclamar que llevamos veinticinco años de desarrollo rural, lleva implícito admitir que venimos acompañando otros tantos años el fracaso y la frustración del desarrollo rural. Con esta aseveración no hago más que referirme a documentos del propio IICA que señalan -a mi juicio con propiedad- el paulatino empeoramiento de la situación de los desposeídos en muchas comarcas rurales de América, sin necesidad de recordar la abundante literatura sobre el "gap" entre el primer y el tercer mundo, que se hace cada vez más hondo e infranqueable.

Algo debe andar mal -valga la tautología- cuando a pesar de tantos discursos y papeles y de tantos millones de dólares invertidos, el problema crece en lugar de disminuir.

No es por supuesto que se pueda culpar por esta situación ni al IICA, ni a ningún otro de los organismos que se han preocupado por el tema, sino simplemente reconocer que no se ha podido todavía revertir la tendencia del problema. Es importante aprovechar las lecciones de la realidad empírica, que sugieren que lo realizado ha sido penosamente insuficiente o inadecuado y que es preciso actuar con otros ánimos si realmente se desea llegar a resultados más satisfactorios.

La dificultad de sobreponerse al subdesarrollo de las masas rurales que todavía constituyen una parte muy considerable de la población del mundo viene preocupado cada vez más. Muchos pensadores y hombres de ac-

1. The first step in the process of identifying a problem is to define the problem.

2. The second step is to identify the causes of the problem.

3. The third step is to identify the effects of the problem.

4. The fourth step is to identify the stakeholders involved in the problem.

5. The fifth step is to identify the resources available to solve the problem.

6. The sixth step is to identify the constraints on the solution.

7. The seventh step is to identify the options for solving the problem.

8. The eighth step is to identify the risks associated with each option.

9. The ninth step is to identify the benefits of each option.

10. The tenth step is to identify the costs of each option.

11. The eleventh step is to identify the time required for each option.

12. The twelfth step is to identify the effort required for each option.

13. The thirteenth step is to identify the resources required for each option.

14. The fourteenth step is to identify the risks associated with each option.

15. The fifteenth step is to identify the benefits of each option.

16. The sixteenth step is to identify the costs of each option.

17. The seventeenth step is to identify the time required for each option.

18. The eighteenth step is to identify the effort required for each option.

19. The nineteenth step is to identify the resources required for each option.

20. The twentieth step is to identify the risks associated with each option.

21. The twenty-first step is to identify the benefits of each option.

22. The twenty-second step is to identify the costs of each option.

23. The twenty-third step is to identify the time required for each option.

24. The twenty-fourth step is to identify the effort required for each option.

ción se han dedicado al tema y disponemos hoy de muchos conocimientos sobre los fenómenos complejos del desarrollo y su contraparte al subdesarrollo. Sin embargo, no existe todavía nada que pueda considerarse una teoría científica al respecto. Las decisiones que se toman con relación a este tema van guiadas más a menudo por concepciones ideológicas que por principios científicos objetivos. En la lucha por acelerar el desarrollo a menudo los políticos quedan liberados a su propia intuición, y es sabido cuán a menudo ésta falla. Se constatan a diario contrastes y fracasos en los programas de desarrollo rural y muchos gobernantes acuciados por múltiples problemas concretos, terminan por tomar al subdesarrollo de las masas campesinas como una condena fatídica, frente a la cual las inversiones y esfuerzos son un simple despilfarro. En la mayor parte de los casos se termina mirando para otro lado, buscando otros caminos y esperando que el desarrollo rural se obtenga por algún ignoto mecanismo secundario.

Pero, sin embargo, no deja de ser cierto que, a largo plazo, ningún programa político podrá ufanarse del éxito si no ha logrado mejorar sensiblemente el bienestar de los campesinos de su país, y ello es principalmente cierto para los pueblos en los que el nivel de desarrollo rural es particularmente desfavorable. De poco valdrá, en efecto, crear un sector moderno dinámico, eficiente y rico, si las masas rurales tradicionales que viven dentro de las mismas fronteras, continúan su producción primitiva y siguen sufriendo pobreza y marginación. Esa realidad es tan evidente, que en el mundo entero la lucha contra la pobreza rural forma parte importante de la dialéctica partidista y de las luchas políticas. La necesidad de

hacer algo para arrancar a los campesinos de su marginación histórica es esgrimida continuamente por los sectores más diversos y ha jugado un papel importante en las reivindicaciones que movieron acciones políticas muy diversas, desde programas administrativo-financieros evolutivos, hasta revoluciones sangrientas, desde declaraciones y posturas demagógicas y utopistas, hasta formidables movilizaciones sociales. Estimuladas por la revolución de las expectativas que acompaña a la era tecnocrática, las comunidades más humildes y atrasadas pretenden acceder a los niveles de consumo que ven en los pueblos más ricos. Ello condiciona todo tipo de iniciativas y esfuerzos.

En buena parte de los países que no alcanzaron espontáneamente el desarrollo rural, han sido diversas las tentativas de aplicar políticas autoritarias, manejadas por determinadas minorías o élites dirigentes. Ya sea que esas minorías fueran parte de los grupos tradicionales o que estuvieran constituidas por partidos o ideologías introducidas recientemente, todas comparten los propósitos mesiánicos de elevar la condición de las masas populares y todos tienen un catecismo ideológico coherente o líderes carismáticos que concitan la adhesión popular y hacen posibles movimientos sociales importantes. En muchos casos, sean estos procesos categorizables como "de derecha" o "de izquierda", y algunos pretenden ser considerados también como "de centro", con frecuencia han ido acompañados de políticas violentas y de conmociones sociales profundas. Las revoluciones políticas de México, la Unión Soviética, China, Vietnam, Cuba y otros países, tuvieron importantísimos componentes agrarios y costaron millones de víctimas y sufrimientos inenarrables a sus pueblos. A este nivel de discusión es

[The text in this block is extremely faint and illegible. It appears to be a multi-paragraph document, possibly a letter or a report, but the specific words and sentences cannot be transcribed.]

virtualmente imposible establecer si los resultados justificaron ese costo inmenso o si otras alternativas hubieran sido preferibles. Probablemente otros países continuarán lanzándose por el camino de la revolución y de la dictadura y volverán a encontrarse muchas décadas después con la misma cosecha de tumbas y dolores, y con el mismo saldo de problemas sin resolver que hoy vemos en esos laboratorios históricos gigantescos. Cuando se elija la vorágine revolucionaria, la razón y el sentido común dejan de tener valor y poco pueden contribuir.

En otros muchos países, en cambio, se preferirá buscar sistemas de transformación de las estructuras más parecidos a los que funcionaron eficazmente en la evolución hacia el desarrollo de Europa Occidental, que tuvo imitadores exitosos en América del Norte, Australia, Nueva Zelandia y el Japón, países todos que continúan encabezando a la civilización y que pueden exhibir con orgullo sus realizaciones en ese aspecto.

Cuando el abordaje político es éste, hay un margen mucho mayor para que funcionen decisiones racionales y puedan llegar a resolverse efectivamente los problemas. Para los países que procuran evolucionar en esta forma hacia objetivos superiores, pueden eventualmente hacerse sugerencias útiles, que faciliten el camino. Para ellos merece debatirse a fondo el tema en los cenáculos intelectuales más encumbrados y canalizarse el esfuerzo de las instituciones nacionales e internacionales más prestigiosas. Por lo tanto es también con respecto a este grupo de países y pueblos que resalta más el uso indebido de lo poco que sabemos sobre el desarrollo rural y cómo acelerarlo.

En una situación tan difícil, es evidente que el IICA debiera efectuar su aporte extrayéndolo de sus treinta años de experiencia. Debidamente analizado debe haber allí un bagaje intelectual importante, que permita aclarar conceptos y obtener algunos éxitos que se necesitan desesperadamente para tonificar las esperanzas.

Analícemos un poco nuestras ideas.

II. LA TRILOGIA IDEOLOGICA CLASICA DEL DESARROLLO RURAL

Como toda actividad humana el nivel alcanzado por el desarrollo rural y los procesos que lo determinan pueden ser vistos por la teoría económica y analizados como una función de producción de bienes y servicios o desde el punto de vista del consumo de los mismos. Es lo que se conoce como el aborde de la oferta y el aborde de la demanda. Ambos abordos son legítimos y deben complementarse en la teoría y en la práctica, ya que ni la producción, ni el consumo, considerados con exclusividad, satisfacen la finalidad última del hombre. No es correcto subrayar una sólo de las dos aproximaciones con descuido total de la otra, pero deben admitirse diferentes maneras de presentarse y relacionarse entre sí las etapas del proceso desarrollista en el tiempo, con la participación que cabe a todos los componentes sociales en la superación de los obstáculos característicos de cada una.

En el sustento teórico para las acciones del IICA -y de otros organismos- se ha intentado prestar una atención equilibrada a ambos enfoques del desarrollo rural con una trilogía conceptual bien conocida para nosotros, que incorpora:

1. El aumento de la producción y la productividad.
2. La mejor distribución del ingreso.
3. La mayor participación social y política de la población rural.

El análisis de estos tres puntos básicos podría interpretar legítimamente las exigencias del proceso del desarrollo rural; como consecuencia lógica podrían tomarse luego como base de acción de grupos sociales e instituciones interesadas en acelerarlo. Si estos puntos fueran bases ciertas para la praxis diaria y para las políticas que tienden a hacer más efectiva la acción humana, podrían esperarse de su acción resultados positivos. Se registrarían éxitos en la lucha contra el subdesarrollo. Habría pronto menos pobreza y menos pobres rurales.

Sin embargo, después de muchos años de práctica en los programas de fomento del desarrollo, incluyendo los de cooperación para el desarrollo como los que ocupan al IICA, debe aceptarse que la trilogía conceptual del desarrollo no ha conseguido esclarecer los procesos sociales por los cuales pueden concretarse en la práctica sus enunciados, que quedan entonces reducidos a una ideología con valor apenas simbólico para alterar el devenir de una sociedad en forma positiva y controlable.

Manejarse con una ideología en lugar de una teoría objetiva lleva consigo muchos problemas, ya que la insuficiencia de fundamentos teóricos nos relega a menudo a tomar decisiones sin justificación valedera, facilita la exagerada simplicación de fenómenos sociales muy complejos y abre las puer-

1. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{3} = \frac{1}{6}$

2. $\frac{1}{4} \times \frac{1}{5} = \frac{1}{20}$

3. $\frac{1}{6} \times \frac{1}{7} = \frac{1}{42}$

4. $\frac{1}{8} \times \frac{1}{9} = \frac{1}{72}$

5. $\frac{1}{10} \times \frac{1}{11} = \frac{1}{110}$

6. $\frac{1}{12} \times \frac{1}{13} = \frac{1}{156}$

7. $\frac{1}{14} \times \frac{1}{15} = \frac{1}{210}$

8. $\frac{1}{16} \times \frac{1}{17} = \frac{1}{272}$

9. $\frac{1}{18} \times \frac{1}{19} = \frac{1}{342}$

10. $\frac{1}{20} \times \frac{1}{21} = \frac{1}{420}$

11. $\frac{1}{22} \times \frac{1}{23} = \frac{1}{506}$

12. $\frac{1}{24} \times \frac{1}{25} = \frac{1}{600}$

13. $\frac{1}{26} \times \frac{1}{27} = \frac{1}{702}$

14. $\frac{1}{28} \times \frac{1}{29} = \frac{1}{812}$

15. $\frac{1}{30} \times \frac{1}{31} = \frac{1}{930}$

16. $\frac{1}{32} \times \frac{1}{33} = \frac{1}{1056}$

17. $\frac{1}{34} \times \frac{1}{35} = \frac{1}{1190}$

tas a otras interpretaciones idénticamente frágiles pero enmarcadas en contextos ideológicos más amplios con influencias filosófico-políticas marcadas.

Dentro de esta limitación de nuestras posibilidades, que debemos tener claramente presente, es posible sin embargo descartar muchas posturas indebidas y poner en su justo punto una serie de aspectos valiosos para programas útiles en pro del desarrollo.

III. EL AUMENTO DEL INGRESO - FACTOR ESENCIAL EN EL DESARROLLO RURAL

Parece ocioso insistir en que el aumento del ingreso es condición sino que para el desarrollo rural. Salta a la vista la importancia crucial de este concepto que está incluido legítimamente como primer requisito en la trilogía del desarrollo. Si el ingreso no crece en forma significativa, el nivel de desarrollo quedará estancado en los niveles tradicionales. Si la población crece más rápido que la generación de riqueza, los procesos de redistribución son incapaces de resolver el problema y la situación se agravará minuto a minuto. Es inevitable invertir y esperar los frutos de ese esfuerzo.

Pueden discutirse válidamente en términos de estrategia, diversas alternativas que son significativas, pero no la prioridad de generar el mayor ingreso consumible.

Es válido preguntarse cómo se distribuirán socialmente estos costos y sacrificios del proceso o cuánto se diferirán las etapas en que el mayor

ingreso podrá finalmente reflejarse en el consumo generalizado a que hacen referencia los requisitos segundo y tercero de la trilogía. Se puede discutir hasta qué punto el aumento del ingreso acarrea por sí mismo los mecanismos sociales y políticos que ayudan a aumentar y generalizar el consumo y las inversiones. Pero lo que no puede discutirse es que no hay manera posible de consumir bienes y servicios que no existen previamente. Ello es imposible por los canales económicos clásicos y los atajos que han sido sugeridos por políticas inflacionarias u otras recetas pseudomágicas fueron ensayados con notorio fracaso por diversos países. Aunque a lo largo de los años en diversas formas más o menos directas, se ha pretendido imponer supuestas teorías del desarrollo que negaban o colocaban en segundo plano el aumento del ingreso, es ya un valor entendido que para el desarrollo rural no hay dilema de si viene primero la gallina o el huevo. No hay duda posible de que el aumento del ingreso en forma significativa y suficientemente duradera, es el motor del proceso y que el mejoramiento del consumo (el bienestar de la población rural) es un corolario lógico, y no a la inversa.

Esto significa que aumentos de la productividad y el ingreso que sean de reducida magnitud, o de duración fugaz o que representen sólo transferencias entre grupos o individuos dentro del conjunto social, no pueden ser fundamentos de un desarrollo genuino, y complementariamente, que todo programa de desarrollo rural que no asigne fundamental importancia a la generación genuina del ingreso adicional para la población objetivo, padece de una total impotencia para solucionar verdaderamente los problemas.

Todo lo que se insista sobre este punto, al parecer tan obvio, es poco, por diversas razones que veremos.

En primer lugar, ¿Hasta qué punto ese ingreso adicional imprescindible para el desarrollo depende del manejo más o menos inteligente de los recursos al alcance del propio hombre rural? Hemos de ver que ello ocurre en pocos casos. En primer lugar, el aumento del ingreso en forma suficientemente marcado y sostenido como para permitir la instalación de procesos evidentes de desarrollo rural procede muy a menudo de otros orígenes que del aumento de la producción y la productividad de la misma agricultura.

En segundo lugar, aún en los casos limitados en que el mayor ingreso se origine en la agricultura, las raíces de dicho aumento deben buscarse en otros componentes de la comunidad y de la economía, que crean el clima favorable para la mayor productividad de la tierra y del trabajo rural.

Esto no significa, entiéndase bien, que la agricultura y el desarrollo agropecuario sean irrelevantes. Por el contrario, en muchos casos son el único camino abierto para el desarrollo, pero es un camino estrecho que sólo puede ensancharse si se le crea un ambiente especial desde el sector no-agrícola de la sociedad y la economía.

El concepto que vale pues, debe ser el de un sustancial y persistente incremento del ingreso de la población rural, sin limitarlo al derivado exclusivamente de un mejoramiento de la agricultura y teniendo en cuenta que aún en los casos en que se origine efectivamente en la agricultura, habitualmente existen requisitos extraagrícolas sin los cuales la transformación en los sistemas agrarios no puede producirse.

Lógicamente, esta realidad trae ciertas complicaciones prácticas para organismos como el IICA que se manejan habitualmente dentro del marco institucional agrario y que definen sus objetivos en relación directa con lo rural, pero es preferible reconocer de inmediato la verdadera esencia de los problemas, si no se desea continuar errando por esforzarse en direcciones equivocadas.

Circunscribir el concepto del aumento del ingreso simplemente a aumentar la producción y la productividad agrícola resulta limitado e ingenuo, y cierra las puertas a las vías más comunes para obtenerlo verdaderamente. Más aún, significa ilusionar falsamente al hombre que vive su pobreza en el campo, que se estrellará luego fatalmente ante los reales problemas que no se le mencionaron nunca.

IV. LA FALACIA DE DISTRIBUIR Y PARTICIPAR EN LO QUE NO EXISTE

Los programas de desarrollo y los funcionarios que los manejan, amedrentados por la dificultad efectiva de mejorar el ingreso de la población rural y apremiados por el deseo de hacer algo, terminan concentrándose en los aspectos distributivos del desarrollo. En verdad es más fácil fomentar el consumo que la producción de riqueza. También es más directa la repercusión social y los eventuales dividendos políticos de los planes distributivos y consumistas, susceptibles de asegurar apoyo de los gobiernos a pesar de su escaso o nulo efecto de fondo.

Cuando un país yace en el subdesarrollo rural porque el ingreso de sus masas campesinas está estancado, la única forma de atacar efectivamente

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

el problema consiste en lograr una expansión significativa de dicho ingreso que ponga en movimiento el proceso. Si ello no se logra todo queda reducido a remedar un nivel de consumo, como si existiese la productividad correspondiente.

Una de las primeras consecuencias de esta situación es que actualmente los planes y políticas de "desarrollo rural" se circunscriben a clientelas o áreas geográficas reducidas. Salvo contadísimas excepciones de países de inmensos recursos y muy reducida población rural, no se conocen verdaderos planes de desarrollo rural para solucionar la pobreza rural de todo un país. En algunos casos ha habido movilizaciones multitudinarias, transferencias masivas del poder y los recursos de unos grupos hacia otros, pero programas efectivos de aumento del ingreso no y los fracasos en la inducción de desarrollo verdadero han venido a ser reconocidos después de muchas décadas de verbosidad y conflictos tremendos.

Los políticos que no recurren a estos métodos drásticos, no intentan tampoco los abordos masivos.

Ahí se percibiría de inmediato lo frágil de la teoría y la total imposibilidad de obtener el éxito. Es demasiado evidente que, en todo intento de desarrollo rural convencional, la falta de mecanismos efectivos para elevar el ingreso por vías económicamente legítimas se compensa concentrando en una área pequeña los subsidios sustraídos a toda la economía. Todo se reduce a obtener un presupuesto suficientemente grande que permita elevar el consumo del área problema, con lo cual se pueden poner en marcha servicios

oficiales que llenan los grandes vacíos de la pobreza y se cumplen formalmente los objetivos propuestos. Que dicho presupuesto se obtenga sustrayéndolo de los recursos generales del país, no preocupa en general a los técnicos que tienen toda su atención concentrada en los pocos cientos de familias beneficiarias de su proyecto. Ellos se impacientarían sin duda y considerarían torpe o insensible a quién les dijera que, de hecho, triunfe o no su proyecto, el resultado habrá sido inevitablemente reducir el ingreso real de todo el resto del país y por ende sus posibilidades de desarrollarse en conjunto: lo que se ha creado es una situación arbitraria de privilegio para unos pocos, financiada de rentas generales o del crédito nacional en organismos financieros y técnicos internacionales.

¿Hasta qué punto creemos, poniendo la mano sobre el corazón, que estamos contribuyendo al desarrollo rural de cada país con los proyectos que estamos manejando?

El abordaje del subdesarrollo rural una dimensión de proyecto hace su contribución como experimentación piloto de los fenómenos de todo orden que involucra el proceso. Su utilización puede ser útil también, cuando haya razones atendibles para privilegiar un área cualquiera en el gasto público. Sin embargo, el problema verdadero queda sin resolver, por la sencilla razón de que los recursos invertidos por habitante para lograr un cierto desarrollo no existen ni lejanamente, para reproducir el caso en forma masiva.

Si como es lo más posible, nos estamos refiriendo a un país subdesarrollado que tiene por actividad predominante la agricultura tradicional, cada proyecto o zona de desarrollo rural concebida en estos términos será un lastre más para el desarrollo rural del país considerado en forma global. Más aún, terminado el proyecto e interrumpido el flujo de subsidios que no pueden continuar eternamente, la ínsula de desarrollo rural tomará una tendencia severa a retrogradar hasta muy cerca de su nivel inicial, que deriva de la Gestalt productiva del país en su conjunto, que no habrá cambiado en absoluto como consecuencia del proyecto.

Reconociendo esta realidad, los técnicos de visión más realista admiten que el objetivo efectivo de sus proyectos es lograr que la solución de algunos de los problemas apremiantes en el círculo vicioso de la pobreza en el universo del proyecto, permita alcanzar a partir de allí un nuevo equilibrio de progreso "autosostenido". Es decir, reconocen que se debe alcanzar una nueva etapa de inversión y reinversión más dinámica que la tradicional, pero como de hecho no existen o son extremadamente arduas las posibilidades efectivas de alcanzar ese nuevo nivel de progreso autosostenido, se limitan a parodiar el nivel de consumo que correspondería a esa producción, a la espera de que por algún mecanismo subconciente se produzcan los cambios que hagan posible la instalación de un proceso genuino, con posibilidades de perdurar secularmente.

V. LOS MECANISMOS DE LA DISTRIBUCION Y PARTICIPACION, CUANDO HAY COSAS QUE DISTRIBUIR

De poco serviría aumentar el ingreso de un área rural desde el punto de vista del desarrollo rural, si ese ingreso quedara circunscripto eternamente a un subsector muy reducido de la población, sin cumplirse los preceptos de distribución y participación que completan la concepción integral de este proceso. Precisamente por la duda de que el ingreso adicional derivado de las inversiones se extienda a la mayoría de la población, es que se vacila a menudo en favorecer los procesos de mejoramiento de la producción, so capa de que favorecerán exclusivamente a los grupos minoritarios que poseen los recursos productivos.

Es un hecho que en todos los pueblos que viven en etapas primitivas de desarrollo económico, caracterizadas precisamente por la escasez y precariedad de las fuentes de trabajo e ingreso, los recursos productivos son poseídos por una minoría dominante que detenta el poder y controla la producción y reparto de la riqueza así generada. Un análisis antropológico permitiría tipificar una serie de formas en que esa energía política se ha plasmado en formas de administrar la riqueza disponible en el mundo subdesarrollado, desde las comunidades tribales en las que los caciques tienen para su consumo poco más que los guerreros comunes, hasta algunas teocracias en las que las masas pobrísimas e ignorantes encuentran felicidad en contribuir para pesar en oro a su jefe religioso.

1. The first part of the document is a list of names and addresses.

2. The second part is a list of names and addresses.

3. The third part is a list of names and addresses.

4. The fourth part is a list of names and addresses.

5. The fifth part is a list of names and addresses.

6. The sixth part is a list of names and addresses.

7. The seventh part is a list of names and addresses.

8. The eighth part is a list of names and addresses.

9. The ninth part is a list of names and addresses.

10. The tenth part is a list of names and addresses.

Es muy difícil, por lo tanto, anticipar cómo cada cultura en particular podrá reaccionar ante una elevación sustantiva y persistente de su nivel de ingresos. En la mayor parte de los casos, esa riqueza aumentada será atribuible en buena parte a factores ajenos o fortuitos, como la aparición de "breakthroughs" técnicos o la apertura de nuevos mercados, etcétera, pero sería poco realista pretender que los dueños del poder y la producción se desprendieran graciosamente de ellos cuando empiezan a ser realmente re-dituables y menos aún si ellos se sienten de alguna manera irremplazables en el corto plazo para aprovechar las nuevas circunstancias y organizar la producción que se hace posible por primera vez. En algunos casos, la separación entre la clase dirigente y las masas de la población tiene raíces o busca justificarse en argumentos raciales, en conflictos históricos o religiosos pasados. Otras veces, el clivaje surge de la simple diferencia de cultura y forma de vida que van produciendo los niveles de ingreso que se han mantenido durante siglos con diferencias abismales. Cualquiera sea su origen, cuando esos dualismos culturales se han hecho muy grandes, es probable que el ejercicio del poder vaya acompañado de un desprecio por las masas, que no favorece a las actitudes comprensivas y generosas. Los procesos de difusión de la riqueza serán más lentos. Este ha sido el caso en gobiernos coloniales en todos los tiempos, principalmente cuando las masas aborígenes tenían cultura y potencial tecnológico y organizativo notoriamente inferior al de los colonos. Esa situación puede repetirse, pero ya con caracteres mucho menos marcados después de la descolonización, cuando ocupa los cargos dirigentes una nueva clase mestiza, con valores mucho más cercanos

con las masas. En estas condiciones es probable que se fluidifiquen y aceleren los procesos de difusión del ingreso a sectores más amplios de la población.

Comoquiera que sea y sin pretender restar trascendencia a los mecanismos políticos que hacen posible la difusión de los beneficios y de las obligaciones del desarrollo a conjuntos crecientes de la población, interesa subrayar que la historia no registra ejemplos de naciones, regiones, pueblos o comunidades que hayan sido productivas y ricas durante un tiempo relativamente prolongado y en las que hayan subsistido incólumes las inequidades sociales profundas. Ellas son privativas de las áreas más pobres, en las cuales la educación es un monopolio de las minorías más enérgicas y dominantes y donde la producción tradicional se puede manejar con masas de mano de obra ignara.

Ni bien la actividad económica se va perfeccionando y haciendo más productiva, pasa a ser interés de los grupos dominantes el crecimiento de una fuerza laboral capacitada que se hace más numerosa, diversificada, rica e influyente a medida que el desarrollo se amplía e incorpora nuevas áreas y sectores. Los obreros calificados ascienden pronto a capataces y de ahí a contratistas independientes. Además, secciones de la economía más productiva y dinámica ejercen una acción trófica sobre los restantes, a través de los precios de intercambio, la demanda ocupacional y la oferta de bienes y servicios, que rápidamente distribuyen una parte sustancial de los beneficios del desarrollo hasta los sectores sociales más remotos. Del

mismo modo, cuando el sector público comienza a disponer de recursos abundantes, se crea una oferta de servicios a toda la comunidad: Los proyectos de infraestructura, los servicios de educación, salud, bienestar, que antes no existían o eran raquíticos, empiezan a funcionar y crean a su vez sus propias esferas de acción, necesitan personal calificado, se crean jerarquías nuevas. El gobierno y los grupos que esgrimen el poder cambian totalmente su actitud. Ya no existe más la vieja situación en que unos pocos sistemas productivos tradicionales focalizaban los conflictos de intereses dentro de una minoría influyente. Al aumentar la productividad surgen múltiples formas de producción mucho más rentables, crece a diario el número de los competidores capaces y el éxito consiste en organizar empresas más sofisticadas, con la ayuda de conjuntos numerosos y calificados de personas. Todos esos grupos ejercen su participación como factores de poder y pronto adquieren los caracteres sociales que advertimos en las sociedades industriales. La lucha política continúa con variadas manifestaciones, pero el problema de pobreza queda relegado a un pasado que hasta es difícil de reconstruir en el recuerdo. Con el paso del tiempo se habrán transformado las estructuras sociales.

Por cierto que este proceso de distribución y participación progresiva toma caracteres y ritmos de avance muy distintos según las condiciones de partida y los componentes humanos y físicos de cada proceso de desarrollo. Sin duda el arranque es más lento cuanto más bajo es el nivel del que se parte y mayores las diferencias internas que deben superarse. En todo proceso de desarrollo tienen enorme importancia los valores socio-culturales y

1. Introduction

The purpose of this report is to provide a comprehensive overview of the current state of the global economy and the impact of the COVID-19 pandemic. The report will analyze the economic challenges faced by various countries and regions, and discuss potential strategies for recovery and growth.

2. Global Economic Outlook

The global economy has experienced significant volatility in recent years, with the COVID-19 pandemic leading to a sharp decline in economic activity across most major economies. The International Monetary Fund (IMF) estimates that global GDP growth will be negative in 2020, with a projected recovery in 2021.

3. Regional Analysis

3.1 North America

The United States and Canada have both experienced a sharp decline in economic activity due to the pandemic. The U.S. economy contracted by 4.8% in 2020, while Canada's economy contracted by 10.3%. Both countries have implemented large-scale fiscal stimulus packages to support households and businesses.

3.2 Europe

Europe has also experienced a significant economic downturn, with the Eurozone contracting by 6.1% in 2020. The European Union has implemented a €750 billion recovery package to support member states and promote growth.

3.3 Asia

Asia has shown more resilience to the pandemic, with China's economy contracting by 2.3% in 2020. However, other major Asian economies like India and Japan have also experienced significant challenges.

3.4 Latin America and the Caribbean

Latin America and the Caribbean have experienced a severe economic crisis, with the region contracting by 10.5% in 2020. Many countries in the region are facing high levels of unemployment and social inequality.

3.5 Africa

Africa has also experienced a significant economic downturn, with the continent contracting by 5.2% in 2020. The impact of the pandemic has been particularly severe in low-income countries.

3.6 Middle East

The Middle East has experienced a significant economic downturn, with the region contracting by 4.4% in 2020. The impact of the pandemic has been particularly severe in oil-exporting countries.

4. Key Challenges

4.1 Unemployment

Unemployment has increased significantly in most major economies, with the global unemployment rate reaching 5.3% in 2020. This has led to a loss of income and increased poverty.

4.2 Income Inequality

Income inequality has increased in many countries, with the pandemic disproportionately affecting low-income households. This has led to increased social unrest and a loss of trust in government.

4.3 Healthcare System Strain

The COVID-19 pandemic has placed a significant strain on healthcare systems in many countries, leading to a shortage of medical staff and equipment. This has resulted in a loss of lives and increased healthcare costs.

4.4 Supply Chain Disruptions

The pandemic has disrupted global supply chains, leading to shortages of goods and services. This has had a significant impact on businesses and consumers.

5. Recovery Strategies

5.1 Fiscal Stimulus

Most major economies have implemented large-scale fiscal stimulus packages to support households and businesses. This includes cash transfers, tax cuts, and direct payments to businesses.

5.2 Monetary Policy

Central banks in most major economies have implemented expansionary monetary policy to support economic recovery. This includes lowering interest rates and increasing the money supply.

5.3 Structural Reforms

Some countries have implemented structural reforms to improve the long-term growth potential of their economies. This includes improving the labor market, reducing bureaucracy, and investing in infrastructure.

6. Conclusion

The global economy is facing significant challenges due to the COVID-19 pandemic. However, with the implementation of fiscal stimulus and expansionary monetary policy, most major economies are expected to recover in 2021. Structural reforms will be necessary to ensure long-term growth and stability.

el genio político con que se procesan las transformaciones. El último análisis hasta el mismo concepto del desarrollo rural es totalmente distinto entre unos productores japoneses, que entre los "farmers" del Wisconsin, unos cooperativistas dinamarqueses o unos fundamentalistas sionistas de un Kibbutz.

Lo que interesa aquí no es debatir el camino o la velocidad del proceso distributivo y participativo del desarrollo, que es un atributo propio de los gestores directos del mayor ingreso, que ha hecho posible todo el cambio. Lo que interesa es subrayar que el sentido del proceso es inexorable si se funda sobre el cimiento firme de un mayor ingreso, del mismo modo que es utópica toda tentativa que no recorra ese itinerario.

VI. LAS FUENTES DEL MAYOR INGRESO RURAL

En las páginas siguientes traeremos algunos ejemplos históricos de como se ha logrado el aumento significativo real del ingreso en la población rural, que permitió el surgimiento de procesos de efectivo desarrollo rural al ser invertido y consumido. Se confirmará así cómo en rigor no importa demasiado cuál sea el origen de este ingreso adicional, que en la mayoría de los casos procede de transferencias directas o indirectas desde otros sectores de la economía. Lo que verdaderamente interesa es que se trate de incrementar genuinos del ingreso por un aumento verdadero de la productividad del conjunto social. En este sentido es fácil dar preferencia a un aumento de la productividad basado en una elevación de la calificación de la mano de obra y de la organización gerencial y técnica, frente a otro que consista

simplemente en extraer y vender al extranjero un recurso natural no renovable, por ejemplo. Es obvio que el segundo tendrá un efecto dispersivo mucho menor y podrá agotarse junto con el recurso en que se base, en tanto que el primero se integrará ampliamente en la sociedad y tendrá muchas maneras de afincarse, ampliarse y perdurar en el futuro.

Para explicarnos mejor estos dilemas, echemos una ojeada a los procesos de desarrollo que han tenido lugar en el mundo y veamos cómo se han producido o se están produciendo ante nuestros ojos en la actualidad.

A. EL MODELO DE LAS ECONOMÍAS INDUSTRIALIZADAS MODERNAS

Es importante señalar que todos los tipos de desarrollo integral, conducen paulatinamente al consumo masivo, y salvo por las limitaciones parciales que se les han señalado recientemente a largo plazo por la explosión demográfica, el agotamiento de determinadas materias primas o el deterioro de la calidad de la vida que pueden acompañarlos, son los únicos que parecen capaces de garantizar una evolución secular autosostenida.

El modelo de las economías industrializadas o integradas modernas, puede referirse a varias circunstancias histórico-geográficas específicas. En este caso, particularizaremos la descripción en aquellas que se caracterizan por una escasez marcada de su espacio agrícola o, lo que es lo mismo, una estrecha relación entre población y tierra explotable. Por lo tanto, lo

tanto, lo identificaremos mejor como modelo de la Comunidad Económica Europea, o del Japón.

En estos países el aumento del ingreso que genera el proceso de desarrollo rural procede de las actividades secundarias y terciarias de alta eficiencia que predominan en la economía. La población de las ciudades se ha enriquecido rápidamente y está dispuesta a transferir una buena tajada de sus beneficios a sus hermanos rurales a cambio de estabilidad social y política o de seguridad estratégica. Esta transferencia se produce principalmente a través de los términos domésticos del intercambio que se mantienen deliberadamente muy favorables para los agricultores. Los insumos son comprados por los granjeros a precios muy bajos, resultantes de la eficiencia promedio de las industrias y servicios que los originan. Los productos rurales se venden a precios 30% a 300% más altos que en el mercado internacional, sin que ello disuada el alto consumo de la población, que tiene altos ingresos y es abrumadoramente urbana. El crecimiento demográfico es lento, con lo cual existe sólo un desempleo friccional causado por el avance tecnológico, y la productividad marginal del trabajo es muy elevada.

Los empresarios rurales locales pueden así seguir produciendo con una alta productividad inducida por el clima favorable que les brinda toda la sociedad. El consumo y bienestar de la

relativamente reducida población rural se establece en niveles muy similares al de los habitantes de las ciudades.

En la actualidad se calcula que los subsidios agrícolas en la Comunidad Económica Europea ascienden a unos 14.000 millones de dólares anuales. Esto representa solamente un 0.5% del Producto Bruto de esas fuertes economías de ciudades industrializadas y modernas, y por lo tanto, no es un peso desproporcionado para la población general, pero significa un tónico tremendo para el nivel de vida de una población rural que no pasa del 15% del total.

¿Qué ocurriría en las atildadas y progresistas áreas agrarias de Francia, los Países Bajos, o Alemania Federal si de pronto se interrumpiera ese flujo?

Los gobiernos europeos procurarán sin duda evitar que ello ocurra, porque la reducción del ingreso rural conllevaría un proceso de antidesarrollo. En verdad, cada vez que se ha insinuado en el Mercado Común la posibilidad de competencia de productos agrícolas importados que afectarían dicho ingreso los campesinos se han movilizado en masa para defender un pacto social que les asegura su nivel de bienestar.

B. EL MODELO DE LOS PAISES DE COLONIZACION RECIENTE

A fines del siglo pasado las rápidas incorporaciones técnicas efectuadas principalmente en el Oeste de Europa y el surgimiento

de una fuerte demanda de alimentos y fibras en los mismos países, permitió que se ocuparan en pocas décadas las inmensas extensiones de praderas con buenas tierras que permanecían sin laborar en Norteamérica, Oceanía, los países del Sur de Africa y del Río de la Plata en América del Sur. La afluencia del capital humano de la inmigración europea y del capital físico que permitió construir rápidamente puertos, ferrocarriles, telégrafos y empresas agrarias, se tradujo en una producción nueva y gigantesca que obtenía buenos precios en las ciudades europeas donde hervían las nuevas industrias. Organizar esa producción obligó a los dueños de la tierra a habilitar a contratistas y arrendatarios, quienes a su vez comenzaron a disfrutar de su parte del ingreso incrementado. El gobierno les aseguró educación, servicios de salud y bienestar muy superiores a los de otros países contemporáneos. La tierra se subdividió intensamente entre nuevos propietarios creando un activo mercado inmobiliario. Al entrar al siglo XX, ya los hijos de los inmigrantes disfrutaban de un alto ingreso y tenían una fuerza política considerable que los convertía en un grupo de poder que intervenía activamente en la política interna de los países.

Los ingresos adicionales aportados por el modelo fueron suficientes para financiar el desarrollo rural en áreas muy vastas y en países enteros, aún cuando en último análisis este modelo funcionó como un apéndice de la Revolución Industrial que

se producía en otros países y tiene como exigencia importante el libre comercio que permite trasladar libremente los factores de producción según las ventajas comparativas.

Con el paso del tiempo, algunos de los países de colonización reciente pasaron firmemente a una etapa de economía integrada, en la cual compartieron las ventajas de una buena disponibilidad de tierras agrícolas, sumadas al influjo favorable de actividades secundarias y terciarias eficientes, que agregaban elementos positivos al funcionamiento general de la producción. Es el caso de los Estados Unidos y el Canadá, que encabezan la producción agrícola mundial sin necesidades de subsidios masivos y han conquistado buena parte de los mercados agropecuarios del mundo, manteniendo a su población rural en niveles de bienestar comparables a los de la población urbana de alto consumo.

Otros países de colonización reciente como la Argentina y el Uruguay, tuvieron dificultades mucho mayores para alcanzar la era de economía integrada. Las actividades secundarias y terciarias que surgieron en ellos, en parte gracias a políticas proteccionistas muy intensas (sustitución de importaciones), no consiguieron hacerse competitivas, ni reforzar el sector externo que sufrió crisis recurrentes. Con el tiempo la transmisión de ineficiencias a través de los precios creó problemas graves a todos los sectores productivos, en tanto que la población rural

veía cercenada una parte considerable de su ingreso por el cerramiento de la economía proteccionista.

Las ventajas comparativas provistas por la amplitud de buenas tierras se vieron neutralizadas paulatinamente por el parasitismo creciente de las actividades urbanas y la actitud desfavorable de los gobiernos.

Aún con estas limitaciones los países del Río de la Plata se mantienen como los de mayor desarrollo rural de la América Latina, transfieren ingresos desde su sector agrícola hacia otros sectores de la economía doméstica y están muy bien preparados para entrar en etapas sucesivas de desarrollo.

En una situación de desarrollo intermedia entre Norteamérica y los países del Río de la Plata se mantienen Australia y Nueva Zelanda, que han realizado algunos avances notables en materia industrial y que han vigilado cuidadosamente la competitividad general de sus economías, pero que, en parte por lo reducido de sus mercados domésticos y por su ubicación geográfica muy excéntrica, no han logrado economías realmente integradas.

C. EL MODELO DE LAS AGRICULTURAS DE ENCLAVE O DE "PLANTATION"

En muchas áreas tropicales del mundo cuya ecología no tenía equivalentes en los países industriales de clima templado, se

descubrió que podían producir productos de gran demanda en el mundo desarrollado. Así surgieron enclaves de producción comercial de caucho, algodón, azúcar, frutas tropicales, especias y otros productos, que se capitalizan rápidamente. A su alrededor la masa de agricultores de bajo desarrollo continuaron con sus cultivos tradicionales de subsistencia, sin compartir el flujo del ingreso y ofreciendo su mano de obra a precios muy bajos para las plantaciones, que así aumentaban sus ya considerables beneficios.

El modelo resultó en general insuficiente extendido y profundo en los países en que se dió como para inducir un proceso de desarrollo equilibrado. El ingreso adicional generado quedó circunscripto a una minoría absoluta de la población. En general el subsector de plantación se ubicó con las actividades secundarias y terciarias urbanas dentro de un minisector "moderno", pero subsistió un componente mayoritario "tradicional" en las que se denominan habitualmente sociedades duales. Esta estructura se identificó frecuentemente con el colonialismo en los países tropicales, pero después de 30 años de descolonización la interpretación política ingenua ha perdido bastante crédito porque los gobiernos postcoloniales y la expulsión de los intereses extranjeros no han hecho aparecer alternativas realmente válidas para crear formas productivas que superen el problema y los países enclave siguen siéndolo,

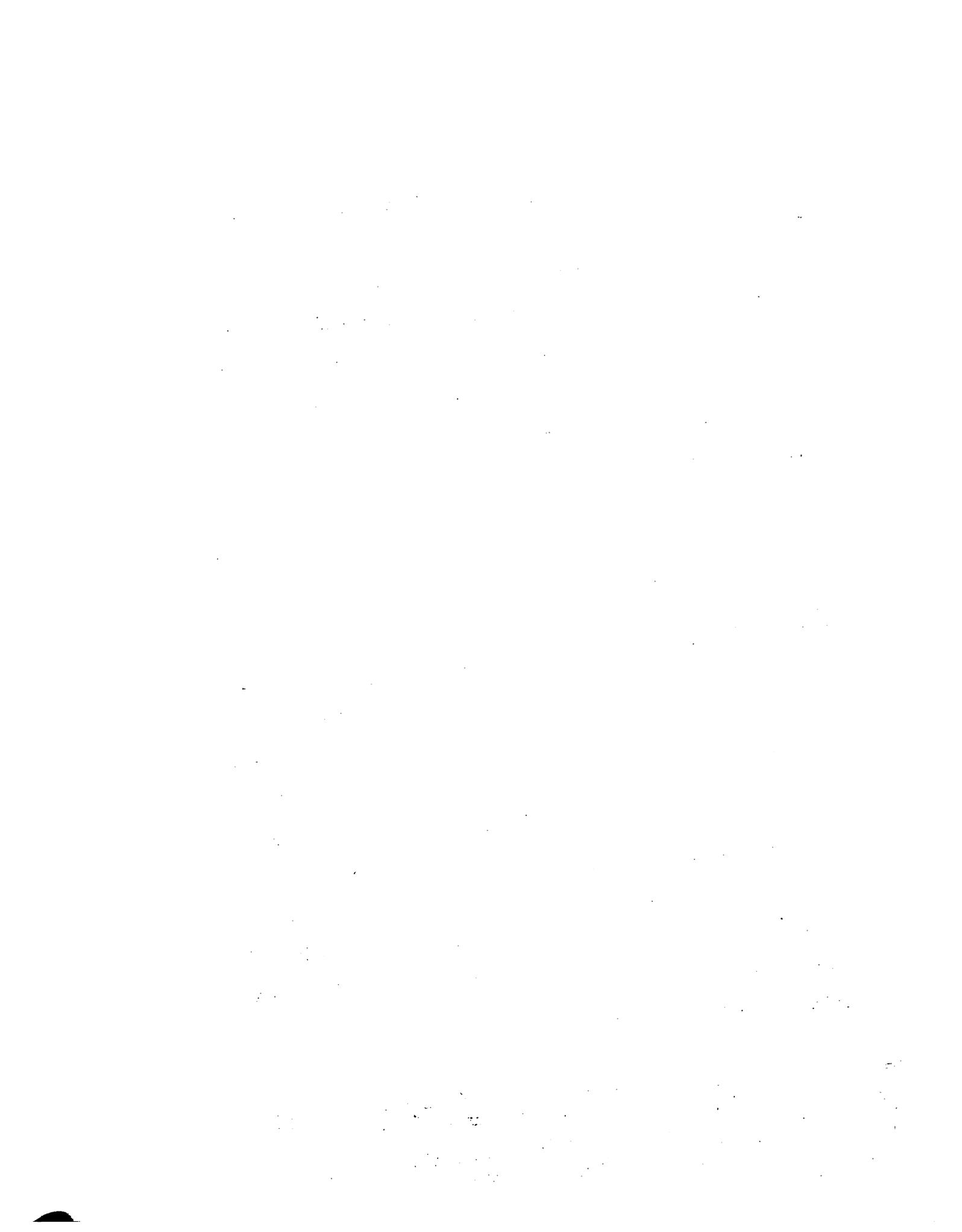
a pesar de los esfuerzos denodados realizados por los gobiernos aborígenes.

Estas economías de mono cultivo, muy expuestas a ciclos de mercado y a presiones políticas, no han conseguido en general aportar ingresos suficientemente altos y sostenidos como para inducir procesos de desarrollo rural generalizado, ni apoyar procesos de desarrollo integral realmente dinámicos, aunque en todas las épocas han tenido una importancia considerable para aprovechar coyunturas de comercio internacional y ayudar a sostener el balance de pagos externos, elemento clave en los planes nacionales de desarrollo.

D. El modelo OPEP

En este modelo el flujo masivo de ingresos adicionales para el desarrollo rural procede de la explotación minera. Lo han puesto de moda los ingresos fabulosos de los países petroleros del Medio Oriente, en donde tiene actualmente su aplicación más integral, pero sus principios pueden hacerse extensivos a otros países de subsuelos muy ricos. En América Latina se encuentra en plena vigencia desde hace décadas en Venezuela y podrá sin duda extenderse a países como Ecuador y, principalmente México, que tiene un prometedor futuro como países exportadores de enormes caudales de combustibles*/.

*/ El caso del Paraguay como exportador de energía hidroeléctrica podrá alcanzar características similares en el futuro próximo, y extensiones similares del concepto serían válidas para las riquezas minerales de largas proyecciones de Sud Africa, Australia, Venezuela y otros muchos países que no particularizaremos para no complicar los argumentos.



En estos países, las regalías e impuestos que genera la explotación de los recursos energéticos o mineros convierten al Estado y a las empresas vinculadas directamente con la extracción minera en entes opulentos y crean en breve tiempo ingresos sociales y privados altísimos. Los gobiernos están en condiciones de efectuar inversiones masivas en las áreas que quedan rezagadas, con el fin de mantener cierto equilibrio social y calma política. Los programas de desarrollo rural se nutren preferentemente de este flujo de recursos que puede llegar a producir una verdadera indigestión y dificultades en canalizarlos debidamente.

Tanto en el Irán del Shah Pahlevi, como en la Libia ultraizquierdista de Kaddafi o en los emiratos conservadores de Arabia, el petróleo financia la búsqueda del agua de riego, los proyectos de vivienda, caminos, educación y salud rural, los ensayos de reforma agraria y las estaciones experimentales.

En magro ingreso que arrancaban del desierto sus pobladores se ve súbitamente reforzado por el torrente del oro negro, que mientras dure permitirá aumentar rápidamente el consumo y el bienestar de toda la población. Como el modelo puede agotarse totalmente con el agotamiento de las reservas mineras, los

1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023
2024
2025

gobiernos en sus programas de consumo e inversión persiguen también el propósito de crear en la población, tanto urbano como rural, otras potencialidades productivas a través de la capacitación y la aparición de conductas sociales modernas.

E. El modelo de integración internacional con áreas ricas

En algunas circunstancias históricas regiones más o menos reducidas y hasta países enteros de economía decididamente subdesarrollada han quedado adscriptos durante períodos prolongados como apéndices de economías mucho más adelantadas. En esas condiciones les han sido extendidas en forma más o menos deliberada o automáticamente las condiciones ventajosas para el desarrollo que se daban en el país o países nodriza. El resultado ha sido invariablemente un aceleramiento considerable de los procesos de desarrollo generales y rurales en particular, aunque con frecuencia distorsionados por la fuerte presión cultural y comercial de los componentes extranjeros.

En la enumeración que sigue pueden incluirse una serie de casos ubicados en distintas culturas, órbitas políticas y circunstancias históricas, como el de Puerto Rico y otras islas más pequeñas del grupo americano en el Caribe, que han funcionado con las ventajas económicas de su integración con el territorio continental de la Unión; países como Taiwan, Corea del

1997

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring transparency and accountability in financial reporting. This section also highlights the need for regular audits and reviews to identify any discrepancies or irregularities in the data.

2. The second part of the document focuses on the role of management in overseeing the financial operations of the organization. It stresses that management should establish clear policies and procedures for financial management and ensure that all employees are aware of and follow these guidelines. Additionally, it discusses the importance of maintaining a strong relationship with external stakeholders, such as banks and investors, to ensure the organization's financial stability and growth.

3. The third part of the document addresses the issue of risk management and the need to identify and mitigate potential financial risks. It suggests that management should conduct regular risk assessments and develop contingency plans to address any unforeseen circumstances. This section also discusses the importance of maintaining adequate insurance coverage and other risk mitigation strategies to protect the organization's assets and reputation.

4. The fourth part of the document discusses the importance of maintaining accurate financial statements and reports. It emphasizes that management should ensure that all financial data is properly recorded and reported in a timely and accurate manner. This section also discusses the need for transparency and disclosure of financial information to external stakeholders, such as investors and regulators.

5. The fifth part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring transparency and accountability in financial reporting. This section also highlights the need for regular audits and reviews to identify any discrepancies or irregularities in the data.

6. The sixth part of the document focuses on the role of management in overseeing the financial operations of the organization. It stresses that management should establish clear policies and procedures for financial management and ensure that all employees are aware of and follow these guidelines. Additionally, it discusses the importance of maintaining a strong relationship with external stakeholders, such as banks and investors, to ensure the organization's financial stability and growth.

7. The seventh part of the document addresses the issue of risk management and the need to identify and mitigate potential financial risks. It suggests that management should conduct regular risk assessments and develop contingency plans to address any unforeseen circumstances. This section also discusses the importance of maintaining adequate insurance coverage and other risk mitigation strategies to protect the organization's assets and reputation.

8. The eighth part of the document discusses the importance of maintaining accurate financial statements and reports. It emphasizes that management should ensure that all financial data is properly recorded and reported in a timely and accurate manner. This section also discusses the need for transparency and disclosure of financial information to external stakeholders, such as investors and regulators.

Sur y otros, que han recibido un trato preferencial en los programas de ayuda de Estados Unidos; Israel, como receptora de un apoyo económico muy amplio de los judíos de todo el mundo; y Cuba en el área soviética.

En todos estos casos, la amplitud de las ayudas directas e indirectas del país nodriza al país ahijado han sido suficientes para mantener un trofismo positivo a nivel nacional.

En otros muchos casos el fenómeno se ha producido solamente a nivel regional o microregional, hasta confundirse con las economías externas que surgen alrededor de cualquiera de las grandes empresas modernas, bases científicas o militares, y actividades económicas dinámicas diversas, que al instalarse en un área deprimida son capaces de crear un área de desarrollo inducido muy perceptible.

La importancia teórica de este modelo al aportar datos sobre lo que se puede obtener en un área subdesarrollada si se dispone de una nodriza generosa, permite inferir y teóricamente calcular, cuán grande debiera ser la cooperación técnica y financiera exterior para lograr inducir procesos suficientemente amplios de desarrollo en áreas considerables o hasta en la totalidad del mundo subdesarrollado. Este sería en sí mismo un apasionante tema para un estudio que revelaría la magnitud sideral del problema.

VII. CUANDO EL DESARROLLO AGRICOLA ES LA UNICA POSIBILIDAD DE AUMENTAR EL INGRESO

Con esta escueta enumeración de los principales modelos mundiales del desarrollo rural efectivo, queda suficientemente aclarado que no habrá problemas para inducir procesos intensos de desarrollo dondequiera que existan ciudades repletas de población y actividades modernas o recursos naturales muy destacados en la demanda mundial como los yacimientos de energía fósil y otras acumulaciones de minerales, por ejemplo. También será posible, aunque con limitaciones de mercados y relaciones de precios de insumo-producto, inducir corrientes significativas de ingreso adicional y por ende crear un potencial de desarrollo rural en los lugares en donde existan dotaciones importantes de recursos de tierras, aguas y bosques, aún vírgenes o subexplotados.

Sin embargo, quedan pocos de estos emporios en el mundo contemporáneo. Los que existían ya han sido ocupados y están procesando sus respectivos desarrollos rurales; la riqueza adicional de que disponen habilita programas masivos de distribución y los factores de poder están dispuestos a llevarlos a cabo. A lo sumo hace falta una complaciente cooperación de los organismos técnicos para ayudar a canalizarla.

El problema que subsiste es el de la enorme mayoría de los países o regiones que, precisamente por no disponer de dichas circunstancias de bonanza económica, se están retrasando cada vez más en los procesos de consumo e inversión social. Para ellos es que la acción del IICA puede resultar un aporte positivo.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also ensures compliance with tax regulations. The document further outlines the process of reconciling bank statements with the company's ledger to identify any discrepancies. It stresses the need for regular reviews to prevent errors and maintain the integrity of the financial data.

In addition, the document provides guidelines on how to handle unexpected financial events, such as sudden changes in market conditions or unexpected expenses. It suggests creating a contingency plan and maintaining a reserve fund to cover such situations. The document also discusses the importance of staying updated on industry trends and regulations that may affect the company's financial performance. Finally, it concludes by reiterating the commitment to transparency and accuracy in all financial reporting.

En ellos lo que es fundamental es originar el ingreso adicional que posibilite la iniciación y aceleración del proceso de desarrollo rural. En la mayoría de los casos sólo tendremos como base de acción tierras, bosques y aguas ocupadas de vieja data y una población rural tradicional y sobreabundante. En el mejor uso de estos elementos deben cifrarse todas las perspectivas de un futuro mejor. No sólo dependen de un aprovechamiento primario más profundo de estos recursos los niveles de vida de la población rural que nos interesan directamente, sino que de allí deben salir también el capital, la mano de obra, las materias primas y el talento empresarial para las incipientes actividades secundarias y terciarias, cuya aparición y crecimiento son esenciales para crear una economía más rica.

Esta es la realidad de la gran mayoría de los países miembros del IICA. Con recursos agrícolas ya sometidos a una presión demográfica intensa y en rápido crecimiento, el único motor que puede impulsar el imprescindible ingreso adicional es el desarrollo agrícola. Sus limitaciones en el ambiente del subdesarrollo son grandes y sólo permitirán la generalización del bienestar en forma paulatina. La estrategia puede seguir etapas muy diversas. Al IICA le es fácil pontificar sobre el desarrollo rural y hasta ofenderse con los gobiernos que canalizan los recursos hacia fuera del sector rural. Sin embargo, quienes tienen la responsabilidad histórica de conducir a sus países al progreso han adoptado el camino de la industrialización porque lo creyeron la vía más directa para

umentar el ingreso nacional y dar ocupación y bienestar a la mayoría de la población. Debieron pasar bastantes años para concluir que no sólo hacen falta industrias y servicios, sino que éstos tienen que ser eficientes y de alta calidad, y que ello no siempre se consigue, por más apoyo que los conductores políticos decidan conferirles.

Razón de más para analizar el problema del desarrollo agrícola en las mejores condiciones para que pueda rendir sus frutos.

Si interpretamos el desarrollo agrícola como el proceso creado por la suma de acciones humanas que aumenta la producción y la productividad agropecuaria, éste es un fenómeno que, por más que los técnicos le hayan dado vueltas sólo puede alcanzarse por dos vías de acción:

A. La inversión en insumos tradicionales

Una de las formas de impulsar el desarrollo agrícola consiste en extender el cultivo a mayor superficie o aumentar la inversión por unidad de superficie de los insumos convencionales como instalaciones, equipos, agroquímicos, laboreos, asesoramiento técnico y otros. Este tipo de acciones es todavía un componente importantísimo del mejoramiento del desarrollo agrícola en todo el mundo, ya que las NN.UU. han estimado que más del 75% de todos los incrementos de productividad agrícola producidos desde fines de la Segunda Guerra Mundial, se deben al mayor uso de fertilizantes y riego clásicos.

En la práctica, este tipo de aumento de producción, ya sea que se procese por incorporación de nuevas tierras o por intensificación del cultivo en las ya ocupadas, constituyen una función de

The first part of the report deals with the general situation of the economy in the country. It is noted that the economy is generally stable and growing, with a steady increase in the number of jobs available. The government has implemented various policies to support economic growth and development, including investment in infrastructure and education. The report also mentions that the country has a strong and diversified export sector, which is a key factor in its economic success.

The second part of the report focuses on the specific challenges and opportunities facing the country. It highlights the need for continued investment in infrastructure and education to support long-term economic growth. The report also discusses the importance of maintaining a stable political environment and promoting social harmony. There are also opportunities for the country to further diversify its economy and attract foreign investment.

The third part of the report provides a detailed analysis of the country's economic indicators. It shows that the country has a strong and growing economy, with a steady increase in the number of jobs available. The report also mentions that the country has a strong and diversified export sector, which is a key factor in its economic success. The report also discusses the importance of maintaining a stable political environment and promoting social harmony.

The fourth part of the report discusses the country's social and cultural landscape. It mentions that the country has a rich and diverse cultural heritage, which is a source of pride and identity for its people. The report also discusses the importance of maintaining social harmony and promoting social justice. There are also opportunities for the country to further develop its social and cultural sectors.

The fifth part of the report provides a detailed analysis of the country's political and legal system. It shows that the country has a strong and stable political system, which is a key factor in its economic success. The report also discusses the importance of maintaining a stable political environment and promoting social harmony. There are also opportunities for the country to further develop its political and legal systems.

The sixth part of the report provides a detailed analysis of the country's environmental and natural resources. It shows that the country has a rich and diverse natural resource base, which is a source of pride and identity for its people. The report also discusses the importance of maintaining environmental sustainability and promoting social justice. There are also opportunities for the country to further develop its environmental and natural resource sectors.

inversión y se regirá estrechamente por la ley de rendimientos decrecientes. En la mayoría de los sistemas productivos en uso los insumos están utilizándose hasta el límite de su utilidad marginal. Esto quiere decir que es inútil pretender una inversión adicional de estos insumos y un consiguiente mejoramiento de los rendimientos económicos, si no cambian favorablemente las relaciones de precios entre los insumos-incluyendo los servicios para-agrícolas- y los productos. Esta transformación depende de que se hayan producido los cambios sociales generales que hemos citado anteriormente. Insumos más baratos y productos más caros sólo son posibles cuando la comunidad ya ha desarrollado actividades secundarias y terciarias muy competitivas o cuando hay actividades primarias muy productivas -como son las ya citadas formas de minería, por ejemplo.

Casos parciales y ocasionales de mejoramiento pueden ofrecer coyunturas favorables cuando se producen cambios en los mercados, cuando aparecen productos novedosos, etcétera, pero raramente son suficientemente intensos y duraderos como para permitir lanzar procesos de desarrollo generalizados y francos que cambien la fisonomía de áreas rurales vastas.

B. La adopción de sistemas mejorados de producción

La otra posibilidad de mejorar la oferta y el ingreso rural consiste en mejorar las relaciones tecnológicas de los sistemas productivos.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also ensures compliance with tax regulations.

Furthermore, it is advised to review these records regularly to identify any discrepancies or errors. Promptly addressing these issues can prevent larger problems down the line. The document also mentions the benefits of using digital tools for record-keeping, such as cloud storage and accounting software, which can significantly reduce the risk of data loss and improve efficiency.

Financial Summary

The following table provides a detailed overview of the financial performance over the last quarter. It includes key metrics such as revenue, expenses, and net profit, broken down by department and project.

Category	Revenue	Expenses	Net Profit
Department A	\$120,000	\$80,000	\$40,000
Department B	\$90,000	\$60,000	\$30,000
Department C	\$70,000	\$50,000	\$20,000
Total	\$280,000	\$190,000	\$90,000

This summary highlights the overall growth and profitability of the organization. It also identifies areas where costs are higher than expected, providing a clear path for future budgeting and resource allocation.

In conclusion, the financial health of the organization remains strong, with a steady increase in revenue and a controlled expenditure. Continued focus on operational efficiency and strategic investments will be key to sustaining this growth in the coming year.

Esto requiere un esfuerzo serio y permanente de investigación, con sus complementos ineludibles de formación de recursos humanos altamente capacitados, organización institucional estable y eficaz, servicios de extensión y fomento, oferta de insumos no convencionales (semillas mejoradas, maquinaria novedosa, sistemas especiales, etc.), existencia de un empresariado innovador y eficiente y servicios sociales eficaces. Esto significa que también en buena medida este camino para aumentar la producción requiere inversiones a menudo sumamente costosas. Sin embargo, en muchos casos la mayor productividad obtenida mediante los "break-throughs" tecnológicos aleja considerablemente la frontera de los rendimientos decrecientes, con lo cual la inversión se hace positivamente rentable y está abierto el camino para alcanzar un nuevo nivel mejorado de rendimiento en el cual no es tan determinística la relación de intercambio entre el precio de insumos y productos de una sociedad tradicional.

En otras palabras, la investigación puede abrir puertas para el desarrollo agrícola sin que medie una transformación hacia la mayor eficiencia promedio de la comunidad en conjunto.

La Revolución Verde constituye el ejemplo más claro de este segundo tipo de desarrollo agrícola, que se anotó algunos de sus triunfos más espectaculares en las zonas de pobreza rural más profunda del mundo. Más de una crítica se ha alzado contra la incorporación de las técnicas de la Revolución Verde, basándose en el argumento principal de que sólo los agricultores de cierto nivel empresario podían usarlas y beneficiarse con ellas.

1. The first step in the process of identifying a problem is to recognize that a problem exists. This is often done by comparing current performance with a desired state or goal.

2. Once a problem is identified, the next step is to define the problem more precisely. This involves determining the scope of the problem, the resources available, and the constraints that may be present.

3. The third step is to generate potential solutions. This is often done through brainstorming or other creative techniques. It is important to generate a wide range of options, even if some seem unlikely or impractical.

4. The fourth step is to evaluate the potential solutions. This involves comparing the benefits and costs of each option, as well as the risks and uncertainties associated with each. It is important to consider both short-term and long-term impacts.

5. The fifth step is to select a solution. This is often done by comparing the evaluated options against the criteria established in the previous steps. It is important to choose a solution that is both effective and feasible.

6. The sixth step is to implement the solution. This involves putting the chosen solution into action and monitoring its progress. It is important to be flexible and willing to make adjustments as needed.

7. The seventh step is to evaluate the results. This involves comparing the actual outcomes with the expected outcomes. It is important to identify any gaps and determine the reasons for any discrepancies.

8. The eighth step is to learn from the experience. This involves reflecting on what worked well and what did not, and using this information to improve future problem-solving efforts.

La objeción es perfeccionista y providencialista. Prefiere ignorar los beneficios sociales que creará el proceso al aumentar la disponibilidad de alimentos, la demanda de trabajo, la recaudación de impuestos, las posibilidades de obras de infraestructura y prestación de servicios que beneficiarán también a los campesinos más pobres y descarta a priori todo el proceso de transmisión secundaria de la nueva riqueza efectiva de que dispone la comunidad en conjunto. Los detractores de la Revolución Verde parecen preferir continuar con los usos y costumbre antiguos, o sea también con los niveles de ingreso anteriores, a la espera de algún milagro que cree tecnología que puedan usar los más indigentes u otra forma de ingreso para distribuir masivamente, cosa que no parece probable. Es subestimar lamentablemente una realización efectiva en el punto estratégico del desarrollo rural o sea en la generación de un significativo ingreso adicional que pueda ser distribuido, aunque ello no se produzca en una forma exacta y aritméticamente equitativa. Después de estas consideraciones, parece evidente que no andaba descaminado el IICA de los orígenes, cuando dedicaba una parte considerable de sus recursos institucionales a la investigación. Esta función social sigue siendo un pilar fundamental en que puede sustentarse un desarrollo agrícola genuino. Si no se genera un desarrollo, agrícola efectivo, no habrá desarrollo rural posible en las áreas agrarias pobres, salvo en el caso improbable de que aparecieran en ellas fuentes de recursos de otro tipo. El proceso será trabajoso y lento, pero posible.

...the ...

VIII. LA CONDENA DEMOGRAFICA

Además de subrayar la importancia del desarrollo agrícola como motor del desarrollo rural en donde es más necesario, hay otros puntos claves en el desencadenamiento y marcha del proceso.

Es por demás evidente que la situación en las áreas rurales pobres no solamente se encuentra estancada, sino que está agravándose día a día. La presión de una población que crece rápidamente y a la que el mínimo abastecimiento disponible de elementos nutritivos y sanitarios conserva con vida, disminuye continuamente la superficie de tierra por hombre ocupado en la agricultura y reduce la productividad del trabajo. La pobreza se hace más honda cada vez y mayor la desesperanza.

El planeamiento familiar a través de métodos de educación para la decisión consciente debe tener un lugar predominante en todo intento de desarrollo rural.

En este sentido el trabajo de Liboreirc^{*}/ plantea la importancia del factor demográfico como un denominador en la ecuación del crecimiento, pero acto continuo parece dejar librada su solución a una especie de milagro espontáneo a un "lento proceso de maduración" de un tipo de "inversión" que no se dice cuál es, probablemente porque anticipa que "en materia de control del crecimiento de la población, el terreno que se pisa es muy escabroso". El tema en efecto, está sujeto a fuertes controversias en las que se miden argumentos éticos, prácticos y políticos. Sin embargo, para quien ve objetivamente el tema del desarrollo rural es

^{*}/ Documento presentado a la Reunión de Directores del IICA. Noviembre 1980.



imperativo subrayar la necesidad de reducir el crecimiento demográfico a los índices más bajos posibles, sin lo cual la inducción de un proceso suficientemente vigoroso se hace cada día más dificultoso.

Es importante que se usen métodos de convencimiento y decisión voluntaria por las propias familias interesadas, pero debe actuarse y pronto.

IX. LA ESPERANZA DE LA EDUCACION

La capacidad de una sociedad que ha alcanzado un elevado nivel de desarrollo para convivir y producir en la alta productividad es un capital humano valiosísimo que esa sociedad ha incorporado a través de un proceso de aprendizaje paulatino, habitualmente muy lento. La "personalidad realizadora" sintetiza las características generales que debe adquirir un grupo humano para lanzarse con éxito por el camino largo y difícil del desarrollo. Todo hombre o mujer es susceptible de ser alcanzado por este proceso educativo que tiene componentes bien conocidos de capacitación general y técnica y componentes mucho más complejos y de manejo más difícil en la determinación de actitudes ante la vida, la sociedad, el trabajo, la técnica y otros diversos elementos fundamentales para el progreso. Es por esta razón que ha tenido siempre una importancia extraordinaria en los procesos de desarrollo las enseñanzas filosóficas y religiosas, que llevan aparejadas recomendaciones muy claras para todos los aspectos de la vida en sociedad que alcanzan a todos los miembros de una comunidad en sus valores de fondo.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring transparency and accountability in financial management. The text highlights the need for regular audits and reviews to identify any discrepancies or areas for improvement.

In addition, the document outlines the various methods and tools used for data collection and analysis. It mentions the use of spreadsheets, databases, and specialized software to streamline the process and ensure the accuracy of the information. The importance of data security and privacy is also stressed, with recommendations for implementing robust security measures to protect sensitive information.

The second part of the document focuses on the implementation of the findings and recommendations. It provides a detailed plan of action, including specific steps, timelines, and responsible parties. The text emphasizes the need for clear communication and collaboration among all stakeholders involved in the process. Regular progress reports and updates are recommended to ensure that the implementation is on track and any challenges are addressed promptly.

Finally, the document concludes with a summary of the key points and a call to action. It reiterates the importance of continuous monitoring and evaluation to ensure the long-term success of the initiative. The text encourages all participants to remain committed and dedicated to achieving the organization's goals and objectives.

Los países en desarrollo no pueden desconocer esta realidad que les abre el camino más directo hacia el progreso.

Es evidente que aún cuando escasean los recursos naturales para fundar un ingreso creciente, aún cuando las restantes circunstancias geográficas y políticas se muestran poco propicias para acelerar el desarrollo, una población educada y con una formación dinámica y progresiva, encuentra todavía maneras de crear una producción competitiva y conquistar para sí misma un lugar respetado en el concierto mundial. Los ejemplos de Suiza, Suecia, Japón y muchos otros, son aleccionadores de cómo comunidades cultas y organizadas en instituciones efectivas, pueden sobreponerse a una pobre base de recursos físicos.

Una de las realidades más tristes del subdesarrollo es que la pobreza va acompañada a niveles muy bajos de educación general, que se reflejan en masas con complejos culturales tradicionales que son herramientas inadecuadas para asumir efectivamente la dinámica de una sociedad más productiva. Ese problema es particularmente notable en las masas rurales.

La educación es fundamental para sacarlas del atraso y abrirles las puertas de un futuro mejor.

Véase bien que tampoco aquí podemos traicionar el verdadero concepto de la educación limitándolo a un barniz educativo de segunda o tercera calidad, sobre una masa más o menos mayoritaria de pobladores. Eso sólo podría aceptarse como un paso inicial y precario que no servirá de mucho si se queda en eso. Por educación debe entenderse toda la información y la formación conducentes a una convivencia social mejor organizada.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes the need for transparency and accountability in financial reporting. The second part outlines the various methods used to collect and analyze data, including surveys, interviews, and focus groups. The third part presents the findings of the study, which show a clear trend towards digitalization and automation in business processes. Finally, the document concludes with recommendations for future research and implementation strategies.

The study was conducted over a period of six months, involving a diverse group of participants from various industries. The data collected was analyzed using advanced statistical techniques to identify key trends and correlations. The results indicate that while there are challenges associated with digital transformation, the benefits in terms of efficiency and cost reduction are significant. It is recommended that organizations invest in training and infrastructure to support these changes effectively.

In conclusion, this research provides valuable insights into the current state of digital business operations. It highlights the need for a strategic approach to technology adoption and the importance of continuous learning and adaptation in a rapidly changing market environment.

Incluye la enseñanza formal a todos los niveles y con todos sus tipos y subdivisiones, y la enseñanza informal, tal vez más importante en la creación de actitudes y conductas humanas, pero más difícil de manejar por los medios institucionales comunes.

En las áreas rurales pobres hay una tarea colosal de educación para realizar, y aquí también el límite de lo rural es estrecho para contener un proceso que trasciende ampliamente el escenario puramente agrario. Es probable que en determinadas etapas del desarrollo tenga mayores efectos sobre el desarrollo rural la capacitación de empresarios para mejorar la producción de insumos mecánicos, químicos o biológicos, o la preparación de especialistas en comercialización, que aumentar las esquemas de las escuelas secundarias para la población rural propiamente dicha, para citar un ejemplo hipotético.

Pero independientemente de esta interpretación global y flexible de la educación integral para una población en desarrollo, interesa señalar otro aspecto que es sumamente importante. Una población integrada por hombres y mujeres educados y con una noción clara de sus valores morales, no puede ser objeto de una distribución caprichosa de la riqueza, porque está en condiciones de hacer valer su contribución efectiva a la generación de esa riqueza. No hay casos en la historia de pueblos cultos que hayan podido ser manejados discriminatoriamente durante muchos años por el poder político. Ni aún los pueblos esclavos de potencias extranjeras, pueden ser divididos en categorías económicas muy dispares y

...the ... of ...

...the ... of ...

mantenidos largo tiempo en ellas si han adquirido un nivel elevado de cultura difundida. Hasta los privilegios de quién es el dueño de una fuerza externa que no tendría aparentemente porqué dar crédito a la realidad local, deben moderarse entre una población de alto nivel educativo, capaz de organizarse y reclamar. La ocupación alemana de Europa Occidental durante la II Guerra Mundial y las invasiones soviéticas en los Satélites de Europa Oriental son buenos ejemplos a este respecto.

X. LAS "SOLUCIONES" QUE NO SON SOLUCIONES

A. La pretención de "integralizar" el desarrollo

Los puntos que anteceden permiten extraer algunas consecuencias de utilidad para una institución como el IICA cuya esfera de acción está muy vinculada a las instituciones específicamente "agrícolas" y "rurales".

En estas condiciones operativas es ilusorio poder abarcar todos los elementos que se conjugan en el proceso del desarrollo rural, que como hemos señalado casi siempre recibe fuertes impulsos extra-rurales y extra-agrícolas, aún cuando se base en un ingreso adicional vinculado frecuentemente a la tierra.

Ninguna acción positiva para el desarrollo rural debe dejar de hacerse porque no vaya incorporada en un paquete omni comprensivo de los componentes del desarrollo. Ya se ha visto que ésta es una consecuencia final de una sumatoria tan grande de fenómenos, que pretenden darles a todo una coherencia lógica a priori, equivaldría



a no actuar jamás. Esto no significa desconocer la acción conjunta y sinérgica de las diversas funciones humanas que se traducen en mecanismo administrativos. Precisamente el reconocimiento de esa interdependencia es la base de nuestro argumento. Por eso, si se pueden conjugar varias acciones complementarias, tanto mejor, pero en muchísimos casos la integración final del desarrollo se producirá a un nivel mucho más alto que el del proyecto IICA; se logrará a nivel de proyecto nacional y es probable que la consolidación de todo el proceso social del desarrollo con sus sectores líderes y rezagados, sus efectos inter-sectoriales, sus "lags" entre etapas y subsectores, sólo se conseguirá paulatinamente y en forma azarosa a través de los mil mecanismos sociales de reajuste automático que es imposible prever y menos controlar.

B. La pretensión de tener el desarrollo ya

Lo que podríamos denominar el "instant development" es una pretensión que revela incomprensión de la esencia del proceso. La versión operativa simplista de esta desviación es insistir en consumir una riqueza inexistente antes de producirla. La generación de riqueza se logra por pocos caminos, bastante bien conocidos, pero erizados de dificultades. No hay atajos, ni se puede hacer trampas para acortar el recorrido. La riqueza futura siempre significó diferir el consumo para invertir inteligentemente. No aumentar el consumo por más que las necesidades duelan. Una de las paradojas del crecimiento es que se hace más doloroso en sus comienzos, cuando el ingreso bajo torna angustiosa la alternativa entre

1. Introduction
 The purpose of this report is to provide a comprehensive overview of the current state of the global economy and its impact on various sectors. This document will analyze the key factors influencing economic growth, including technological advancements, demographic shifts, and environmental concerns. The findings presented here are intended to inform policy decisions and strategic planning for businesses and governments alike.

2. Global Economic Outlook
 The global economy is currently experiencing a period of uncertainty, characterized by fluctuating growth rates and inflationary pressures. While some regions show signs of recovery, others continue to face significant challenges. The International Monetary Fund (IMF) projects a moderate but uneven recovery in the coming years, with advanced economies leading the way. However, emerging markets remain vulnerable to external shocks, particularly in the energy and commodity sectors.

3. Technological Advancements
 Rapid technological progress, particularly in artificial intelligence, automation, and digital transformation, is reshaping the economic landscape. These innovations have the potential to boost productivity and create new job opportunities, but they also pose challenges for the workforce. Reskilling and upskilling initiatives are crucial to ensure that the labor force remains competitive in a rapidly changing market.

4. Demographic Shifts
 Significant demographic changes are occurring worldwide, including aging populations in developed nations and a young, growing population in developing countries. These shifts have profound implications for labor supply, social security systems, and economic growth. Policymakers must address these challenges by implementing targeted strategies to support the workforce and ensure sustainable economic development.

5. Environmental Concerns
 Climate change and environmental degradation have become major global concerns, with increasing pressure on governments and businesses to take action. The transition to a green economy offers both challenges and opportunities. Investing in renewable energy, sustainable infrastructure, and circular economy models can drive innovation and create new markets while reducing the carbon footprint.

6. Conclusion
 In conclusion, the global economy is at a crossroads, facing both significant challenges and immense potential. Addressing the key issues of technological integration, demographic change, and environmental sustainability is essential for achieving long-term economic stability and growth. Continued collaboration between governments, the private sector, and international organizations is necessary to navigate these complex challenges and build a more resilient and inclusive future.

inversión y consumo. Cuando los recursos imprescindibles para el desarrollo rural no alcanzan ni para proveer las necesidades más apremiantes de la población problema, algunos técnicos recriminan a los administradores y a los políticos como si ellos fueran personalmente responsables de una situación histórica. Como no se convencen de que realmente no hay fondos, recomiendan sacar todo a los que tienen algo. Luego de lograrlo, los recursos siguen siendo insuficientes. Ante los fracasos reiterados es apremiante buscar chivos emisarios, que son alternativamente las oligarquías insensibles, el tirano de turno cualquiera sea su tonalidad política, los demagogos populistas, la dependencia de las multinacionales, el lobbying y la inoperancia parlamentarista o cualquiera de los signos del subdesarrollo y no sus causas.

Vemos entrar en este círculo vicioso a muchos, a diario. Por este camino el IICA no va a hacer grandes contribuciones, sino que se unirá a un conjunto de fracasos plañideros en los que están lamentablemente empantanados muchos organismos e instituciones o se complicará en el torbellino político interno de los países.

Es hora que se reconozca francamente que la dificultad principal estriba en aumentar el producto y que la responsabilidad de hacerlo no está en manos de la multitud, ni la multitud del subdesarrollo tiene posibilidades de lograrlo. Siempre habrá una minoría a cargo del timón y de los resortes claves del fenómeno, ya sea que esa minoría sea la cúpula gerencial de un país capitalista o los comisarios del pueblo de una democracia popular.

QUESTION 1 (10 marks)

1.1. The following table shows the number of employees in each of the departments of a company for the years 2010 to 2014.

Department	2010	2011	2012	2013	2014
Finance	12	15	18	20	22
Marketing	18	20	22	25	28
Operations	25	28	30	32	35
Human Resources	10	12	14	16	18
IT	8	10	12	14	16
Legal	5	6	7	8	9
Production	30	32	34	36	38
Quality Control	15	16	17	18	19
Research and Development	10	11	12	13	14
Administration	12	13	14	15	16

1.2. Calculate the total number of employees in the company for each year.

1.3. Calculate the average number of employees per department for each year.

1.4. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Finance department from 2010 to 2014.

1.5. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Production department from 2010 to 2014.

1.6. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Quality Control department from 2010 to 2014.

1.7. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Research and Development department from 2010 to 2014.

1.8. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Administration department from 2010 to 2014.

1.9. Calculate the percentage increase in the number of employees in the IT department from 2010 to 2014.

1.10. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Human Resources department from 2010 to 2014.

1.11. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Legal department from 2010 to 2014.

1.12. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Operations department from 2010 to 2014.

1.13. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Marketing department from 2010 to 2014.

1.14. Calculate the percentage increase in the number of employees in the Finance department from 2010 to 2014.

La distribución y la participación progresiva cuando se ha logrado la mayor riqueza son inexorables, pero los procedimientos políticos y los criterios sociales que se utilicen en cada caso son privativos de los actores directos. La etapa de invertir y gastar los recursos, máximo cuando son pocos, es compleja, y ¿cómo discernir e imponer que el Brasil postergue la construcción de Brasilia para atender prioritariamente a los "favelados" o cómo convencer al Politburó que es más urgente dar un par de botas adicionales a los campesinos de los Koljozes antes que enviar otra cápsula al espacio?

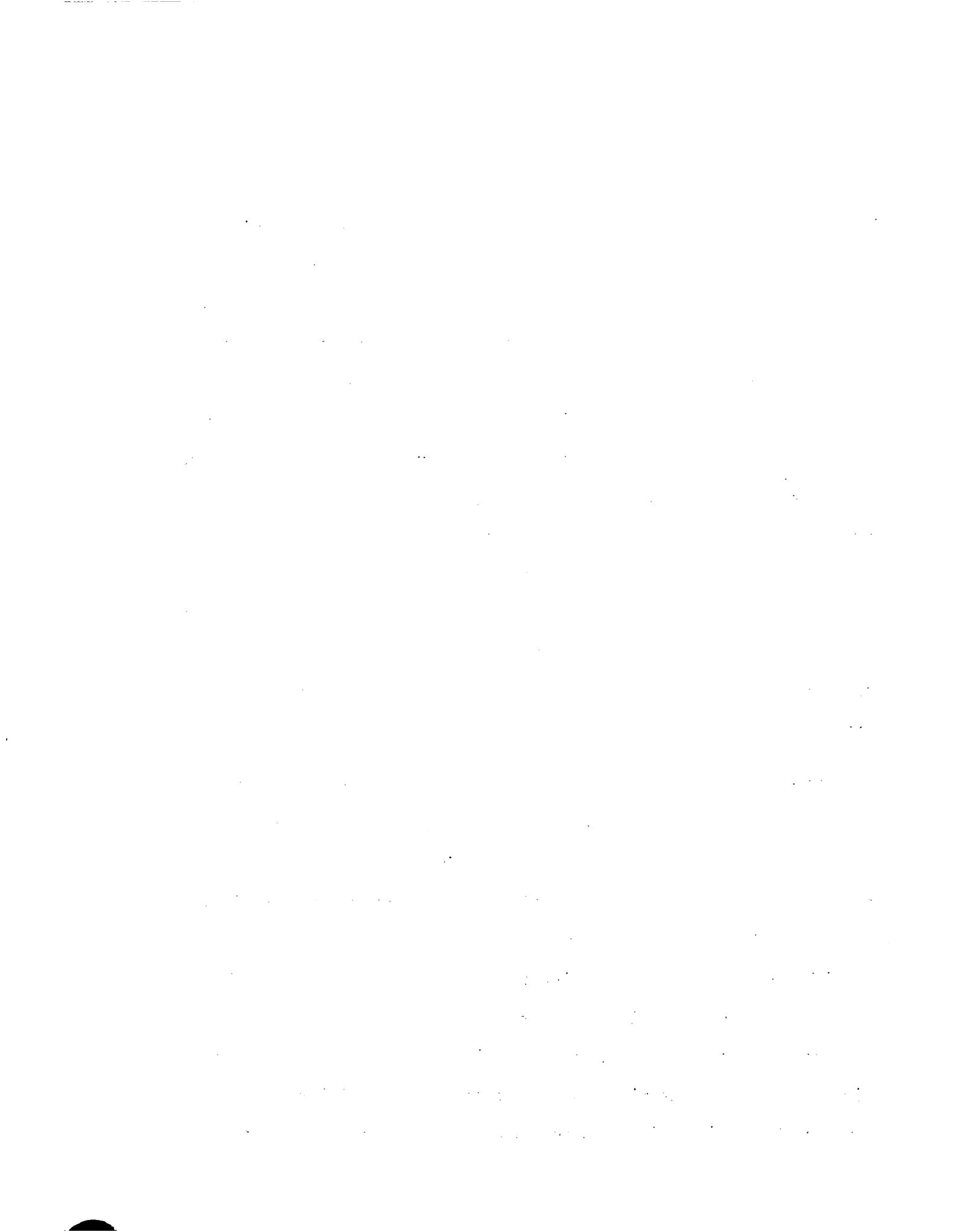
C. La exigencia de participación social en el desarrollo

La responsabilidad del liderazgo en los procesos de desarrollo y la participación más o menos generalizada de los pueblos en dichos procesos, implican problemas muy complejos de la praxis política, con todo tipo de implicaciones de carácter social y ético.

Tampoco puede caerse en la ingenuidad de considerar que sólo son válidos los procesos de desarrollo cuando son promovidos con una amplia participación de las bases sociales, ni limitarse los programas de acción exclusivamente a aquellos en que esté asegurada esa exigencia. La moda o determinadas influencias más ideológicas que científicas, hacen que la gran mayoría de las postulaciones desarrollistas a nivel privado, nacional e internacional, se adornen insistentemente de invocaciones a la participación de los propios campesinos en su propio desarrollo. Aquí no se pretende negar la importancia y el impulso importante que puede representar la concientización inteligente y el propio esfuerzo de los destinatarios del progreso en su determinación.

Sin embargo, las ciencias sociales están llenas de ejemplos históricos de procesos de desarrollo en los cuales las masas resultaron elementos relativamente pasivos, que cumplieron solamente funciones rutinarias dentro de movimientos económicos, sociales y políticos protagonizados abrumadoramente por determinadas minorías. En general, como ya se ha mencionado antes, los procesos de desarrollo tienen raíces y derivaciones tan complejas que resulta estéril e injusto cifrar tantas esperanzas en un elemento, que es sólo uno de los múltiples factores que juegan en el problema. En este sentido son aleccionadoras las expresiones de Bagehot atribuyendo a la población británica como principal mérito durante los rápidos avances de la Revolución Industrial su condición de rebaño fácilmente manejable por una minoría innovativa y ambiciosa. Otro tanto ha sido señalado de la población alemana o japonesa durante sus etapas de desarrollo y los ejemplos podrían multiplicarse.

El realismo político pareciera indicar que la contribución más importante que pueden hacer las grandes masas populares a los procesos de desarrollo es la resignación ante la necesidad ineludible de un proceso de cambios culturales e innovaciones productivas que involucren sacrificios generales con beneficios a veces muy lentos en manifestarse y que ellas sólo vislumbran nebulosamente o míticamente en las postulaciones de los dirigentes. Si esta docilidad es el aporte mayor que pueden hacer para que puedan concretarse los planes que inspiran y conducen las minorías dirigentes, por el contrario pueden ser totalmente esterilizantes de cualquier plan las resistencias populares ante las exigencias del desarrollo.



Por lo tanto, lo que simplistamente se describe como participación de los campesinos en los procesos de desarrollo rural, debe en realidad interpretarse como algo mucho más profundo, sutil y complejo; es el fenómeno de comunicación y comprensión entre los dirigentes y los dirigidos, que genera confianza y aceptación recíprocas y permite acciones político-administrativas coherentes y perdurables. Este fenómeno tiene diferencias notables según las culturas y según las circunstancias históricas y las influencias que actúen en cada caso. Nuevamente los procesos políticos para el acceso al poder y su manejo juegan una función primordial con componentes intuitivos, extrasensoriales y subconcientes tremendamente importantes, pero son los líderes políticos y técnicos los que tienen la responsabilidad fundamental en la concepción de los planes de desarrollo y en su ejecución efectiva. La participación masiva popular tendrá importancia para generar apoyos parciales, apartar obstáculos y crear un clima general favorable para los planes, pero debe interpretársela en su real dimensión y reconocer al liderazgo, a las concepciones políticas y a los esquemas ideológicos, la posición protagónica que les asigna la teoría social y la experiencia histórica.

La transformación social hacia una mayor difusión de la responsabilidad y los beneficios del desarrollo involucra primordialmente la acción de minorías dirigentes lúcidas, que sean capaces de acelerar el proceso de -una vez más- la elevación del ingreso global, su inversión más adecuada y recién después la distribución y participación política en la determinación del futuro.

the same time, the government has been successful in reducing the number of people living in poverty from 19.5% in 1990 to 14.5% in 2000.

The government has also been successful in reducing the number of people living in extreme poverty from 1.5% in 1990 to 0.5% in 2000.

These achievements are a testament to the government's commitment to social justice and economic development.

The government has also been successful in reducing the number of people living in poverty from 19.5% in 1990 to 14.5% in 2000.

The government has also been successful in reducing the number of people living in extreme poverty from 1.5% in 1990 to 0.5% in 2000.

These achievements are a testament to the government's commitment to social justice and economic development.

The government has also been successful in reducing the number of people living in poverty from 19.5% in 1990 to 14.5% in 2000.

The government has also been successful in reducing the number of people living in extreme poverty from 1.5% in 1990 to 0.5% in 2000.

These achievements are a testament to the government's commitment to social justice and economic development.

The government has also been successful in reducing the number of people living in poverty from 19.5% in 1990 to 14.5% in 2000.

The government has also been successful in reducing the number of people living in extreme poverty from 1.5% in 1990 to 0.5% in 2000.

These achievements are a testament to the government's commitment to social justice and economic development.

El camino es siempre el mismo, y cae en burdo utopismo quien pretende obtener una participación efectiva en sociedades que son por definición subdesarrolladas. Los resortes del mecanismo son materia de decisión de una minoría. Si esa minoría pierde el poder por cualquier razón, es otra minoría la que lo ocupa y ejerce.

Del mismo modo ocurriría si se pretendiera la distribución en la pobreza. Ello conduciría fatalmente a elevar levemente ciertos consumos y a la liquidación de los reducidos excedentes invertibles. Quienes propician estas supuestas panaceas lo hacen encubriendo el fin verdadero, que consiste en cortejar el apoyo popular ofreciendo el bienestar inmediato, para sustituir unos grupos dirigentes por otros. Si son realistas saben que con el poder en las manos toda la participación que pregonaron servirá solamente para hacer soportar de mejor talante las nuevas privaciones que deberán exigir. Y recaerá en ellos la responsabilidad de analizar las alternativas y decidir las acciones.

La historia es suficientemente conocida, una minoría de derecho es reemplazada por una minoría de izquierda o viceversa. Después del breve período de euforia revolucionaria y afianzado el nuevo grupo en el gobierno, vuelven a presentarse las realidades, los dirigentes tienen que asumir la responsabilidad de gobernar y los gobernados no pueden reclamar más participación en las decisiones que la que se ganan con su verdadera contribución al esfuerzo productivo. Los gobiernos no pueden distribuir lo que no existe y la pobreza queda incólume o agravada por las convulsiones y luchas políticas.

En algunos casos, el desplazamiento de grupos tradicionales que han caído en la venalidad y en la administración oscurantista, puede abrir paso a nuevos grupos dotados de un mayor dinamismo, con ideas más modernas y valores de abnegación y de progreso general. En esos casos, es posible que realmente la gestión del desarrollo siga vías más lúcidas y con marcha más rápida. El diferimiento del consumo podrá ser más equitativo, aunque seguramente no menos intenso y la inversión del mismo se canalizará más efectivamente, hacia qué? Hacia programas de investigación e incorporación tecnológica, hacia el mejoramiento de la educación hacia la creación de empresas dinámicas y competitivas, hacia programas de planeamiento familiar! Si las cosas se hacen bien habrá un flujo adicional de ingreso para aumentar la inversión y el consumo...la vieja historia.

En otros casos, la sustitución de un grupo en el poder crea un vacío que lleva al caos. Los nuevos líderes no tienen cuadros dirigentes suficientes o sus ideologías son utópicas; consumistas o sustentan posiciones radicalizadas que se esterilizan en crueles luchas intestinas. La historia moderna del Tercer Mundo está plagada de estos ejemplos en los que el nivel de desarrollo rural ha retrocedido en lugar de avanzar, entre oleadas de sangre y fuego.

Tal vez el mayor costo muerto en el desarrollo de los países atrasados consiste en la inestabilidad política y en la constante puja por el poder de los autocandidatos a sacar a los pueblos de la pobreza.

Casi inútil es señalar que bajo cualquier gobierno los problemas difíciles de resolver siguen sin solución. El desarrollo rural sigue demorado.

Lo que interesa interpretar es la honda esencia del poder y su ejercicio, que debe quedar en manos de los actores mismos del proceso, en el juego de los mecanismos políticos de cada país. Cuando los organismos de cooperación técnica o financiera se rigen en jueces de situaciones políticas nacionales, se convierten en instrumentos de presión externa accionadas también por motivos políticos y con ello pueden causar graves daños más que beneficios a los pueblos.

Los pregoneros de cambios políticos previos rara vez lo hacen desinteresadamente, está claro.

D. Los caminos errados en la inversión

La concepción defectuosa de los verdaderos principios en que se basa el desarrollo rural legítimo induce a veces a costosos despilfarros en el diseño y ejecución de los proyectos de inversión destinados a acelerarlo.

El IICA, por ejemplo, puede dedicar muchos esfuerzos a crear unas pocas e improbables empresas agroindustriales^{*/}, orientadas cuidadosamente a desarrollar algunos grupos de agricultores pobres. Para ello concentraremos nuestro esfuerzo en hacerlas participativas, igualitarias y preocupadas por todas sus deseconomías sociales -velaremos porque paguen los salarios más altos, porque no polucionen el ambiente y porque tengan hermosas guarderías, enfermerías y otros servicios. No hace falta ser augur para prever que tendrán graves dificultades para ganar mercados, mantenerse técnicamente actualizadas y crecer. Lo más probable es

^{*/} Según el modelo presentado al Consejo de Directores en Noviembre de 1980.

...the ... of ...

que requieran un elevado arancel de protección, con lo cual su producción ineficiente contribuirá a empeorar unos términos del intercambio doméstico que en los países subdesarrollados ya son por regla general muy desfavorables para el resto de la población rural que sigue encerrada en la tierra. El proyecto, aunque admitiéramos que pueda favorecer el desarrollo del pequeño grupo que participa directamente de él, se habrá convertido de hecho en un lastre adicional para el despegue de la sociedad en conjunto.

Para justificar los nuevos monopolios promovidos de esta suerte podrán invocar las motivaciones paternalistas que las guían, pero esto no les impedirá indefectiblemente compensar sus ineficiencias comprando barata la materia prima a sus hermanos ruralistas.

Probablemente mucho más efectivo fuera fomentar el surgimiento de empresas comercialmente activas, que utilicen los recursos empresarios disponibles en el país, compitiendo entre sí, con lo cual tendría posibilidades de éxito una política antimonopólica del gobierno en beneficio general y asegurando la continuidad de un proceso de desarrollo autosostenido.

Otro tanto sucede con las empresas comunicarias agrarias cuyas motivaciones indudablemente útiles para permitir el trabajo de la tierra en dimensiones de escala más eficientes que en los minifundios individuales y que permiten además modificar positivamente el aislamiento de la población rural, con lo que se facilita al prestación de algunos servicios

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring transparency and accountability in financial reporting.

2. The second part of the document outlines the various methods and techniques used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to ensure the validity of the results.

3. The third part of the document describes the different types of data that are collected and analyzed. It includes information on both quantitative and qualitative data, as well as the various sources from which the data is gathered.

4. The fourth part of the document discusses the various statistical methods and techniques used to analyze the data. It covers topics such as descriptive statistics, inferential statistics, and regression analysis.

5. The fifth part of the document discusses the various ways in which the results of the analysis can be presented and communicated. It includes information on the use of tables, graphs, and charts to effectively convey the findings.

6. The sixth part of the document discusses the various factors that can affect the accuracy and reliability of the data and the results of the analysis. It includes information on the potential for bias, errors, and other factors that can impact the quality of the data.

7. The seventh part of the document discusses the various ways in which the results of the analysis can be used to inform decision-making and policy-making. It includes information on the use of the results to identify trends, patterns, and areas for improvement.

8. The eighth part of the document discusses the various ways in which the results of the analysis can be used to evaluate the performance of different programs and initiatives. It includes information on the use of the results to measure progress, identify areas for improvement, and make data-driven decisions.

9. The ninth part of the document discusses the various ways in which the results of the analysis can be used to inform the development of new programs and initiatives. It includes information on the use of the results to identify needs, set priorities, and design effective interventions.

10. The tenth part of the document discusses the various ways in which the results of the analysis can be used to inform the development of policies and procedures. It includes information on the use of the results to identify gaps, set standards, and develop effective policies and procedures.

tan importantes como la extensión, el crédito, la educación y los componentes del bienestar. Sin embargo, la estructura comunitaria en la mayoría de las formas que se aplican generalmente y que niega la propiedad de la tierra y de los elementos de la producción a los miembros, conlleva una situación negativa para el desarrollo sostenido de una población hacia una mayor riqueza, libertad y participación. Muy distinta es la situación si la concentración empresaria se logra voluntariamente, entre campesinos que siguen siendo dueños de su patrimonio y por lo tanto de su destino. Los sistemas de producción agraria se fundan poderosamente en el sentido de propiedad y en la relación directa entre el esfuerzo invertido y el producto obtenido. No es por acaso que una porción dominante del mercado mundial de alimentos y fibras se establece entre los excedentes de la agricultura empresaria libre y la demanda crónicamente insatisfecha de las economías centralmente planificadas. La experiencia debe sugerir algo.

Lo que se requiere es promover en las sociedades en desarrollo un agresivo dinamismo empresarial y el emprendimiento del mayor número posible de actividades altamente eficientes, capaces de absorber legítimamente los excedentes poblacionales del campo y darles un ingreso creciente. Algo similar a lo que se ha observado recientemente en países como Corea del Sur, Taiwan, Israel, España, Yugoslavia y otros. Es demasiado evidente que si nuestros países quieren desarrollarse tendrán que crear empresas sumamente eficientes, capaces de elaborar productos competitivos en calidad y precios, con los que se manufacturan en otros lugares del mundo. En momentos en que empresas gigantescas que tienen sus centrales

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring transparency and accountability in financial management. The document outlines various methods for recording transactions, including the use of journals and ledgers, and stresses the need for regular audits to verify the accuracy of the records.

The second part of the document focuses on the principles of budgeting and financial planning. It explains how to set realistic financial goals and develop a budget that aligns with the organization's mission and objectives. The document provides guidance on how to monitor and control expenses, ensuring that the organization stays within its budget and avoids unnecessary costs. It also discusses the importance of forecasting future financial needs and preparing for potential risks.

The third part of the document addresses the issue of financial reporting and communication. It highlights the need for clear and concise reports that provide a comprehensive overview of the organization's financial performance. The document outlines the key components of a financial report, including the balance sheet, income statement, and cash flow statement, and provides tips for how to present the information in a way that is easy to understand. It also emphasizes the importance of communicating financial information to all stakeholders, including board members, investors, and the general public.

The final part of the document discusses the importance of financial stewardship and ethical behavior. It stresses that financial managers have a responsibility to act in the best interests of the organization and its stakeholders, and to avoid any conflicts of interest or unethical practices. The document provides guidance on how to maintain high standards of integrity and transparency in all financial transactions, and encourages financial managers to seek advice from legal and ethical experts when needed.

en los países desarrollados, manejan recursos inmensos y generan su propia tecnología para mantenerse a la cabeza del progreso, la lucha puede parecer desigual. Los países que pugnan por acelerar su desarrollo aparecen desnudos e impotentes frente a colosos que iniciaron la misma experiencia hace muchas décadas, siglos a veces. La tendencia puede ser a dejarse vencer por el desánimo ante la magnitud del desafío. Sin embargo, no existe otro camino. Los países que hoy albergan las industrias, servicios y producciones más sofisticadas y productivas, que han llevado a sus empresas a la dimensión multinacional y que compiten con los productos más modernos y perfeccionados, llevan recorrido un camino histórico penoso y lento, del que nadie puede eximirse. Los peldaños de la escalera hacia la alta productividad y la riqueza que acompañan al desarrollo están representados por el mejoramiento de la educación de los pueblos, el perfeccionamiento de las instituciones, el ejercicio diario del ingenio y la inventiva técnica, la creación de un prestigio productivo y comercial. La IBM, la Mitsubishi, la Daimler Benz o tantas otras exponentes del desarrollo integrado no surgieron de la noche a la mañana y no hay nada de extraño en que hoy tengan conquistado un puesto ventajoso, después de tantos esfuerzos y sacrificios económicos, sociales y políticos. Con esos modelos ciclópeos es que debe enfrentarse el hombre del mundo subdesarrollado y, paulatinamente, usando inteligentemente sus limitados recursos, extremando los sacrificios, ir acortando las distancias hasta poder en un futuro feliz convivir o competir con ellos de igual a igual. En ese momento ya no seremos subdesarrollados; habremos conquistado y ~~construido~~ nosotros mismos las bases de la riqueza que hoy vemos en otros.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes the need for transparency and accountability in financial reporting. The second part outlines the various methods used to collect and analyze data, including surveys, interviews, and focus groups. The third part presents the results of the study, highlighting key findings and trends. The final part concludes with recommendations for future research and practical applications of the findings.

The study was conducted over a period of six months, during which time a total of 150 participants were interviewed. The data collected was analyzed using statistical software to identify patterns and correlations. The results show that there is a significant positive correlation between the variables studied, suggesting that the factors investigated are indeed related. This finding has important implications for the field of study and may lead to new insights and discoveries.

In conclusion, the research presented in this document provides valuable information on the topic at hand. It is hoped that these findings will be useful to researchers and practitioners alike, and that they will contribute to a better understanding of the phenomena being studied. Further research is needed to explore these issues in greater depth and to test the hypotheses proposed in this study.

Thank you for your attention and interest in this work. I am confident that the information provided here will be of great value to you.

[Signature]

Que el asunto no es fácil, no hace falta decirlo, pero pretender plantear el problema en otros términos no es más que una utopía. Esgrimir instrumentos más simples equivale a defraudar a los países que buscan soluciones verdaderas y se vuelven a los organismos internacionales en busca del consejo sano tema tan escabroso.

Las teorías de la CEPAL son un ejemplo ilustrativo al respecto. El diagnóstico y las postulaciones originales de Prebisch coincidían con las de este trabajo en la importancia asignada a la industrialización, pero en la receta práctica se cayó en la simpleza de identificar a cualquier taller echando humo por la chimenea con la verdadera industria. Principios elementales de la teoría del desarrollo industrial como la dimensión o escala de producción y la provisoriedad del argumento de la industria infantil fueron desestimados. Las actividades secundarias se convirtieron en nuevos lastres en lugar de ser contribuciones a la eficiencia promedio de la economía y la consecuencia es que hoy en día es casi un lugar común oír vapulear a la teoría que tanta influencia llegó a tener y que presidió la adjudicación de los recursos de buena parte del continente durante años. No incurramos nosotros en la misma inadvertencia.

Recordemos además que el devenir de las civilizaciones no reconoce determinismos rectilíneos. Los países más ricos y los imperios aparentemente más incommovibles del pasado, después de crecer en forma aparentemente irreversible llegaron a momentos de crisis, derrotas y decadencia, provocadas tal vez por su propio mastodontismo y por las reacciones que

éste fue provocando a su alrededor. Nuevos países alcanzaron o superaron los niveles de poderío y riqueza de los anteriores y los reemplazaron en la avanzada del progreso. La lucha es continua y nadie debe sentirse derrotado por las dificultades. No hay que dejarse vencer por el fatalismo y abandonar la lucha, ni perder la serenidad y dar manotazos de abogado.

El camino es claro e independientemente de lo que ocurra en otros lugares del mundo, los países de América Latina y el Caribe deben resolver sus problemas y seguir fundando los cimientos de su desarrollo con su propio esfuerzo continuo y constructivo.

XI. HACIA UNA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Hasta aquí se ha destacado la infinita complejidad del problema y lo soberbio de pretender establecer criterios rígidos y manipular descomedidamente los mecanismos sociales del desarrollo rural. En la mayoría de los casos los cambios para ser verdaderamente útiles, deben producirse en la calidad de los procesos productivos y en las relaciones humanas. No se gana nada en el cambio por el cambio mismo. Hacer cosas atolondradamente sin estar seguro de que esos componentes cualitativos están presentes expone a retrocesos y fracasos graves, como los que hoy se están dando con demasiada frecuencia.

Es fundamental que el IICA reconozca la importancia de factores como los enumerados en este documento. Si bien ellos subrayan la dificultad



de actuar bien, no significan en absoluto no actuar. Quedan muchos caminos abiertos para la acción institucional que darán siempre resultados favorables.

El reconocimiento explícito que se ha hecho de la vinculación profunda de los procesos productivos de todos los sectores económicos, coloca fuera de la jurisdicción institucional del IICA a componentes muy importantes del desarrollo rural, que son o dependen de circunstancias extra-agrícolas y que deberán confiarse a otros organismos especializados o encararse en acciones coordinadas interinstitucionales, pero ello deja un terreno muy amplio específicamente agrario en el que el Instituto reivindica su responsabilidad directa.

Ya hemos señalado la importancia del desarrollo agrícola como base y punto de partida para el desarrollo rural. En este terreno existe toda una gama de programas de cooperación totalmente beneficiosas, principalmente en el análisis de las empresas rurales, la generación y adopción de técnicas modernas y el mejoramiento de la gestión empresarial en sus múltiples aspectos.

La educación de la población dedicada directa o indirectamente a la agricultura ofrece otro campo inmenso, ya que el mejoramiento de todos los niveles de enseñanza ocupa un puesto tan relevante en la formación del sustratum humano para el desarrollo.

El esfuerzo institucional y la consolidación de las estructuras y los sistemas administrativos para cumplir los servicios y componentes

productivos del desarrollo con mayor eficiencia, representa otro mundo amplísimo para el IICA, incluyendo las áreas de elaboración y administración de estudios y proyectos y la formulación de políticas agrarias en toda su diversidad metodológica.

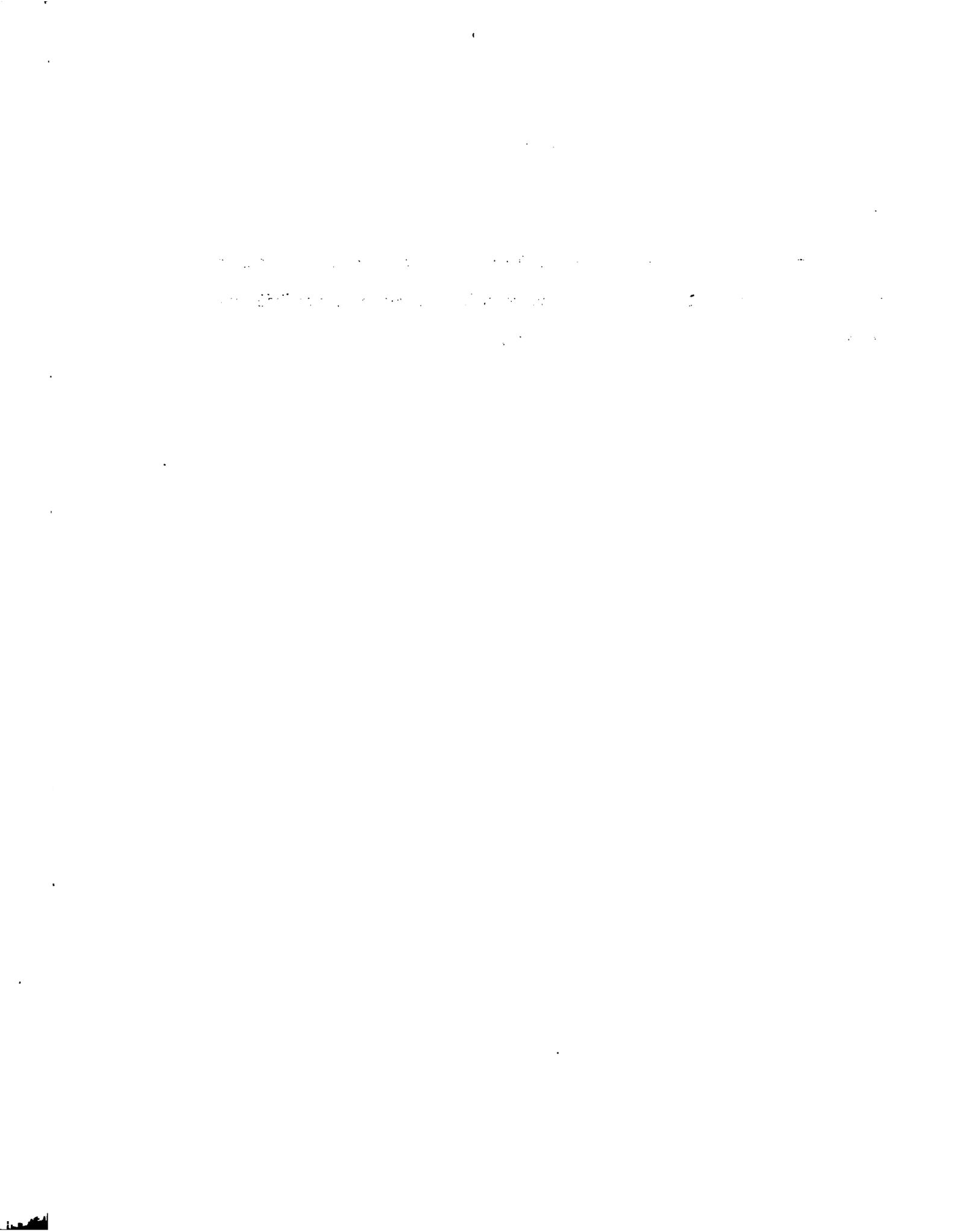
Dentro de estos grandes grupos de tareas están incluidos todos los elementos capaces de contribuir a un mayor ingreso continuado de los pobladores de los campos, y también una serie de mecanismos importantes en el establecimiento de una mejor distribución del ingreso y la participación política.

Los programas de cooperación técnica usados sensatamente pueden hacer una contribución importante en el aspecto crítico de la creación de una mayor productividad de los recursos destinados a la agricultura. Nada impediría, además, que nuestros técnicos colaboraran en procesos de reformas estructurales profundas o en revisiones drásticas de los valores sociales importantes cuando los gobiernos lo solicitaran, y el IICA considerara que forman parte de un proceso de desarrollo con tendencias orientadas legítimamente, lo que implica no llamarse a engaño sobre las posibilidades reales de alcanzar los objetivos si no se ha prestado la atención debida a la generación de ingreso adicional.

Es mucho lo que puede hacerse en favor de los países que luchan por acelerar su desarrollo y colaborando en todas formas con los esfuerzos ilustrados progresistas que los gobiernos ponen en marcha.



Debe quedar de ésto un mensaje de lucha y de esperanza en un mundo complejo y lleno de dificultades, pero también henchido de posibilidades que está en nuestras manos aprovechar.



S U M A R I O

REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO RURAL

por Norberto Ras

I. El IICA y el desarrollo rural

La situación de los desposeídos de América empeora paulatinamente a pesar de tantos discursos y papeles y de tantos millones de dólares invertidos.

No existe todavía nada que pueda considerarse una teoría científica del desarrollo rural.

Algunos países como México, la Unión Soviética, China, Vietnam, Cuba y otros, optaron por revoluciones políticas que costaron millones de muertos y sufrimientos inenarrables a sus pueblos, sin que esté claro aún el balance del proceso.

Otros países seguramente **preferirán** sistemas de transformación evolutiva de las estructuras, más parecidos a los que funcionaron en Europa Occidental y fueron imitados con éxito en Norte América y Japón.

Para estos países en los que la racionalidad política juega un papel importante, la experiencia del IICA de 30 años de desarrollo rural debe aportar elementos muy valiosos.

Mathematical Induction

1. Base Case

Let $P(n)$ be the statement that $n^2 + n + 41$ is prime for all integers n .
We first check the base case $n=0$.
 $P(0) = 0^2 + 0 + 41 = 41$, which is prime.

Next, we assume $P(k)$ is true for some integer k .
We need to show $P(k+1)$ is true.
 $P(k+1) = (k+1)^2 + (k+1) + 41$

$= k^2 + 2k + 1 + k + 1 + 41$
 $= k^2 + 3k + 43$

Since $P(k)$ is true, $k^2 + k + 41$ is prime.
We need to show $k^2 + 3k + 43$ is prime.

Let $q = k^2 + k + 41$.
Then $k^2 + 3k + 43 = q + 2k + 2$.

Since q is prime and $2k+2$ is even, $q + 2k + 2$ is not prime.
Therefore, $P(k+1)$ is false.

II. La trilogía ideológica clásica del desarrollo rural:

En teoría, el desarrollo rural puede ser visto y analizado como a una función de producción de bienes y servicios o desde el punto de vista del consumo de los mismos. Para eso se ha intentado enfocar el problema con una trilogía conceptual que incluye.

1. El aumento de la producción y la productividad.
2. La mejor distribución del ingreso.
3. La mayor participación social y política de la población rural.

El problema principal para lograr éxito con la aplicación práctica de estos conceptos consiste en que no se sabe como inducir estos procesos en el devenir social y político, con lo cual caemos fácilmente en los remedios ideológicos y declamatorios.

III. El aumento del ingreso - Factor esencial en el desarrollo rural

El aumento del ingreso es condición para el desarrollo rural. Si el ingreso no crece en forma significativa, el nivel de desarrollo quedará estancado en los niveles tradicionales. Si la población crece más rápido que la generación de riqueza, la situación se agravará. Es importante, sin embargo, comprender que el aumento del ingreso rural procede muy a menudo de otros orígenes que del aumento de la producción y la productividad de la misma agricultura y aún los aumentos originados en la propia agricultura se deben a transformaciones de fondo producidas en los sectores secundarios y terciarios de la misma sociedad.

IV. La falacia de distribuir y participar en lo que no existe

Es más fácil fomentar el consumo que la producción de riqueza. Muy frecuentemente los planes de desarrollo se limitan a imitar un nivel de consumo como si existiera el nivel productivo correspondiente. Otras veces hay transferencias masivas del poder y los recursos de unos grupos hacia otros, pero si no hay un aumento significativo de la producción y la productividad de una comunidad, no hay posibilidad verdadera de acelerar su desarrollo.

V. Los mecanismos de la distribución y participación, cuando hay cosas que distribuir.

En todos los pueblos que viven en etapas primitivas de desarrollo económico, los recursos productivos son poseídos por una minoría dominante que detenta el poder y controla la producción y reparto de la riqueza así generada. Cuanto más pobre el punto de partida y más aguda la diferencia entre las clases dirigentes y las masas, más lentos serán los procesos de difusión de la riqueza y la participación. Sin embargo, la historia no registra ejemplos de naciones o pueblos que hayan sido productivos y ricos durante un tiempo relativamente prolongado, en las que hayan subsistido incólumes las inequidades sociales profundas. La perduración de un nivel elevado de producción compromete a los grupos dirigentes con grupos cada vez más amplios que se hacen indispensables y la distribución y participación mayor se hace inexorable.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in the context of financial reporting and auditing. The text notes that incomplete or inaccurate records can lead to significant discrepancies and potential legal consequences.

2. The second section addresses the role of internal controls in preventing fraud and errors. It highlights that a robust system of internal controls is necessary to ensure the integrity of financial data. This includes the implementation of segregation of duties, regular reconciliations, and the use of standardized procedures. The document stresses that these controls are not merely administrative tasks but are fundamental to the organization's financial health.

3. The third part of the document focuses on the importance of communication and collaboration between different departments. It argues that effective communication is key to ensuring that all stakeholders are aware of their responsibilities and the overall goals of the organization. This section encourages the use of clear, concise communication channels and the establishment of regular reporting mechanisms to facilitate information flow.

4. The fourth section discusses the impact of external factors on the organization's financial performance. It notes that changes in market conditions, regulatory requirements, and economic trends can significantly affect the organization's operations. Therefore, it is crucial for the organization to maintain a flexible and proactive approach to financial management, regularly reviewing and adjusting its strategies in response to these external influences.

5. The fifth and final part of the document provides a summary of the key points discussed and offers recommendations for further action. It reiterates the importance of maintaining accurate records, strengthening internal controls, and fostering effective communication. The document concludes by stating that these measures are essential for the organization to achieve its long-term financial goals and maintain its reputation as a reliable and transparent entity.

VI. Las fuentes del mayor ingreso rural

Se analizan modelos de incrementos genuinos del ingreso por aumento verdadero de la productividad del conjunto social.

- A. El modelo de las economías industrializadas modernas.
- B. El modelo de los países de colonización reciente.
- C. El modelo de las agriculturas de enclave o de "plantation".
- D. El modelo OPEP.
- E. El modelo de integración internacional con áreas ricas.

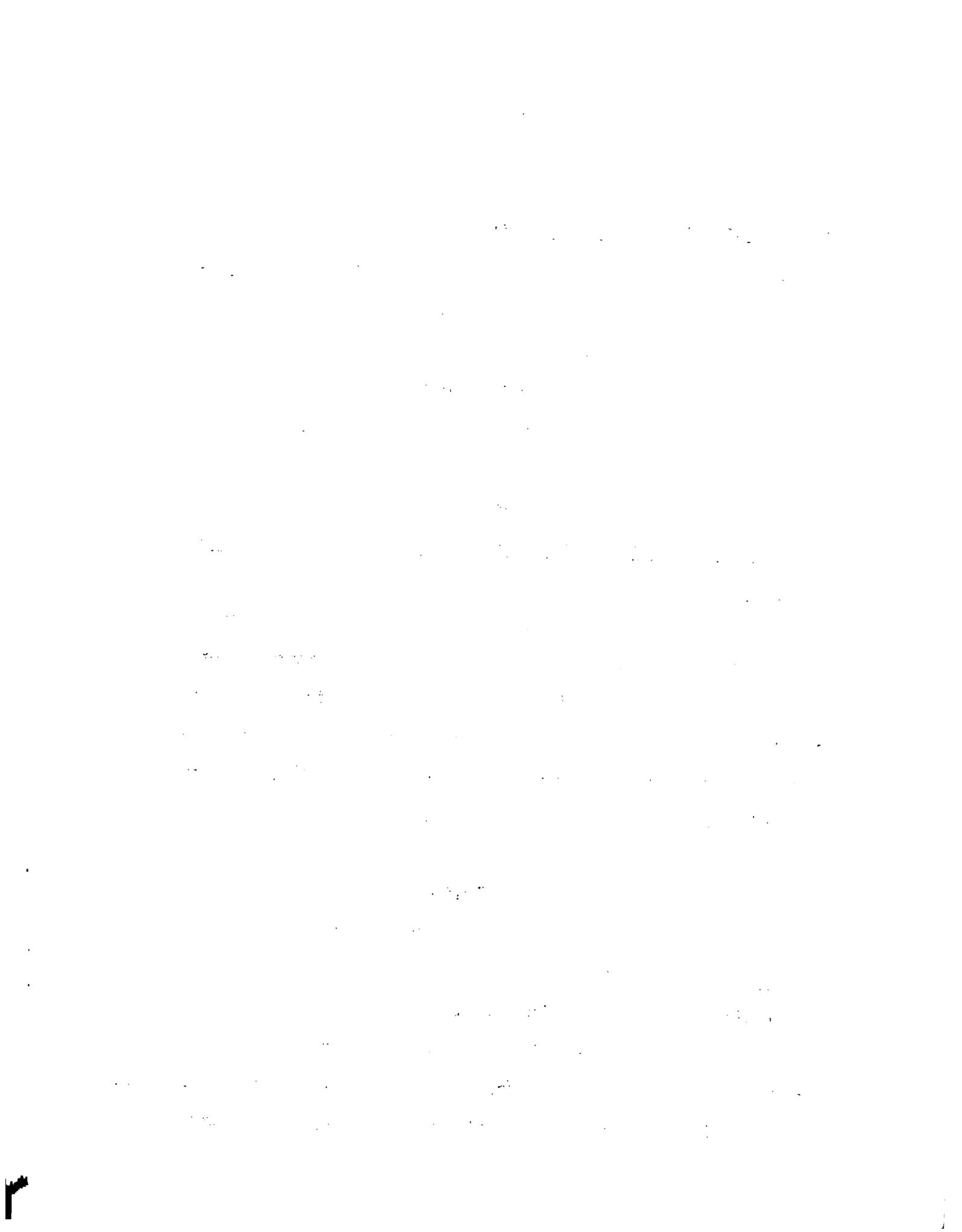
VII. Cuando el desarrollo agrícola es la única posibilidad de aumentar el ingreso

No habrá dificultades para inducir procesos de desarrollo donde hay ciudades ricas y modernas o recursos naturales importantes. Pero quedan pocos de esos emporios en el mundo contemporáneo. El problema es el de la enorme mayoría de los países o regiones que no disponen de dichas bonanzas económicas. Para ellos habrá que recorrer el camino lento y difícil pero posible, del desarrollo agrícola, que puede obtenerse por dos caminos:

- A. La inversión en insumos tradicionales.
- B. La adopción de sistemas mejorados de producción.

VIII. La condena demográfica

La presión demográfica disminuye continuamente la superficie de tierra por hombre ocupado y reduce la productividad del trabajo. El planeamiento familiar voluntario que disminuye el ritmo de crecimiento poblacional, debe constituir un componente importante de los planes de desarrollo.



IX. La esperanza de la educación

El capital humano tiene la característica casi única de poder crearse e incrementarse sin límites mediante la educación. Elevar la calidad de este componente es fundamental en la ecuación productiva y ofrece una esperanza efectiva para los países en desarrollo, que pueden acercarse así al logro de la "personalidad realizadora", clave humana del progreso.

X. Las 'soluciones' que no son soluciones

- A. La pretensión de integralizar el desarrollo.
- B. La pretensión de tener el desarrollo ya.
- C. La exigencia de participación social en el desarrollo.
- D. Los caminos errados en la inversión.

No hay soluciones fáciles ni rápidas. Los países que hoy albergan las industrias, servicios y producciones más eficientes han recorrido un camino histórico penoso y lento del que nadie que quiera alcanzar el bienestar económico puede eximirse.

XI. Hacia una estrategia institucional

Reconocer las dificultades del problema no significa no actuar, sino elegir sensatamente los mecanismos efectivos. Hay muchos caminos abiertos para la acción del IICA en programas de desarrollo agrícola, educación en toda su diversidad, refuerzo institucional y muchos otros, que darán resultados favorables de gran significación para el hemisferio. Debe quedar un mensaje de lucha y de esperanza en un mundo complejo y lleno de dificultades, pero también henchido de posibilidades que deben aprovecharse.



COMENTARIOS QUE MOTIVÓ LA INTERVENCIÓN DE NORBERTO RAS

HERRERA: Podríamos nosotros inferir en lo que estás proponiendo, es decir, lo que tu estás explicando en este documento es más o menos el marco conceptual que existe en Argentina para enfocar el programa de desarrollo rural?

RAS: Básicamente creo que no, porque el diagnóstico en Argentina es un diagnóstico un poco distinto. Yo he tratado que mi exposición trascienda bastante más allá del diagnóstico exclusivo de Argentina. Más bien dije que en algún momento, podría comentar algo respecto al diagnóstico argentino y el esfuerzo que Argentina hace en este momento en cuanto a desarrollo rural. La Argentina tiene muchos problemas de desarrollo rural, no sólo en las áreas deprimidas sino en las áreas que se consideran relativamente adelantadas. El proceso de desarrollo rural no termina nunca por supuesto y allá está lleno de problemas. Hay una serie de políticas decididas en materia de mejorar esta situación, pero no encaran con un criterio que en parte, muy general, coincide bastante con lo que he dicho, pero no necesariamente, no en todo.

MACDONALD: Es un tema bastante denso de atacar después de una buena emoción. Creo que daré varios años de discusión, pero unos pocos comentarios.

Me parece que los comentarios que han surgido aquí en la reunión, a lo cual creo que el IICA debe ligarse más cada año, es sobre la



soberanía de los países. Quisiera apoyar y enfatizar en eso, la estrategia o plan que quiere seguir un país en su proceso de desarrollo, para nosotros que somos cooperadores de los países, es ley. Podemos recomendar, sugerir cuando ellos nos pidan y callarnos cuando nos lo pidan. Hay un nivel técnico en el cual podemos trabajar bajo cualquier régimen. Muchas de las cosas que has dicho, me parecen atacadas bien duro para el tratamiento de shock y me gustaría discutir mucho de eso largamente, el gobierno de empresas asociativas tiene preocupación por ellos, pero creo que hay lugares donde por haber condiciones necesarias donde son muy buenos, donde funcionan y así página por página. Yo diré que todo eso para mí, más que disfrutado lo de esta ponencia, es lo que llama la atención que somos un Organismo Técnico y supuestamente debemos canalizar y basarnos en hechos, experiencias y no confundir el debe ser con lo que puede ser. Toda vez no hay un técnico, un desarrollo rural maduro, hasta que no pierda esperanzas que el proceso va a terminar durante su vida. Mientras que no superemos esa etapa de egoísmo que es muy natural, quiero que se haga la cosa o que pueda ser hecha mientras yo viva, mientras que no superemos ésto y ahora conocemos que somos parte de un proceso larguísimo, una etapa muy breve en la historia de la raza humana, creo que no hemos alcanzado la perspectiva que debemos tener como técnicos internacionales.

RAS: Si no median elementos adicionales extra agrícolas o el ingerirse de alguna manera en una economía secundaria y terciaria muy activa, el proceso de desarrollo agropecuario es un proceso que, como único motor



de desarrollo, es forzosamente muy limitado. Así que no tenemos muchas posibilidades. Manejarse en eso hay que manejarse con extremada precaución dentro del proceso de inversión agrícola que es lo único que nos queda como motor, motor efectivo, real, concreto.

INFANTE: Yo me lanzo porque creo que es necesario que participemos todos, puesto que, sino entonces, ésto se convierte en un participante que expone su cosa y alguien en un comentarista y punto. Creo que es muy valiente, digamos, el hecho de que el compañero Ras exponga sus puntos de vista. Eso me parece muy importante y creo que esta oportunidad le ha dado al compañero Ras la posibilidad de participar precisamente en la búsqueda del mejoramiento de la capacidad técnica y el mejoramiento de la política técnica de la Institución.

Me preocupa un poco y voy a tratar de enfocarlo desde el punto de vista económico. Alguno de los planteamientos que hace el compañero Ras en este sentido. El plantea y espero que haya entendido también que el desarrollo conlleva fundamentalmente un proceso que debe generar producción, que debe generar riqueza y que debe producir o facilitar el consumo de ésto. Entonces él ubica ya una posición, una posición de lo que es desarrollo. Desde el punto de vista ese, me parece entender que se busca una optimización en el uso de los recursos de producción. Por lo tanto, hay que adecuar la gran finca o las grandes fincas de los países para ser tratados de tal manera, que se adecúe la tecnología y que se adecúe la organización para que se logre ese máximo de producción o ese

óptimo de producción. Es más o menos lo que estoy tratando de entender, no sé si estoy equivocado.

También dice, que posiblemente en algunos países las condiciones estructurales con relación a la tierra, podría justificarse las adecuaciones, los tamaños de las empresas, por ejemplo, para que dada la economías de escala y dadas las eficiencias técnicas y económicas, se pueda lograr esa optimización. Entonces, o sea, que me da la impresión de que no rechaza la necesidad de que para lograr una optimización, es necesario tener la adecuación de los recursos de producción, aunque estén equilibrados. También me parece entender que tampoco rechaza la distribución del ingreso simplemente que lo deja para un período posterior. Seguramente sobre ésto ya se ha discutido mucho en otras oportunidades, el famoso pastel que si se hace primero el pastel y que si se lo come uno después o si se come parte del material con que se hace el pastel. Pero simplemente quería indicar un poquito ese punto tecnológico y económico que creo es importante. También me parece que dentro de los modelos que él plantea, hay un gran modelo que creo tiene que ver mucho con la teoría Keynesiana y con aquellos principios de no sé si es de Smith, que habla de "laiser faire", dejar hacer un poco en ese sentido y cuando acepta la teoría Keynesiana dice el Estado puede ayudar a que la cosa se haga un poco mejor y también creo que rechaza aquellos grupos de personas, sean de cualquier tinte político que quieren dominar a la población, pero entonces ahí veo que hay algunos contrasentidos. Me preocupa este enfoque, no tanto desde el punto de vista económico, sino en el asunto de pensar en el

hombre por sí mismo, en las personas y en el concepto más bien básico de desarrollo. Ahí es donde yo veo un poco el punto clave.

Entonces, esas son cosas que me ponen un poco a pensar en los modelos, que no sé si éste es un modelo, donde se presenta como una forma en que se logró un crecimiento de la economía. Ahora, el otro concepto es, si se logró un desarrollo de la población. Creo que éste es para largo, pero tenemos que empezar, así que voto esas ideas para que empecemos a charlar.

SALVADO: Te felicito de todo corazón. Estoy con Mac que algunos puntos son para discutir meses aún económicamente entre economistas, interesante que se pueda trabajar.

Mi aporte a la discusión es el siguiente: Me gustaría, si algún día escribes, colaborar contigo en el aspecto, porque es un problema que me interesa. Por allá de los años 27, Pareto demostró que el óptimo social no coincide con el económico. Mucho de lo que hay en este documento es muy interesante, así como el razonamiento a través del cual se llega a eso. Como consecuencia de ello, muchos economistas europeos de esa época, desarrollaron una estructura de pensamiento donde claramente distinguen las políticas económicas y las políticas sociales. Sobre todo, se sabe muy bien que todo el norte de Europa, en Inglaterra es lo que produce y donde produce su eficiencia y después tiene sus políticas sociales donde van sus excedentes y en todos los seguros sociales, suecos, finlandeses. Todo está basado, sin cambiar, en la teoría de Pareto de que hay políticas sociales y económicas. Mi cultura económica no es



suficientemente grande para saber en qué momento los economistas empezaron a poner un guión y a hablar de indicadores socioeconómicos o políticas socio-económicas, por ejemplo, confieso en mi ingenuidad, ayer me ericé cuando estaban exponiendo en el caso de Ecuador y los indicadores socioeconómicos, la cabeza me dio vueltas, no hablé porque he decidido no hablar o hacerlo muy poco. Pero, como sociólogo, me molestó que todo ésto estuviera revuelto y me pareció una monstruosidad ponerlo junto. El IICA en el plan general confunde terriblemente esta distinción de Pareto o sea si hay políticas sociales y políticas económicas; en qué momento las unen, depende de los países, depende de ciertos mecanismos. El IICA ha desarrollado instrumentos o tiene instrumentos en el plan general y en muchos de nuestros compañeros que yo los considero excepcionales en el desarrollo de políticas sociales, los procesos de participación de personas marginadas es una cosa muy complicada y son políticas sociales y Pareto las puso como políticas sociales y deberían ir como políticas sociales que reciben excedentes de las políticas económicas de alta racionalidad, alta eficiencia, etc. Eso me gusta de tu documento. Me llena. Me recuerda ciertas discusiones de 20 años atrás que me interesé, porque siempre me interesó, lo he dicho muchas veces, pero me parece que la confusión de que el óptimo económico y el óptimo social coinciden es grave y hay cosas que hay que manejarlas con racionalidad económica, con todos los verros sabiendo que los excedentes tienen que pasar a políticas sociales y ahí hay técnicas muy especiales que sobre todo los países del norte de Europa lo han desarrollado con gran habilidad. Inclusive los mecanismos de participación inglesa en

Community Development son una técnica muy sofisticada para atenuar un poco el paternalismo del Estado Inglés, es decir, el Estado vuelva los recursos sobre esas comunidades marginales, pero al mismo tiempo crea un sistema en que ellos se sientan hasta que sean más adultos y ya participan en Community Development o no depende de ello o no, verdad?

Eso es un aporte que es la otra cosa que me ha gustado y que quizá también reflexione en voz alta sobre el IICA y vuelvo 20 años atrás también en mi propia vida. Los teóricos latinoamericanos, comenzando también por Prebish, por la misma formación nuestra latinoamericana, son un poco ahistóricos. Me dio una gran satisfacción en tu documento de vez en cuando oír alguna alusión histórica, algo que había sucedido. Si uno coge alguna literatura del desarrollo industrial del siglo XIII y XIV, encontraría cosas muy interesantes sobre cómo se desarrollaron y cómo los excedentes del comercio, los excedentes de las actividades terciarias volvieron al burgo y entonces todo eso creó inclusive la Liga Asiática. Todos los economistas latinoamericanos somos ahistóricos y somos medios ahistóricos, porque nuestra formación en el fondo no es humanista. Estudiamos matemáticas, geografía, o sea en nuestro curriculum académico en América Latina se nos enseña la historia patria, de cómo fue la historia del Pichincha, etc. pero una historia de cómo evoluciona la humanidad, sobre cómo evolucionan las ideas, todo eso pasó del siglo XIII al XVII, que es la época más interesante para el desarrollo económico, de vez en cuando citan a Schumpeter, que fue quien lo entró el viento, pero esto nadie lo lee.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also ensures compliance with tax regulations.

In the second section, the author outlines the various methods used to collect and analyze data. This includes both primary and secondary research techniques. The primary research involves direct observation and interviews, while secondary research involves analyzing existing data sources.

The third section details the results of the data analysis. It shows a clear upward trend in sales over the period studied, which is attributed to several factors, including increased marketing efforts and improved product quality. The data also indicates that customer satisfaction has improved significantly, leading to higher repeat purchase rates.

Finally, the document concludes with a series of recommendations for future actions. It suggests that the company should continue to invest in research and development to stay ahead of the competition. Additionally, it recommends maintaining a strong focus on customer service and quality control to ensure long-term success.

Tengo un compañero de trabajo que lo lee y vive con él debajo del brazo, que se llama Mirayen. El lo lee, me hace reflexiones y me obliga a pensar, me hace preguntas atroces: como se lee dos libros por noche, puede leer a Schumpeter, pero somos ahistóricos; esa connotación ahistórica que has presentado en el documento, me ha gustado.

Insisto sobre el IICA de nuevo. Muchos de nuestros funcionarios con presiones enormes por hacer documentos cuando están ocupados (a mí no me hacen hacer documentos, me hacen firmar cheques); pero a otros los hacen hacer documentos a una velocidad tan grande que no les permite una reflexión sólida. A lo mejor estamos viviendo cosas que son muy normales; el despelote de nuestros ministerios, la forma como estamos manejando la política económica es la misma que manejó Inglaterra en el siglo XVI, los ingleses se mataban a cuchillazos, los alemanes también, como pasa en México o en América Latina. Entonces creemos que lo que nosotros estamos haciendo es nuevo y somos los más salvajes de todos. Quien se ponga a leer un poco las historias del desarrollo económico y social de Europa, se da cuenta que habían cuchilladas, asesinatos, murieron varios ministros; algo horrendo. Somos más civilizados que ellos, pero perdemos un poco esa perspectiva histórica que el documento a veces dice que eso pasó en otra forma o puede pasar de otra manera, es un aporte importante a la rapidez con que hacemos las cosas. El documento, por ejemplo, de desarrollo rural presentado por la Dirección General, es un documento que tiene un gran mérito por parte de la persona que lo hizo y unas grandes fallas por parte de la Institución. A nadie se le puede obligar a hacer el documento en

1997. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 30, 1-12.
- Wassenaar, D. A., & G. M. G. Geurts. 2004. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 37, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2005. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 38, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2006. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 39, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2007. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 40, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2008. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 41, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2009. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 42, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2010. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 43, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2011. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 44, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2012. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 45, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2013. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 46, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2014. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 47, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2015. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 48, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2016. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 49, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2017. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 50, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2018. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 51, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2019. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 52, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2020. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 53, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2021. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 54, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2022. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 55, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2023. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 56, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2024. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 57, 1-12.
- Wassenaar, D. A., G. M. G. Geurts, & M. A. O. Van Balkom. 2025. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 58, 1-12.

unos días, en unos meses. El tipo hizo un esfuerzo gigantesco que tiene el mayor de mis respetos cuando uno coge el documento. Yo si lo hubiera hecho en ese tiempo, lo hubiera hecho diez veces peor. Entonces, esa perspectiva histórica de coger las cosas con calma, me parece que es importante porque hay cosas que hay que cogerlas con calma, no se pueden hacer para el día de mañana. Hago un comentario, hago un proyecto, saqué tres proyectos. Creo que algunos que nos pagan para estar en la acción podemos hacerlo, pero otros que están en la Sede Central deberían de darle el "osium latinum"; ese osium que era precisamente ponerse a pensar con calma, de ver bibliografías, ver qué escribieron los demás, cómo fue el desarrollo agrícola. Por ejemplo, mientras tu hablabas, casi nadie conoce en América Latina, allí es muy apasionante, me tocó vivirlo por razones muy particulares, el desarrollo industrial y agrícola del sur de Italia a partir después de la guerra, el Messogiorno. Es apasionante para quien está en América Latina. Porque están pasando cosas muy parecidas, con índices e indicadores muy parecidos. Como Italia con el Plan Marshall hizo cualquier cantidad de industrias pequeñas. Luego con el mismo dinero tuvo que comprarlas, cerrarlas y ponerlas en forma más eficiente. Me tocó, quizá fue uno de mis pecados hacer un estudio para incorporar 5.000.000 de campesinos a la industria porque había que sacarlos del campo y tenían que salir en 10 años. Por lo tanto, por esos aspectos históricos yo te felicito, porque yo creo que nosotros copiamos de los libros rápidamente una cosa y nos perdemos a la perspectiva histórica.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also ensures compliance with tax regulations.

In the second section, the author provides a detailed breakdown of the monthly budget. It includes categories for housing, utilities, food, and entertainment. Each category is further divided into specific items, such as rent, electricity, groceries, and dining out. This level of detail allows for a clear understanding of where the money is being spent.

The third section focuses on the analysis of the budget. It compares the actual spending against the planned budget for each category. This comparison helps in identifying areas where spending has exceeded the budget and where it has remained within the limits. The author also discusses the reasons for any variances, such as unexpected increases in utility costs or changes in eating habits.

Finally, the document concludes with a summary of the overall financial performance. It highlights the success in staying within the budget for most categories and offers suggestions for future improvements. The author suggests reviewing the budget regularly to adjust for any changes in income or expenses, ensuring that the financial goals remain on track.

ANSORENA: Considero que faltó una y la voy a decir y es que es una herejía no participar en una exposición tan llena de herejías existente al pensamiento, así que en ese sentido me parece que tiene un gran mérito la presentación de Norberto, pero como está llena de opiniones interpretativas de los procesos históricos o de los procesos económicos, también genera otras opiniones que también pueden ser rebatidas, así que ese es el derecho que te concedo para que contestes esta pregunta. Pero hay un factor de interpretación también que es en el momento que es opinable todas esas cosas. Porque no es un modelo econométrico el que nos presenta Norberto que podría ser menos discutible sino que es un modelo interpretativo de ciertos aspectos. El distingue varios modelos que han sucedido en el mundo, pero yo los junto y es simplemente uno: el de la nodriza, el modelo de Ras.

Todas las potencias desarrolladas tuvieron su nodriza, nosotros fuimos la vaca de España durante mucho tiempo, pero en aquella época en que hablábamos de la Grecia rica y de la Italia rica del Imperio Romano, eran 5 o 6 ricos que había en cada una de estas naciones, eran los Reyes; pero hay muy pocos pobres que escribieron la historia de cómo estaban los labradores y los artesanos y los obreros de Italia. Tanto es así que aparece con cada una de estas naciones un proceso revolucionario, que es justamente una expresión participativa en cada una de estas naciones ante la acumulación y la gran concentración de riquezas que venía de todas partes del mundo a alimentar a 5 o 6 reyes dueños de estos países y dueños de cada uno de los imperios, porque en cada uno de estos países de

Inglaterra, Italia, Francia o Rusia, donde estaban los zares con el gran capital, con la gran acumulación de capital, pero que aparentemente no generaba ningún desarrollo. La Rusia de los Zares tenía las más grandes fortunas del mundo, que actualmente han aparecido y están en los museos, Italia lo mismo, Inglaterra también. En cada uno de estos países sucedió una revolución; entonces creo que el aspecto revolucionario también puede ser un enfoque de cómo se generan los procesos de desarrollo, cosa que todavía no cabe dentro de los modelos que aparentemente, a pesar de que los tenemos en América Latina, no les damos suficientemente análisis para saber por qué se está produciendo el fenómeno cubano, el fenómeno nicaraguense, el fenómeno salvadoreño, en este momento que le seguirá a los otros países. De tal manera, que vemos en este momento a América Latina con modelos que están funcionando con base a una gran concentración de poder, para que puedan funcionar, el modelo del Cono Sur que necesita una dictadura acerba y una eliminación total de la participación de toda la gente para establecer su propio modelo participativo y de justicia social. Tenemos otro modelo en América Central, que aparentemente aparece en esta otra fisonomía de una mejor distribución de los ingresos, también es necesario una gran concentración de poder para regularlo y tenemos la franja democrática por el Pacto Andino generado todo por elecciones hasta Costa Rica. Es el colchón aparentemente de grandes tendencias que se ven en América Latina y que también merecen ser observadas de cómo pueden ir acumulando y yo no sé si las respuestas no serán otros procesos revolucionarios, revoluciones en 20 años no significan nada para la historia de un

país, pero así que estos modelos distintos, los del Sha, Arabia Saudita vienen produciendo petróleo desde hace muchos años y no hemos vistos absolutamente ningún desarrollo; el Medio Oriente que es uno de los países que está catalogado debajo del subdesarrollo de América Latina, es el que ha producido más riqueza en el mundo. Diríamos que en América Latina, Bolivia es el país que ha producido más riqueza en el mundo, en oro y en plata de la época de los Incas hasta los españoles. lo hicieron producir mejor, para que ese oro pasara por España y que se industrializaran las naciones alrededor de España; alrededor de España fueron los que se industrializaron aprovechando el flujo de riqueza, esa acumulación a la que tu te refieres evidentemente que es imprescindible. Pero también nos consideramos países pobres, porque no tenemos nada que distribuir; sin embargo, América Latina da por renta de su capital invertido en América Latina, cuatro dólares invertidos, no sé si es ésta la cifra, pero me ayuda en este momento pues aparentemente un dólar invertido en América Latina produce cuatro dólares de renta a los capitales invertidos acá.

Esto quiere decir entonces, que el aspecto de dependencia podría ser también la necesidad de análisis de un modelo dentro del desarrollo agrícola de nuestros países. Evidentemente que Norberto se afirma mucho en las ventajas de la teoría de la Revolución Verde; evidentemente, yo creo que nadie la discute el mismo Bourlough llamó la atención sobre las desventajas que podría tener esto como que causó grandes desventajas en el caso de Pakistán, en el caso donde se han visto muchos problemas y que la Revolución Verde no ha producido realmente la mejor alimentación

y la mejor distribución.

América Latina en los últimos años no ha bajado su ingreso, al contrario, creo que lo ha ido multiplicando cada vez más, pero por otra parte, a medida que aumenta su nivel de productividad en América Latina, también aumenta su subdesarrollo, lo que aparentemente falta es el modelo explicativo de todas estas cosas que a lo mejor puede estar dentro de algunos de estos modelos de aspectos de dependencia o aspectos de innovaciones tecnológicas demasiado apresuradas que no están de acuerdo a nuestro medio. Por qué? Porque cuando tenemos un sistema, un caldo de cultivo que genera productos malos o que está generando los bacilos de la putrefacción dentro de la leche, si ponemos bacilos nuevos no genera un queso nuevo, porque la leche es la que está mala; entonces, por más bacilos cultivados que pongamos, que sería la Revolución Verde, no vamos a producir el queso de primera calidad, así que es justamente tal vez el enfoque de subdesarrollo sea cambiar el actual cultivo de tal manera que los nuevos insumos que se le pueden dar pueda tener su nuevo aspecto. Se refiere también a los aspectos de participación y me atrevería a decir, no se si lo poco que habré leído del aspecto histórico es justamente todos los procesos de desarrollo en todos los países, es en aspectos revolucionarios cuando hay más participación por lo menos de la gente, aunque sea para pelear y es cuando se generan los grandes procesos del desarrollo en todos los países. Si admitimos, por ejemplo, que el caso que puso de los comisarios de las comunas chinas, creo que es uno de los elementos de participación máxima que existe en todo el proceso de

desarrollo que ha tenido un país que ha partido de diez niveles más bajos que la de América Latina. Cuando es un proceso de un nivel tan inferior y que aparentemente la participación es uno de los elementos para generar el proceso de desarrollo, quiero decir, que esos mismos ejemplos que se ponen para ver su desventaja, bien tienen la otra cara de la moneda, en que los procesos dentro de los que estamos examinando como defectuosos o como no catalíticos para el desarrollo, también pueden ser examinados desde el punto de vista de generadores del desarrollo. En otras palabras, los modelos que tenemos en América Latina están generando ya cierto cuestionamiento que ha seguido un poco la escuela de la gran concentración de esperar hacer el queque para luego distribuirlo; ya se habla de la quimera del modelo brasileño, ya se habla de la gran concentración de recursos que está produciéndose en Argentina. De mi país en el cual aparentemente son países como el mío sumamente pobres, pero la gente va a Europa, la gente se viste en Miami o ahora, los argentinos están en el Camerún visitando, porque ya no les queda país para visitar en el mundo, el gran drenaje de esos que a lo mejor serviría para la distribución no se ha producido. Modelos también como el caso argentino de la gran potencialidad de sus recursos naturales, no se ha podido revertir en términos de las zonas exprimidas, el caso de las manzanas o naranjas que se botan en la Argentina, podría ir a solventar algunos problemas nutricionales de los jujeños o de los catamarqueños; sin embargo, es el sistema el que no permite que vaya esa naranja allá, a quien va a ir esa naranja? La Argentina haría un gran negocio en despoblar toda esa gente y traérselos

a la Pampa y vivirían mucho más felices, antes que el Gobierno argentino pensara en que tenía que ponerse los teléfonos a los jujeños, los de la quiaca, a qué van a necesitar? Es decir, toda la inversión que se haga en la quiaca desde el punto de vista económico, es una aberración. Hay que hacer más inversiones en la Pampa, pero desgraciadamente somos naciones y somos comunidades sociales a las que hay que revertir alguna inversión de la acumulación que automáticamente, aparentemente no se está produciendo. Por otra parte, el aspecto de empresas comunitarias, evidentemente que la acción del IICA tampoco ha dicho que es ya el deshidratum del proceso de transformación agrícola que debe tener la empresa agrícola en América Latina. Simplemente yo creo que es un paleativo ante procesos y aquí vuelvo otra vez al andamio a un proceso de donde no se puede hacer la Reforma Agraria. Creo que la empresa asociativa es un modelo que asegura un poco una distribución de una empresa agrícola que puede ser eficiente. Claro, examinado el modelo no hay empresa asociativa en la Pampa; la hay en el Chaco, en Jujuy, pero en la Pampa Argentina no hay; es decir, no sabemos si esa empresa asociativa podría funcionar tal vez con el mismo grado de eficiencia, no digo más, pero podría funcionar con el mismo grado en la Pampa, porque en la empresa en la Pampa Argentina también puede haber mucha ineficiencia como en cualquier otro lugar.

De ahí que tampoco es un modelo finalista el de la empresa asociativa, porque aparentemente el análisis que se ha hecho de varias empresas asociativas en ciertos lugares, ha visto también que se degenera muchas veces en defectos de la empresa privada, es decir, empresas

asociativas de gran prosperidad en el cual la educación de esos agricultores inmediatamente empiezan a asalarinar a obreros para que trabajen para ellos, o sea, se genera otra vez el modelo, o sea que el bacilo de los quesos buenos se contamina del bacilo de la putrefacción dentro de la leche, porque el sistema es la leche, es lo que está mal. De ahí que me parece que de los modelos, no se cuál puede ser el modelo, pero sí aparentemente algunos aspectos de modelos que todavía no se han podido estudiar, como modelos socialistas que ni siquiera se nombran en las reuniones del proceso. Ahí bien pueden ser nodrizas, pueden tener aspectos, yo creo que los que no tienen plata tienen que tener nodrizas, como el niño huerfanito tiene que tener quien le de leche. Evidentemente depende, no se descarta la posibilidad de la cooperación internacional, pero sí siempre que tengamos grandes préstamos de bancos internacionales dentro de la economía occidental, estamos viendo que por más préstamos que nos están dando, aparentemente estos préstamos están endeudando más a los países, o sea la deuda externa; tenemos en estos momentos países como el Brasil, no se conoce país en el mundo que pueda tener una deuda externa más grande. Así que simplemente creo que todos esos aspectos también son opinables y que los ejemplos históricos que hizo mención Salvadó, también hay que poderlos interpretar y verlos de distintos enfoques y a los cuales no nos podemos retasear en aspectos, en análisis sociológicos, económicos y de toda otra naturaleza.

BLAIR: La verdad es que la exposición de Norberto se ve y es el producto de muchas reflexiones y claro, entonces, nosotros estamos colocados en una posición de desventaja porque tu has venido reflexionando en este modelo desde hace un montón de tiempo y ahora nosotros tenemos que improvisar una reacción frente a ese modelo: pero de todas maneras yo creo que es sumamente bueno, yo creo que tu has planteado un modelo liberal, capitalista de desarrollo, aún cuando no creo que tú en tus interioridades, seas un liberal de tipo manchesterial, original, yo creo que tu admites la intervención del Estado, la participación del Estado para regular las relaciones económicas entre los distintos sectores de la sociedad y entre los distintos estratos de la sociedad. Estoy seguro de que eso está en tu pensamiento y en las ideas que tu has venido elaborando para plantearnos lo que nos has planteado aquí, sumamente interesante.

El modelo liberal aplicado en la escala mundial después de la revolución industrial, fue el que condujo a una distribución internacional del trabajo. Algunos países como Estados Unidos, Canadá, tal vez, más la influencia de las gentes que allá emigraron y que trajeron las ideas de esa revolución industrial, se embarcaron en ese proceso, se embarcaron oportunamente, otros países entre los cuales están todos los de América Latina, tal vez no tenían la malicia, la percepción adecuada en aquellos tiempos para pensar en la trascendencia que eso podía tener hacia el futuro, al hecho de quedarse aquí rezagado como productores y abastecedores de materias primas para ese proceso de industrialización que se llevaba a cabo en el mundo. Lo cierto es que como consecuencia de eso y sin

pretender en este momento inculpar a nadie porque tendríamos que entrar en un juicio de tipo histórico. La verdad es que se creó una situación de dependencia de un gran número de países que hoy se denominan como subdesarrollados con respecto a los países que hoy se designan con el apelativo general de países industrializados. Esa dependencia se hace evidente tal vez en tres órdenes de factores que son fundamentales para el progreso y el desarrollo. Hago un paréntesis aquí para decirte que todo esto es muy importante, aún cuando realmente nos alejamos un poco, porque tu planteaste el tema en esa dimensión, en ese nivel que es muy interesante de las cosas un poco más aterrizadas, más vinculadas, digamos, a la tierra y a estas cosas en que nos movemos generalmente nosotros, pero creo que el tema es importante. Decía que se creó entonces esa situación de dependencia en relación con tres factores fundamentalmente relacionados con el desarrollo económico y con el desarrollo social porque no nos hagamos aquí, porque pongamos misterios sobre esa cosa.

El desarrollo económico y social están fuertemente articulados. No es posible que tengamos desarrollo social sin que tengamos desarrollo económico, aún cuando evidentemente pertenecen a dos órdenes de acción diferentes y, esos tres factores son:

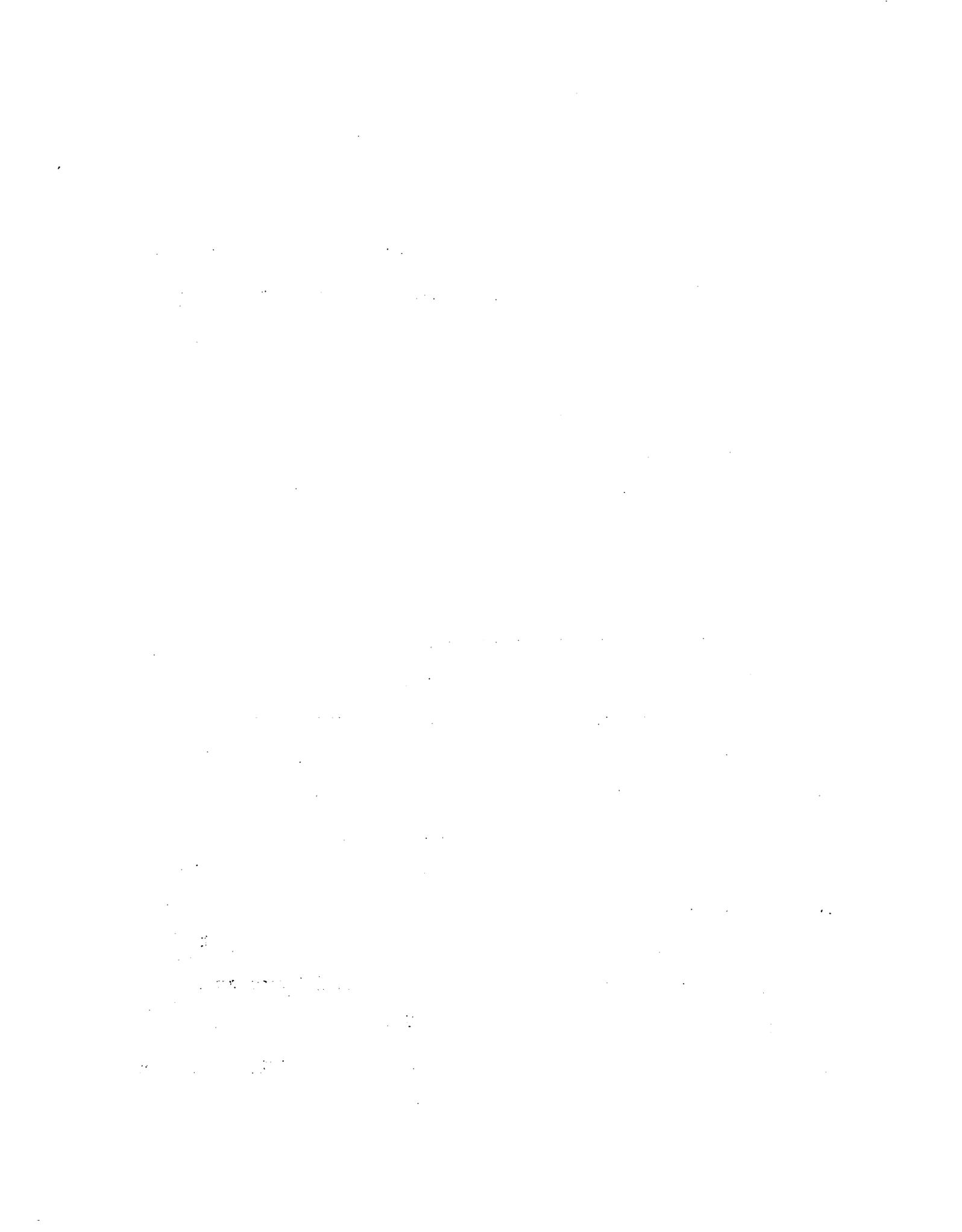
1. el punto de vista tecnológico: hay una fuerte dependencia, la generación de tecnología que hacemos los países en vías de desarrollo es mínima cuando uno la compara con la generación de tecnología que se produce en los países industrializados y cada vez las ventajas son mayores porque la capacidad de inversión en procesos de generación de

tecnología en esos países es mucho más acrecentada cada vez en relación con lo que nosotros podemos hacer en nuestros países. Hay una dependencia tecnológica.

2. Hay una dependencia también en materias financieras; lo estamos viendo todavía. Acaba de mencionar aquí Ignacio como ha ido acrecentándose enormemente la deuda externa de los países. Creo que ahora, América Latina tiene que utilizar alrededor de veinte y tanto por ciento de su capacidad de cambio exterior para cubrir en estos préstamos el valor de la deuda externa. Para no hablar de la dependencia financiera que han hecho en forma directa por la vía de las inversiones que hacen las grandes empresas desarrolladas ya en los países industrializados y

3. una fuerte dependencia también en relación con los mercados y los precios para nuestros productos. En muy contadas ocasiones, los países en desarrollo tienen la posibilidad de establecer o de influir en los precios en los mercados internacionales, eso lo padece Argentina en relación con la carne y el trigo y lo padecen los países de las zonas tropicales en relación con el café, el azúcar, etc. Es una cuestión de todos los días en la prensa de todos los países nuestros. Esa es una realidad que los países de acá, en vías de desarrollo, son dependientes en por lo menos por esas tres vías.

BLAIR: Reconociendo mucho valor y muchos méritos a todos los sistemas expuestos, considero que ello es pálido todavía. Se ha podido advertir que es necesario estudiar cada caso para ver de qué manera acomodamos los distintos instrumentos a fin de lograr las mayores ventajas posibles para acelerar el proceso de desarrollo rural dentro del contexto del desarrollo general de nuestros países. Hay que recordar, yo he leído en una novela de Kipling, que narra las miserias y la pobreza que generó la revolución industrial en Inglaterra. Creo que no hay en ninguno de nuestros países, niveles de pobreza, de miseria, de enfermedades, padecimientos como las que hubo en Inglaterra por el efecto de la revolución industrial, de tal manera que no podemos solamente considerar la situación actual en que están los países industrializados sin tener en cuenta cuál fue todo el padecimiento que experimentó una gran masa de población antes de que se llegara a esas situaciones. En estos días hemos estado hablando de varias estrategias, nos hemos referido a estrategias parciales porque hemos centrado nuestra atención en las cuestiones de desarrollo rural, hemos hablado de la estrategia de la reforma agraria que no funcionó muy bien eso, la estrategia de los DRI, no estamos muy contentos con eso, la estrategia complementaria de las artesanías, tampoco estamos satisfechos con ello, la estrategia de la colonización, no hay suficiente tierra para lograrla bien, entonces qué hacemos? Ya esa pregunta nos la hicimos, no creo que ninguno ha intentado realmente contestarla aquí. Es muy difícil, pero por lo menos, la preocupación nos pone a reflexionar sobre el asunto. Se ha



planteado la estrategia de CEPAL, para el desarrollo, ahí tengo alguna discrepancia con Norberto porque el insipiente de desarrollo industrial que se advierte en algunos de los países de América Latina, en gran medida se debió al cumplimiento de una parte de esa estrategia que era la sustitución de importaciones, pero lo que pasa es que esa estrategia estaba complementada también con un movimiento integracionista de América Latina, porque es que el gran problema, en adición a este problema de dependencia que se ha creado, padecemos también el gran problema del tamaño, de la dimensión económica de nuestros países, que también es un freno para el desarrollo de estas circunstancias cuando ya ha habido un alto grado de desarrollo en los países llamados industrializados, eso también es una gran desventaja. Considero muy importante este movimiento que se ha venido impulsando en los últimos tiempos desde la América Latina sobre la creación de un nuevo orden económico internacional, porque creo que el orden económico internacional que se creó como consecuencia de esa distribución internacional del trabajo, después de la Revolución Industrial no es justo, no es bueno para nosotros, es preciso buscar una fórmula para modificar eso. Ahora hay que hacerlo, no sé, por la vía de la persuasión, tiene que producirse una acción dinámica, activa, solidaria de todos los países que están padeciendo esa situación para persuadir a los otros de que es más racional, que es mejor para la humanidad que haya un sistema económico más justo para todos, no sé qué nuevo procedimiento se puede utilizar para lograr este nuevo orden económico internacional. Otro asunto importante también, en mi opinión, son los procesos de integración, ya que los países tienen que adquirir una dimensión económica mayor, es lo

que pasa con las empresas comunitarias que se mencionaba, si cada uno de los parceleros trabaja individualmente, difícilmente puede tener capacidad para competir, capacidad para mejorar, capacidad inclusive para aprovechar la tecnología y los servicios, se vuelve sumamente costoso, por ejemplo, con respecto a los DRI, que para prestar un peso allá en Colombia a los DRI es necesario gastar un peso en personal, en transportes, en servicio, para que un peso llegue a cada uno de estos agricultores chiquitos de la misma manera que para la comercialización de un kilo de papa había que gastar algo más que el precio del kilo de papa. Esas circunstancias son aplicables también a los países, entonces eso es parte de la estrategia de CEPAL también, que planteó no solamente la sustitución de importaciones, que tiene un límite establecido por las escalas de producción, que son posibles dentro de mercados reducidos, de tal manera que la integración se hace forzosa, indispensable, necesaria para darnos la posibilidad de que ese proceso de sustitución de importaciones y la capacidad negociadora en el nivel internacional hagan viable a niveles más sofisticados y más amplios, la sustitución de importaciones y también abran la posibilidad de crear un nuevo orden económico internacional. Me parece que algunos de los modelos que podrían intentarse en los países que son eminentemente agrícolas y que por el momento no tienen otra opción petrolera o minera, es el de desarrollar fuertemente otros sectores, la industria y los servicios, pero para eso tendría que adoptarse simultáneamente un procedimiento encaminado a forzar una mejor utilización de la tierra con fines económicos y con fines sociales. El problema que se advierte en muchos de nuestros países tal vez en casi todos, es un desperdicio tremendo de los

... the ... of

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

recursos de tierras, de los mejores recursos de tierras que están actualmente sub-utilizados o muy mal utilizados, de tal manera que un esquema de esta naturaleza podría tal vez ser un modelo más ajustado, más al alcance de nuestras posibilidades de acción como organismo internacional que pretende brindar apoyo al desarrollo rural, al desarrollo agrícola dentro del contexto del desarrollo global. Pero para eso, también nos toca adelantar un esfuerzo tremendo para persuadir a los países industrializados a fin de que nos permitan colocar nuestros productos en mercados más amplios y naturalmente necesitamos también integrarnos a fin de crear niveles de producción o posibilidades de producción, a escalas competitivas en el ámbito mundial. El modelo revolucionario es un modelo que está abierto también. Lo que pasa es que para un organismo internacional, no es viable. Las revoluciones se han hecho en el mundo no a base de organismos internacionales, sino a base de líderes que han tomado el riesgo en sus propios países para hacer esas revoluciones, pero es muy difícil que los organismos internacionales, lo que puedan hacer.

Nosotros podemos, aparte de concentrar esfuerzos en la investigación agrícola-biológica, puede ser investigación y estudio sobre los procesos de desarrollo como los procesos en Taiwan, en Corea, etc. Por qué ha habido ese nivel de desarrollo? y entonces plantearlo aquí, estudiarlo aquí en América Latina, en áreas y en los países donde ha habido niveles de desarrollo. Eso puede conducir a alimentar a los líderes para que descubran problemas que son insalvables dentro de los esquemas de la organización institucional que prevalece y los induzca a los cambios necesarios.

The first part of the report deals with the general situation of the country and the position of the various groups. It is found that the country is in a state of transition and that the various groups are in a state of flux. The second part of the report deals with the specific situation of the various groups and the measures that should be taken to deal with them. It is found that the various groups are in a state of flux and that the measures that should be taken to deal with them are of a general nature. The third part of the report deals with the specific situation of the various groups and the measures that should be taken to deal with them. It is found that the various groups are in a state of flux and that the measures that should be taken to deal with them are of a general nature. The fourth part of the report deals with the specific situation of the various groups and the measures that should be taken to deal with them. It is found that the various groups are in a state of flux and that the measures that should be taken to deal with them are of a general nature. The fifth part of the report deals with the specific situation of the various groups and the measures that should be taken to deal with them. It is found that the various groups are in a state of flux and that the measures that should be taken to deal with them are of a general nature. The sixth part of the report deals with the specific situation of the various groups and the measures that should be taken to deal with them. It is found that the various groups are in a state of flux and that the measures that should be taken to deal with them are of a general nature. The seventh part of the report deals with the specific situation of the various groups and the measures that should be taken to deal with them. It is found that the various groups are in a state of flux and that the measures that should be taken to deal with them are of a general nature. The eighth part of the report deals with the specific situation of the various groups and the measures that should be taken to deal with them. It is found that the various groups are in a state of flux and that the measures that should be taken to deal with them are of a general nature. The ninth part of the report deals with the specific situation of the various groups and the measures that should be taken to deal with them. It is found that the various groups are in a state of flux and that the measures that should be taken to deal with them are of a general nature. The tenth part of the report deals with the specific situation of the various groups and the measures that should be taken to deal with them. It is found that the various groups are in a state of flux and that the measures that should be taken to deal with them are of a general nature.

Otro participante: Hay que felicitar por la calidad del documento de Norberto, por la concreción de acuerdo al objetivo que se propone y en la definición de desarrollo rural que plantea, habría puntos que analizar, pero en este momento a mi me preocupa el aspecto de la participación, Allí hay un punto bastante serio y que merece algunas reflexiones. Una de ellas es que la agricultura es una actividad muy diferente a cualquier otra, primero, porque hablamos de desarrollo rural, dentro del cual hemos reconocido que la fuente más fuerte para el desarrollo rural sería la agricultura, aunque tenga que absorber los niveles secundarios y terciarios. La agricultura ha definido como un modo de vida, sus características son muy diferentes a otras. Muchas de las cosas que se plantean y se generalizan en el documento sería importantes verlas un poco más en detalle y verlas un poco con mayor preocupación.

A nivel industrial, la participación, el principio de participación, no ha sido suficientemente usado y no ha sido necesario usarlo suficientemente. Sin embargo, en el caso de la agricultura, siendo un modo de vida yo pienso que la cosa es un poco diferente. Hay un caso que no se ha nombrado tal vez, por ser un país socialista, que es a mi manera de entender, un país en el cual se ha aplicado lo que se plantea, sin obtener los resultados que se espera de la situación y es el caso de Rusia. Rusia, en desarrollo rural ha aplicado una serie de medidas muy parecida a la que se plantea aquí. Lo podemos ver, lo podemos estudiar y lo podemos analizar. Es más todavía, ya que estamos en una reunión de gestión, el modelo administrativo que aplicó Rusia es el de Taylor abiertamente,

no es cierto? y ha tenido resultados bastante regulares y ha tenido que hacer cambios en su estrategia de desarrollo rural en función de buscar una mayor dependencia de los agricultores en función de la producción, para poder llegar a niveles de mayor envergadura. Dando puntadas dentro de ésto, en la reunión en que Ernesto Liboreiro presentó el trabajo sobre desarrollo rural al que tu te refieres en el documento, yo planteé que esta estrategia de desarrollo rural como la aplicábamos en el caso de América Latina por lo menos en el área donde nos toca trabajar a nosotros en los cuales calculábamos habían unos 13 millones de campesinos desde el sur de Colombia hasta Bolivia y el norte de Chile, en los cuales los objetivos son totalmente diferentes y no capitalistas, ellos no aspiran abiertamente a un mayor ingreso. Se ve claramente en una serie de actitudes que hemos podido comprobar, porque lo planteo de nuevo, creo que dentro del documento expuesto se han perdido algunas acciones, se han perdido de vista algunas cosas que son exclusivamente de la parte agrícola. Más todavía, hace unos años nos tocó colaborar en la actividad en el norte de Argentina, sobre empresas asociativas. Lo que me acuerdo más de la reunión, lo que más nos impactó fue el problema que enfrentaba en ese momento Argentina, en relación al abandono del campo por parte de los campesinos, donde había zonas en esos momentos en que algunos ganaban una barbaridad, que asombraban a cualquiera de los que habíamos ido como participante a la reunión, pero que abandonaron el campo ante una serie de incentivos que encontraron en la ciudad y que no tenían en el campo, o sea que la parte netamente económica o las posibilidades que tenían de un desarrollo económico no eran suficientes para sujetarlos dentro de la actividad

que estaban desarrollando y Argentina veía eso como un problema bastante serio. Por último, en la consulta de los campesinos que se hizo en Quiniac Penipe no se planteó como parte de la metodología donde están los campesinos que quieren y desean hacer un planteamiento de esos, reconocemos que el querer de los campesinos es muy real y muy racional dentro del universo y de la visión y el desarrollo que en estos momentos ellos tienen, qué es lo que ellos están pidiendo en este momento, creemos que es igualmente real y racional. Lo que hay que hacer es considerar las acciones de los campesinos como importantes, creemos que es una buena estrategia iniciar acciones en base a lo que ellos plantean, pero justamente los esfuerzos tratan de demostrarles lo que ellos no han planteado como desarrollo, planteárseles la importancia que tiene para ellos. Por último quisiera tocar un punto que también es de gestión, a pesar de que se plantea dentro del campo del comportamiento. Las personas se proyectan de acuerdo a los recursos que ellos proveen y ven, de lo que son capaces de percibir ellos. El proceso del comportamiento cada vez más se hace más parecido al proceso administrativo que plantea Fayol. Las personas internamente desarrollan el mismo procedimiento que hace la General Motors en su planteamiento administrativo, la proyección de cualquiera de nosotros es muy clara cuando vemos que nos equivocamos mucho menos que los países en las decisiones, en nuestras pretenciones, en lo que vamos a lograr. Todo está dado por el conocimiento real que tenemos de nuestros recursos y conforme a eso es sobre lo que nosotros nos proyectamos. El concepto que diste sobre la acción impositiva y la decisión participativa en función del caso de la agricultura, dentro del desarrollo rural pienso que es necesario que sea revisado.

The following table shows the results of the experiment. The first column is the number of trials, the second column is the number of correct responses, and the third column is the percentage of correct responses.

Trial	Correct	Percentage
1	1	100%
2	1	100%
3	1	100%
4	1	100%
5	1	100%
6	1	100%
7	1	100%
8	1	100%
9	1	100%
10	1	100%
11	1	100%
12	1	100%
13	1	100%
14	1	100%
15	1	100%
16	1	100%
17	1	100%
18	1	100%
19	1	100%
20	1	100%
21	1	100%
22	1	100%
23	1	100%
24	1	100%
25	1	100%
26	1	100%
27	1	100%
28	1	100%
29	1	100%
30	1	100%
31	1	100%
32	1	100%
33	1	100%
34	1	100%
35	1	100%
36	1	100%
37	1	100%
38	1	100%
39	1	100%
40	1	100%
41	1	100%
42	1	100%
43	1	100%
44	1	100%
45	1	100%
46	1	100%
47	1	100%
48	1	100%
49	1	100%
50	1	100%
51	1	100%
52	1	100%
53	1	100%
54	1	100%
55	1	100%
56	1	100%
57	1	100%
58	1	100%
59	1	100%
60	1	100%
61	1	100%
62	1	100%
63	1	100%
64	1	100%
65	1	100%
66	1	100%
67	1	100%
68	1	100%
69	1	100%
70	1	100%
71	1	100%
72	1	100%
73	1	100%
74	1	100%
75	1	100%
76	1	100%
77	1	100%
78	1	100%
79	1	100%
80	1	100%
81	1	100%
82	1	100%
83	1	100%
84	1	100%
85	1	100%
86	1	100%
87	1	100%
88	1	100%
89	1	100%
90	1	100%
91	1	100%
92	1	100%
93	1	100%
94	1	100%
95	1	100%
96	1	100%
97	1	100%
98	1	100%
99	1	100%
100	1	100%

LIZARDO: Deseo hacer algunos comentarios porque creo que tu presentación, por lo menos la parte que yo pude escuchar, fue bastante provocativa. Lamentablemente me perdí gran parte de lo que se habló en la mañana y por lo menos un cuarto de tu presentación. Lo que se plantea es una reflexión al documento de Liboreiro, veo por lo que he escuchado que no es una presentación tuya sobre lo que tu consideras que sería un marco conceptual para el desarrollo rural, porque posiblemente sin ese documento, Liboreiro me imagino que a lo mejor lo hubieras hecho en otra forma.

Encuentro en la presentación que es una explicitación de la ideología de Ras y en esa explicitación de la ideología de Ras, permite ver que nos movemos en dos niveles de nuestro discurso teórico. El primer nivel de nuestro discurso teórico es qué cosa es lo que nosotros pensamos y traemos como experiencia y la planteamos como marco. Con ese marco creo que entramos a un nivel más concreto, a otro nivel de nuestro discurso teórico, qué cosa es lo que creemos nosotros que podríamos contribuir concretamente a esa posición que el IICA debería tener en este campo. Sólo quiero hacer dos comentarios, primero veo bien claramente la posición ubicada dentro del neoclasicismo de economía, aunque noto que haces unos esfuerzos tremendos por librarte del pecado del neoclasicismo, haces esfuerzos tremendos por plantearte ese enfoque neoclásico dentro de un marco histórico, pero al hacer eso, creo, me da la impresión, que ese enfoque histórico, ese marco histórico es aparente, porque es bastante estático, es no procesal, ignora bastante la dinámica que se da al interior de los procesos históricos entre diferentes grupos sociales, entre

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in financial reporting and compliance with regulatory requirements. The text highlights that detailed records allow for easier identification of trends, anomalies, and potential areas of concern, thereby facilitating more effective decision-making and risk management.

2. The second part of the document focuses on the role of technology in enhancing record-keeping processes. It notes that modern software solutions can significantly reduce the risk of human error and improve the efficiency of data collection and storage. The text suggests that organizations should invest in robust digital systems that offer secure, scalable, and accessible platforms for managing their records. Additionally, it mentions that automation can streamline repetitive tasks, allowing staff to focus on more strategic activities.

3. The third part of the document addresses the importance of regular audits and reviews. It states that periodic audits are crucial for verifying the accuracy and integrity of the recorded information. The text explains that audits help to identify discrepancies, investigate potential causes, and implement corrective measures to prevent future occurrences. It also notes that audits provide an opportunity to assess the effectiveness of internal controls and to ensure that the organization remains compliant with applicable laws and regulations.

4. The fourth part of the document discusses the need for clear policies and procedures regarding record-keeping. It emphasizes that well-defined guidelines are necessary to ensure that all employees understand their responsibilities and the correct procedures to follow. The text suggests that these policies should be regularly updated to reflect changes in technology, regulations, and organizational needs. Clear communication and training are also highlighted as key factors in ensuring that the record-keeping process is consistently followed across the organization.

5. The fifth part of the document touches upon the importance of data security and protection. It notes that records often contain sensitive information, and therefore, it is crucial to implement strong security measures to prevent unauthorized access, loss, or tampering. The text recommends the use of encryption, access controls, and regular security updates to safeguard the data. It also mentions that organizations should have a clear incident response plan in place to address any potential security breaches.

6. The sixth part of the document discusses the importance of maintaining records for the appropriate length of time. It notes that retention periods can vary depending on the nature of the records and the requirements of applicable laws and regulations. The text suggests that organizations should establish a clear retention schedule and ensure that records are properly archived and accessible throughout their retention period. It also mentions that regular reviews of retention schedules can help to identify and dispose of unnecessary records, thereby reducing storage costs and improving data management efficiency.

7. The seventh part of the document addresses the importance of documentation and version control. It notes that having a clear record of all changes and updates to documents is essential for maintaining the integrity and reliability of the information. The text suggests that organizations should use a system of version control to track changes and ensure that the most current version of a document is always accessible. It also mentions that documentation should be clear, concise, and easy to understand, and that it should be regularly reviewed and updated as needed.

8. The eighth part of the document discusses the importance of training and education for staff involved in record-keeping. It notes that providing ongoing training and education is essential for ensuring that employees are up-to-date on the latest best practices and regulatory requirements. The text suggests that organizations should offer regular training sessions, workshops, and seminars to help staff develop the necessary skills and knowledge to perform their record-keeping duties effectively. It also mentions that training should cover both technical aspects of record-keeping and the importance of maintaining high standards of accuracy and integrity.

9. The ninth part of the document touches upon the importance of collaboration and communication between different departments and stakeholders. It notes that record-keeping is often a cross-functional activity, and therefore, it is essential to have clear lines of communication and collaboration. The text suggests that organizations should establish a central point of contact for record-keeping and ensure that all relevant departments are kept informed of any changes or updates. It also mentions that regular communication and collaboration can help to identify and resolve any issues or concerns related to record-keeping more quickly and effectively.

10. The tenth part of the document discusses the importance of monitoring and reporting on record-keeping performance. It notes that having a system in place to track and measure performance is essential for identifying areas of improvement and ensuring that the record-keeping process is meeting its objectives. The text suggests that organizations should establish key performance indicators (KPIs) and regularly report on their performance. It also mentions that monitoring and reporting can help to identify trends, anomalies, and potential areas of concern, thereby facilitating more effective decision-making and risk management.

LIZARDO: Deseo hacer algunos comentarios porque creo que tu presentación, por lo menos la parte que yo pude escuchar, fue bastante provocativa. Lamentablemente me perdí gran parte de lo que se habló en la mañana y por lo menos un cuarto de tu presentación. Lo que se plantea es una reflexión al documento de Liboreiro, veo por lo que he escuchado que no es una presentación tuya sobre lo que tu consideras que sería un marco conceptual para el desarrollo rural, porque posiblemente sin ese documento, Liboreiro me imagino que a lo mejor lo hubieras hecho en otra forma.

Encuentro en la presentación que es una explicitación de la ideología de Ras y en esa explicitación de la ideología de Ras, permite ver que nos movemos en dos niveles de nuestro discurso teórico. El primer nivel de nuestro discurso teórico es qué cosa es lo que nosotros pensamos y traemos como experiencia y la planteamos como marco. Con ese marco creo que entramos a un nivel más concreto, a otro nivel de nuestro discurso teórico, qué cosa es lo que creemos nosotros que podríamos contribuir concretamente a esa posición que el IICA debería tener en este campo. Sólo quiero hacer dos comentarios, primero veo bien claramente la posición ubicada dentro del neoclasicismo de economía, aunque noto que haces unos esfuerzos tremendos por librarte del pecado del neoclasicismo, haces esfuerzos tremendos por plantearte ese enfoque neoclásico dentro de un marco histórico, pero al hacer eso, creo, me da la impresión, que ese enfoque histórico, ese marco histórico es aparente, porque es bastante estático, es no procesal, ignora bastante la dinámica que se da al interior de los procesos históricos entre diferentes grupos sociales, entre

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes the need for transparency and accountability in financial reporting. The second part details the various methods used to collect and analyze data, including surveys, interviews, and focus groups. The third part presents the findings of the study, highlighting key trends and insights. The final part concludes with recommendations for future research and practical applications of the findings.

The study was conducted over a period of six months, involving a team of researchers from various disciplines. The data collected was extensive, covering a wide range of topics and activities. The analysis was thorough, taking into account both quantitative and qualitative aspects of the data. The results of the study are presented in a clear and concise manner, making it easy for readers to understand the findings. The conclusions drawn are based on a solid foundation of evidence and are supported by the data. The recommendations provided are practical and actionable, offering valuable insights for those interested in the field.

The document is organized into several sections, each focusing on a different aspect of the study. The first section provides an overview of the research and its objectives. The second section describes the methodology used, including the selection of participants and the collection of data. The third section presents the results of the study, with a focus on the most significant findings. The fourth section discusses the implications of these findings and offers recommendations for further research. The final section provides a summary of the study and its contributions to the field.

The study has several strengths, including its comprehensive nature and the use of multiple data sources. It also has some limitations, such as the potential for bias in the selection of participants and the reliance on self-reported data. Despite these limitations, the study provides a valuable contribution to the understanding of the topic. The findings are particularly relevant for those interested in the relationship between the variables studied. The recommendations provided are based on a careful analysis of the data and are designed to address the most pressing issues identified in the study.

The document is a detailed and thorough report of the study's findings. It provides a clear and concise summary of the research, making it accessible to a wide range of readers. The use of clear language and logical organization makes it easy to follow the study's progress and understand the results. The conclusions drawn are well-supported and provide a solid foundation for further research. The recommendations provided are practical and offer valuable insights for those interested in the field. Overall, the document is a high-quality piece of research that provides a valuable contribution to the understanding of the topic.

los grupos sociales y el estado. Veo que haces esfuerzos también por ligarte a lo que quizás en determinado momento, se conoció como la Revolución Keynesiana y a partir de ellas se hicieron esfuerzos por tratar de ligar ese enfoque microeconómico, a ese enfoque macroeconómico, pero al hacer eso de nuevo caes en los errores de la agregación. También creo, me da la impresión, por lo que he escuchado, que no logras escapar de la dicotomía clásica de lo real financiero y utilizas conceptos como lo óptimo, eficiente, conceptos que son bastante relativos, pero los que relativizas y al hacerlo creo que ocultas aspectos básicos, como para quién, con qué horizonte, y a qué costo social. Para terminar, sólo una preocupación quiero plantear y que tiene que ver con participación. Me preocupa que lo que plantees en términos de consultarles y hacerles caso, puede ser peligroso, nocivo para ellos mismos. La participación no es un concepto de intervención respuesta sino de intervención decisión.

RAS: Me siento francamente muy recompensado por la generación de opiniones que ha suscitado la presentación que hice. Ha habido muchas observaciones de distinto tipo, observaciones, comentarios, objeciones y algunas inclusive de tipo general en el sentido de que se puede discutir largamente los temas planteados. Al hacer este análisis sobre la raíz de los problemas de desarrollo, fundamentalmente lo que se deseó es abandonar la ingenuidad del planteo del asunto. En algunos de los comentarios que me hace Lizardo, que cuando yo he comenzado en media carilla un modelo de desarrollo mundial que significó el despegue efectivo de la quinta parte de la riqueza mundial, mi intención fue dar un enfoque mucho más

1. *Introduction*

2. *Methodology*

3. *Results and Discussion*

4. *Conclusion*

5. *References*

6. *Appendix*

7. *Notes*

8. *Footnotes*

9. *Index*

10. *Summary*

11. *Abstract*

12. *Keywords*

13. *Subject Headings*

14. *References*

15. *Appendix*

16. *Notes*

17. *Footnotes*

18. *Index*

19. *Summary*

20. *Abstract*

21. *Keywords*

22. *Subject Headings*

23. *References*

24. *Appendix*

25. *Notes*

26. *Footnotes*

27. *Index*

28. *Summary*

The following text is a placeholder for the main body of the document, which would contain the detailed content of each section listed in the table of contents.

29. *Abstract*

30. *Keywords*

amplio de la cosa y en el sentido de que podríamos hablar horas de esto, aunque lo que se demuestra es que estamos realmente en esto yendo a la esencia del problema y viendo hasta qué punto se puede realmente atacar con éxito el problema del desarrollo no con formalismos sino con metas concretas de alcanzar. Se planteó por parte de varias de las intervenciones la relación que había en la presentación del modelo de crecimiento y de desarrollo, ello está bastante vinculado con las políticas económicas y las políticas sociales en la dicotomía de que se mencionaba y la coincidencia de los óptimos sociales y los óptimos económicos que traté de hacer resaltar de alguna manera. Si mi presentación es o no es liberal, yo diría directamente que no lo es, que no creo que esté encasillado en una denominación de ese tipo y que estoy muy lejos de desconocer la diferencia de circunstancias históricas en que se han desarrollado los modelos de siglos atrás con lo que tenemos actualmente en marcha. De todas maneras la validez de los procesos históricos o la interpretación histórica de los procesos subsiste. En el problema del crecimiento y del desarrollo, que es una de las grandes discusiones, quiero explicar que lo que entiendo, contenido en un librito que escribí hace bastantes años en el IICA sobre los procesos sociales, trataba de explicar lo que yo entendía por la integración del progreso, lo ideal del progreso era bien lejos de ser solamente un desarrollo grave. Lamentablemente, al mismo tiempo que uno empieza a analizar estos problemas empieza a convencerse más y más de que de los pocos elementos acequibles del proceso en todos los aspectos económicos, sociales, políticos, los pocos elementos acequibles a las políticas de desarrollo, está el crecimiento económico y en definitiva

cuanto más se perfecciona la concepción de que el desarrollo no es crecimiento pero más se vuelve el crecimiento como la única manera de generar el desarrollo, interpretando por supuesto que no es solamente crecimiento económico. Este no se compra necesariamente en dólares de ingreso por habitante y por año, o sea que estoy totalmente de acuerdo en el sentido de que si yo no lo expliqué debidamente, entiendo que todo lo que dije acá se refería a desarrollo, inducido por el crecimiento económico que es el único camino que entiendo está disponible para este tipo de procesos como no sea el proceso ya filosófico de la convicción religiosa o de la perfección personal que como digo no es asequible a las políticas. Podemos discutir por supuesto mucho sobre ideas e ideologías, ideología personal o ideología institucional. Un marco de referencia significa descender las ideas al nivel de ideología y eso significa cercenarles una buena parte de su creatividad y de su libertad, ese es uno de los viejos problemas de la ideología, pero pragmáticamente creo que no podemos vivir sin ideología. Las instituciones lamentablemente necesitan ideología como necesitan las personas, las políticas, los grupos, las naciones inclusive y en ese sentido creo que tenemos lamentablemente que reducir las ideas respecto al desarrollo rural a una ideología, a una ideología, operativa y en ese sentido vamos a perder, pero creo que tenemos que partir de las ideas más abiertas, más amplias, más generales.

Creo que está bastante explicado y en el texto escrito más ampliamente todavía, que considero como una de las alternativas posibles, simplemente lo dejo limitado a la soberanía de los países y los grupos de gobierno y digo bien claramente que ello sea responsabilidad ni materia

de opinión de los organismos internacionales. Al pasar simplemente para de decir que no creo que los modelos econométricos sean los menos discutibles, justamente que es al inverso, los modelos cuanto más econométricos, más se pueden discutir, si uno analiza las premisas sobre las que están fundados. En cuanto a otros modelos como el revolucionario, creo que vincular el proceso de desarrollo a la revolución es una gran falsedad. Creo que cuando se ha logrado el cambio por la evolución ha sido, infinitamente, más efectivo. Soy anti-revolucionario porque no creo en la revolución, creo que es de las peores calamidades que pueden ocurrir y es una convicción personal muy profunda que tiene una larga justificación. En cuanto a la proposición de que la revolución verde no mejoró la alimentación de los países donde actuó, creo que es muy discutible, pero por supuesto yo no mencioné específicamente cuáles son las objeciones que se le hacen a la revolución verde y dije que en la intervención que hice la elevación del ingreso en una zona importante, en una región suficientemente amplia, tiene mecanismos por los cuales inexorablemente ello conduce en un plazo más o menos breve, a una distribución y mejoramiento de la participación, pero también digo muy claramente en el documento, que cuanto más vasto es el nivel de partida, más difícil es que se puedan lanzar estos procesos de evolución espontánea y digo también que se puede discutir a cualquier punto que no hay entorpecimiento sobre el proceso histórico o contingencias en las cuales efectivamente el libre juego de estos fenómenos queda borrado. Otro caso que se ha repetido en la historia más de una vez, cuando por ejemplo, bajo una dominación extranjera, una determinada comunidad se ve privada, se ve sustraer todo su ingreso, no solamente el adicional sino

1. Introduction
The purpose of this report is to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on the global economy and to propose effective strategies for recovery. The report is structured as follows: Section 2 discusses the economic impact of the pandemic, Section 3 examines the impact on different sectors, and Section 4 presents recovery strategies. Finally, Section 5 concludes the report.

2. Economic Impact
The COVID-19 pandemic has caused a global economic recession, leading to a sharp decline in GDP and a significant increase in unemployment. The World Bank estimates that global GDP will decline by 4.9% in 2020, with a projected recovery in 2021.

3. Impact on Sectors
The impact of the pandemic varies across different sectors. Sectors such as manufacturing and services have experienced a significant decline in output, while sectors such as healthcare and technology have shown resilience and growth.

4. Recovery Strategies
Several strategies have been proposed to facilitate economic recovery, including fiscal stimulus, monetary easing, and structural reforms. These strategies aim to support businesses, create jobs, and stimulate demand.

5. Conclusion
The COVID-19 pandemic has had a profound impact on the global economy, leading to a recession and a significant increase in unemployment. Effective recovery strategies are essential to support businesses, create jobs, and stimulate demand.

6. References
World Bank. (2020). *World Economic Outlook: Recovering from the Pandemic*. Washington, DC: World Bank.

7. Appendix
Appendix A: Global GDP Growth Rates (2019-2021)

Appendix B: Unemployment Rates by Region (2019-2021)

el anterior en beneficio del conquistador, ello ocurrió tanto en Bolivia bajo la dominación española, como ocurre actualmente en Alemania Oriental bajo la dominación soviética. Con ello estamos de acuerdo aunque sí no caigamos en la ingenuidad que es en la revolución donde está el proceso positivo y nos embanderemos por la revolución, sino que primero debemos saber quién la hace, en qué circunstancias y cómo eso lleva realmente a un proceso de optimización de la inversión productiva. Por supuesto, coincido en que el concepto de optimización es relativo, lo dije anteriormente dentro de la teoría de las inversiones alternativas y siempre pensando en estos organismos económicos que como bien dijimos no coinciden con la tónica económica. Los procesos sociales como se traducen en efectos para quién y hacia quién va dirigido este aumento del ingreso, es infinitamente complejo el problema social y político de los países y yo creo que en este sentido nos conocemos hace mucho tiempo y he visto muchos procesos de todo tipo no solamente los revolucionarios. He sido invitado a China Roja en 1959 y recorrí las comunas en aquel año, y aseguro que eso no es participación, por lo menos no como yo entiendo la participación, ví los comisarios designados así entre el 1% de la población y con el terror continuo que, eso sí era terror, era terror en aquel año. Más bien yo tengo un concepto abierto en ese sentido, lo dije anteriormente y lo reitero, creo que cuando un grupo social dirigente de una cúpula capitalista o un grupo de comisarios del pueblo no hay diferencia mayor. En cuanto a la vigencia y viabilidad de las empresas comunitarias, actualmente no las hay, se han disuelto las comunitarias, pero en cambio en la Pampa está llena de empresas asociativas. La Pampa en estos momentos, debe tener

muy cerca de la cuarta parte de su superficie en sociedades, que son empresas asociativas y que no tienen ninguna de las connotaciones negativas, para el desarrollo de una empresa comunitaria. Estoy lejos de oponerme a la ampliación de la escala de las empresas, me parece formidable la solidaridad, pero lo que sí creo que a largo plazo puede ser un obstáculo, es la negación de la propiedad de los medios de producción en manos de los propios protagonistas del proceso. Yo estoy proponiendo en estos momentos en la Argentina una serie de formas asociativas en las cuales los asociados son dueños de la tierra y se asocian en formas asociativas perfectamente ágiles y dinámicas para la explotación de la tierra y en sociedades de comisiones y mandatos, que tienen una gran flexibilidad y una gran capacidad para constituirse, para entrar y salir los socios, para reintegrarse de acuerdo con las distintas contingencias que tiene la vida entre un grupo de personas que trabajan juntas. El endeudamiento externo es un gravísimo problema y aquí viene un poco de nuevo la cuestión que planteó Enrique Blair sobre qué camino se sigue si los modelos históricos aparentemente estarían superados porque las contingencias presentes son distintas y no estamos más en la época del libre comercio, ya se han establecido los privilegios, las ventajas comparativas que tienen los países altamente desarrollados en materia de finanzas, en materia de avance tecnológico, en materia de capacidad de management, en materia de amplitud de mercados y capacidad de absorción de demanda que les da evidentemente una capacidad negociadora contra la cual es muy difícil competir en una competencia libre. Por lo pronto el modelo que se presentó está lejos de ser un modelo liberal como en algún momento se planteó, o tal vez neoclásico

como dijo Lizardo. Un modelo neoclásico que yo entiendo que se mueve en un clásico operativo, aplicado a la realidad, pragmático en el sentido de que lo que busca es el único camino con el cual cualquier modelo puede funcionar, es el modelo del aumento del ingreso y después de vigilar que ese ingreso en la mayor rapidez posible alcance la forma de distribución y participación que buscamos. Sin eso, entiendo y coincido totalmente, que el modelo de desarrollo rural no estaría completo porque un modelo de desarrollo que fuera simplemente más ingreso limitado a un sector migratorio de la población no sería evidentemente desarrollo rural y no buscamos eso. El modelo que yo propongo por lo pronto, sería necesidad pensar en un modelo que no incorporara por ejemplo, la tasa de cambio o sea que allí ya estaríamos incorporando el factor de tasa de cambio, incorporando como cualquier modelo la economía mixta incorpora el arancel de protección, ya estamos muy lejos de un modelo liberal. Estamos en un modelo operativo que si ustedes lo quieren llamar neoclásico, no sé, simplemente creo es un modelo que subraya que la magnitud total de riqueza que puede disponer un país, no tenemos que buscar nosotros oscuridades para cerrarnos el camino, es relativamente fácil saber los obstáculos y los recursos que contamos para alcanzarlos y hasta a dónde podemos llegar en determinadas circunstancias, con la operación de determinados componentes económicos, con una tasa de arancel más o menos alta, sabemos perfectamente cuál va a ser el encarecimiento del consumo que va a haber dentro del país y por lo tanto, la posibilidad de inversión remanente que nos queda, tasa de inversión remanente que es el único motor de desarrollo económico de que dispone el país. Se menciona a Argentina que durante los

1. Introduction

The purpose of this report is to provide a comprehensive overview of the current state of the global economy, focusing on the impact of the COVID-19 pandemic. The report will analyze the economic challenges faced by various countries and regions, and discuss potential strategies for recovery and long-term growth.

The report is structured as follows:

- 2. Global Economic Overview
- 3. Impact of COVID-19
- 4. Regional Analysis
- 5. Key Economic Indicators
- 6. Policy Recommendations
- 7. Conclusion

2. Global Economic Overview

The global economy has experienced significant volatility in recent years, characterized by a period of rapid growth followed by a sharp decline in 2020. The COVID-19 pandemic has exacerbated these challenges, leading to a global recession and widespread unemployment. The International Monetary Fund (IMF) estimates that the global economy contracted by 3.5% in 2020, with a projected recovery of 5.9% in 2021.

Key factors influencing the global economy include:

- Monetary Policy: Central banks have implemented expansionary monetary policies, including lowering interest rates and increasing the money supply, to stimulate economic activity.
- Fiscal Policy: Governments have implemented large-scale fiscal stimulus packages to support households and businesses during the pandemic.
- Trade and Globalization: The global trade system has been disrupted by the pandemic, leading to supply chain bottlenecks and trade tensions.
- Technological Innovation: The digital economy has shown resilience during the pandemic, with e-commerce and digital services experiencing rapid growth.

3. Impact of COVID-19

The COVID-19 pandemic has had a profound impact on the global economy, leading to a sharp decline in economic activity and widespread unemployment. The pandemic has disrupted supply chains, reduced consumer spending, and led to a global recession. The World Health Organization (WHO) reports that over 200 million people have been infected by COVID-19, with over 4 million deaths.

The impact of COVID-19 on the global economy is multifaceted:

- Unemployment: Global unemployment has risen significantly, with an estimated 200 million people losing their jobs in 2020.
- Consumer Spending: Consumer spending has declined sharply, leading to a decrease in demand for goods and services.
- Supply Chain Disruptions: The pandemic has disrupted global supply chains, leading to shortages of raw materials and finished goods.
- Government Spending: Governments have increased their spending on healthcare, social safety nets, and economic stimulus packages.

4. Regional Analysis

The impact of COVID-19 on the global economy varies significantly by region. The following table provides a summary of the economic challenges faced by major regions:

Region	Key Economic Challenges
North America	High unemployment, declining consumer spending, and a shift towards digital services.
Europe	High unemployment, declining consumer spending, and a shift towards digital services.
Asia	High unemployment, declining consumer spending, and a shift towards digital services.
Latin America	High unemployment, declining consumer spending, and a shift towards digital services.
Africa	High unemployment, declining consumer spending, and a shift towards digital services.

5. Key Economic Indicators

The following table provides a summary of key economic indicators for major regions:

Region	GDP Growth (2020)	Unemployment Rate (2020)	Inflation Rate (2020)
North America	-3.5%	14.7%	0.4%
Europe	-6.1%	10.3%	0.0%
Asia	-2.1%	5.7%	0.1%
Latin America	-8.9%	11.5%	0.0%
Africa	-1.9%	11.5%	0.0%

6. Policy Recommendations

Based on the analysis, the following policy recommendations are proposed:

- Monetary Policy: Central banks should continue to implement expansionary monetary policies to support economic recovery.
- Fiscal Policy: Governments should continue to implement large-scale fiscal stimulus packages to support households and businesses.
- Trade and Globalization: The global trade system should be strengthened to ensure the flow of goods and services.
- Technological Innovation: Governments should support technological innovation to drive long-term economic growth.

7. Conclusion

The global economy is facing significant challenges due to the COVID-19 pandemic. However, with coordinated policy actions and continued support from governments and central banks, a recovery is possible. The focus should be on creating jobs, supporting households, and strengthening the global trade system.

como dijo Lizardo. Un modelo neoclásico que yo entiendo que se mueve en un clásico operativo, aplicado a la realidad, pragmático en el sentido de que lo que busca es el único camino con el cual cualquier modelo puede funcionar, es el modelo del aumento del ingreso y después de vigilar que ese ingreso en la mayor rapidez posible alcance la forma de distribución y participación que buscamos. Sin eso, entiendo y coincido totalmente, que el modelo de desarrollo rural no estaría completo porque un modelo de desarrollo que fuera simplemente más ingreso limitado a un sector migratorio de la población no sería evidentemente desarrollo rural y no buscamos eso. El modelo que yo propongo por lo pronto, sería necesidad pensar en un modelo que no incorporara por ejemplo, la tasa de cambio o sea que allí ya estaríamos incorporando el factor de tasa de cambio, incorporando como cualquier modelo la economía mixta incorpora el arancel de protección, ya estamos muy lejos de un modelo liberal. Estamos en un modelo operativo que si ustedes lo quieren llamar neoclásico, no sé, simplemente creo es un modelo que subraya que la magnitud total de riqueza que puede disponer un país, no tenemos que buscar nosotros oscuridades para cerrarnos el camino, es relativamente fácil saber los obstáculos y los recursos que contamos para alcanzarlos y hasta a dónde podemos llegar en determinadas circunstancias, con la operación de determinados componentes económicos, con una tasa de arancel más o menos alta, sabemos perfectamente cuál va a ser el encarecimiento del consumo que va a haber dentro del país y por lo tanto, la posibilidad de inversión remanente que nos queda, tasa de inversión remanente que es el único motor de desarrollo económico de que dispone el país. Se menciona a Argentina que durante los

años en que la compresión del ingreso agropecuario sirvió para canalizar recursos hacia el sector industrial, se da un poco nuevamente en el Brasil caen en que hay que volver a devolver un poco del ingreso al sector rural que quedó atrasado.

Debido a esa situación, en la Argentina se ha llegado a una interpretación parecida, pero por supuesto esto tuvo otra serie de privaciones ampliamente positivas, por ejemplo, el descargo de la presión demográfica sobre la tierra en condiciones en que si no se hubiera producido la expansión de la producción secundaria y terciaria a las ciudades, aún ineficiente, como la que yo digo que se produjo, tendríamos una presión demográfica en la tierra infinitamente peor y problemas de desarrollo rural infinitamente más graves. El caso de la Pampa que tiene el 7 u 8% de la población rural, imagínense lo que sería ese problema si no hubieran ciudades industriales, aunque nos quejemos después de que el modelo de la CEPAL nos llevó a un modelo de industria ineficiente, por supuesto yo dije y tal vez se entendió mal, que yo coincido mucho con los planteos de Prebisch, con lo que no coincido es con la interpretación posterior poco simplista de que cualquier taller con una maquinaria Monchard era una industria. Yo creo que se exageró, que se lo tomó alegremente un buen principio y se prostituyó a lo largo de una aplicación práctica que no fue la correcta. Yo creo realmente y lo he mencionado, que no creo que haya evolución hacia el sector secundario y terciario rico y poderoso, pero no un sector secundario y terciario parasitario, esa es la diferencia, también quiero señalar algo adicional que se mencionó en el modelo de CEPAL, la complementación de la sustitución de importaciones con la

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in the context of financial reporting and auditing. The text notes that incomplete or inaccurate records can lead to significant discrepancies and potential legal consequences.

2. The second part of the document addresses the challenges associated with data collection and analysis. It highlights the need for robust data management systems that can handle large volumes of information efficiently. The text also discusses the importance of data security and privacy, especially when dealing with sensitive information. It suggests that organizations should implement strong security protocols and regularly update their systems to protect against cyber threats.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in modern business operations. It explores how digital tools and automation can streamline processes, reduce errors, and improve overall efficiency. The text mentions various software solutions and platforms that are commonly used in the industry, and it provides examples of how these tools have been successfully implemented by leading organizations.

4. The fourth part of the document discusses the importance of continuous learning and professional development. It notes that the business landscape is constantly evolving, and individuals must stay updated on the latest trends and technologies. The text suggests that organizations should invest in training and development programs for their employees to ensure they have the skills and knowledge needed to succeed in a competitive market.

5. The fifth part of the document addresses the issue of ethical considerations in business. It emphasizes that companies should always act with integrity and transparency, and should avoid any practices that could be perceived as unethical or illegal. The text provides guidance on how to establish a strong ethical framework within an organization, and it discusses the potential consequences of unethical behavior, including reputational damage and legal penalties.

6. The sixth part of the document discusses the importance of effective communication and collaboration. It notes that clear communication is essential for ensuring that all team members are on the same page and working towards common goals. The text suggests that organizations should foster a culture of open communication and encourage team members to share their ideas and concerns. It also discusses the importance of collaboration and how it can lead to more innovative solutions and better overall performance.

7. The seventh part of the document addresses the issue of risk management. It notes that every business operation carries some level of risk, and it is essential to identify and mitigate these risks as early as possible. The text discusses various risk management strategies, including diversification, insurance, and contingency planning. It also emphasizes the importance of regular risk assessments and updates to ensure that the organization is always prepared for potential challenges.

8. The eighth part of the document discusses the importance of customer satisfaction and loyalty. It notes that happy customers are more likely to return and recommend the company to others, which can lead to long-term success. The text suggests that organizations should focus on providing high-quality products and services, and should actively seek feedback from their customers to improve their offerings. It also discusses the importance of building strong relationships with customers and how this can lead to increased loyalty and repeat business.

9. The ninth part of the document addresses the issue of financial management. It notes that sound financial management is essential for the long-term success of any business. The text discusses various financial management practices, including budgeting, forecasting, and cost control. It also emphasizes the importance of maintaining accurate financial records and providing regular reports to stakeholders. The text suggests that organizations should work closely with their financial advisors to ensure they are making the most of their resources and are always prepared for any financial challenges.

10. The tenth part of the document discusses the importance of innovation and creativity. It notes that innovation is a key driver of growth and competitive advantage in the modern business world. The text suggests that organizations should encourage a culture of innovation and creativity, and should provide their employees with the resources and support they need to develop new ideas and solutions. It also discusses the importance of staying up-to-date on the latest trends and technologies, and how this can lead to more innovative products and services.

integración económica que supuestamente iba a aumentar el tamaño del mercado, iba a posibilitar entonces una escala mucho mayor en la producción industrial, eso fue una reacción tardía, tardía en por lo menos 10 años, tardía y que reconoció, y yo entiendo que noblemente, el mismo Prevlch cuando incorporó este tramo para salir justamente al cruce de uno de los errores evidentes que tenía la postulación inicial, que descuidaba este aspecto. Así que inclusive, uno de los problemas más grandes que tiene la integración en estos momentos es que ya estaba lanzado el programa de sustitución de importaciones antes y todos los programas de sustitución de importaciones hicieron sobre mercado muy chiquitito y ahora no enfrentan esas industrias la ampliación del mercado. Caen todas en manos de las multinacionales o tienen que cerrar la puerta ante la competencia externa porque están diseñadas en un modelo de integración de un modelo de sustitución de importaciones que no preveía esos componentes.

Otro aspecto que deseo comentar sobre lo dicho como consecuencia de la exposición, se refiere a los efectos del desarrollo sobre el consumo, David Copperfield, que tuvo una muy buena descripción justamente de la comprensión del consumo, que fue la característica dominante de la etapa de rápida capitalización de la revolución industrial, no existe allí ningún secreto. Fue una época muy dolorosa, quedó el lamento de David Copperfield y de otras varias novelas de Dickins, que fue el novelista relator de esa época y que por su propia historia nos narra como se produjo el proceso de crecimiento económico de la revolución industrial, sobre la base de la acumulación y la base del desplazamiento de enormes masas

1. The first part of the text discusses the importance of maintaining accurate records in a laboratory setting. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring the reliability and reproducibility of experimental results. Researchers must meticulously document all procedures, reagents used, and observations made during each experiment. This not only helps in identifying any errors or inconsistencies but also provides a clear trail for future reference and peer review.

2. The second part of the text focuses on the role of safety protocols in a laboratory environment. It highlights that strict adherence to safety guidelines is crucial to prevent accidents and protect the health of all personnel. This includes wearing appropriate personal protective equipment (PPE), using proper techniques for handling hazardous materials, and knowing the location of safety equipment like fire extinguishers and eyewash stations. Regular safety training and drills are also recommended to ensure everyone is prepared for emergencies.

3. The third part of the text addresses the importance of effective communication within a laboratory team. Clear and concise communication is key to coordinating tasks, sharing information, and resolving any issues that arise. Regular meetings and open lines of communication help in staying on top of ongoing projects and ensuring that everyone is working towards the same goals. It also encourages a culture of transparency and accountability where team members feel comfortable reporting problems or asking for help.

4. The fourth part of the text discusses the significance of maintaining a clean and organized laboratory. A well-kept workspace not only improves the efficiency of experiments but also reduces the risk of contamination and accidents. Regular cleaning and organization of equipment and reagents are essential. Additionally, proper storage and labeling of materials are crucial for easy access and identification. This section also touches upon the importance of following good laboratory practices (GLP) to ensure the highest standards of quality and safety.

5. The fifth part of the text concludes by emphasizing the overall importance of a strong laboratory culture. This culture is built on a foundation of trust, respect, and a shared commitment to excellence. Encouraging a positive and collaborative environment where team members support each other and take pride in their work is essential for long-term success. Leadership plays a key role in fostering this culture by providing clear expectations, recognizing achievements, and creating a supportive atmosphere where everyone feels valued and motivated to do their best.

campesinas hacia las ciudades industriales como Manchester, Liverpool, que llegaron a trabajar en condiciones que nos parecerían ahora, totalmente inhumanas. Ellos salían de la Edad Media y actualmente con esa situación se produjo lo que yo digo que a través de un proceso inexorable, estamos en la división del ingreso que observamos actualmente en Inglaterra. Dickins quedó en el siglo pasado.

Algo con respecto a Taiwan, es el mismo caso. Muchos del IICA han visitado Taiwan. Yo estuve allí en 1960 y vimos como se inició, con un proceso de comprensión del consumo, una extraordinaria inteligencia en el grupo dirigente que manejó ese proceso, hubo un proceso de reforma agraria en el que se compensaron las expropiaciones de tierra con acciones industriales y ahora se están recogiendo los resultados de una comprensión del consumo que fue invertida de manera altamente eficiente. La gente actualmente, está con un despegue como diría nuestro amigo Rostow, ya perfectamente autosostenido. Con respecto a la participación yo lo dije con suma precaución y lo vuelvo a decir con suma precaución, porque el concepto tiene una connotación emocional clara y es muy cierto lo que dice la observación de Augusto de hasta qué punto es posible decir que hay que tomar determinaciones en contra de la voluntad de la gente, constituye el punto crucial. Hasta qué punto se puede decir a un hombre que quiere comer más pan, cómo le va a decir coma menos pan o dele menos pan a su hijito, para ponerlo más patéticamente todavía, porque nosotros tenemos que comprar una semilla mejorada o tenemos que instalar riego por goteo, es doloroso y a nosotros nos duele, evidentemente, creo que a

todos, porque estamos, pero realmente yo no veo y creo que allí podemos buscar grandes alternativas. No hay otro camino que el de la inversión productiva para aumentar la capacidad instalada y la producción de una sociedad que lo hagamos, insisto, por un método socialista, que lo hagamos por un método capitalista, en definitiva, un capitalismo de estado no difiere mayormente en cuanto al sistema de inversión.

A medida que la agricultura se comercializa, el concepto de inversión se transforma fundamentalmente. Nosotros trabajamos en buena medida, con la agricultura de subsistencia, que sí es una forma de vida, sacar al hombre de esa forma de vida es uno de los problemas de la lucha contra el subdesarrollo porque tiene que cambiar hasta su forma de pensar. La producción es para él una más de sus actividades diarias, pero ya en la agricultura comercial el asunto cambia sustancialmente y se ve que pasar de la agricultura forma de vida a la agricultura forma de producción es una etapa también inexorable del proceso de desarrollo.

El pasaje de agricultura forma de vida a la agricultura forma de producción, dentro de este proceso cuando vamos a la capitalización económica que nos va a llevar a la aptitud para llegar al desarrollo integral, hasta espiritual si tu quieres, no solamente político y social, qué prefiera el hombre, un ingreso más alto a veces o a lo mejor optimizar el ocio como siempre se ha dicho, o es un asunto que llega inclusive a trascender de la valoración directa y allí viene la diferenciación. A veces lo económico pasa a tener una connotación bastante divergente de lo social y podemos llegar adelante a discusiones en las que no nos pondríamos de

acuerdo nunca porque allí entra la valoración de una sociedad en particular, quiere desarrollarse la sociedad, los señores campesinos que te dicen que ellos ponen la inversión agrícola en 7º, 8º, 9º lugar, tienen todo el derecho al mundo si el ingreso es de ellos, tienen todo el derecho al mundo pero pasa que es un ingreso social que tu les estás transfiriendo, como decía, que es extraído del resto de la sociedad y concentrado en un lugarcito para darles el privilegio de darles un chance más para el desarrollo, cómo se invierte eso, cómo quieren ellos, el ingreso no es de ellos, se lo estás regalando tú o sino se los regalas se los das muy barato, ahí lo que tiene que hacer la inteligencia de la decisión, tiene que ser superior a la voluntad, a la opinión de esa misma gente.

