

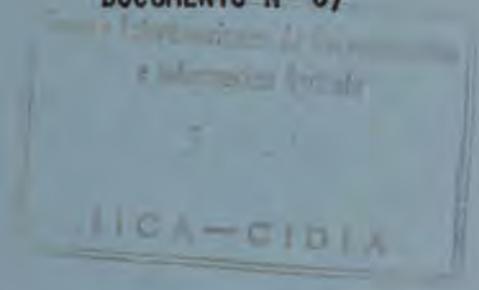
B-5

IICA
ESD
602

IICA-CIDIA

CONVENIO MAC - IICA

DOCUMENTO N° 07



" ORGANIZACION Y PARTICIPACION DE LA
 POBLACION BENEFICIARIA DEL
 PROYECTO ARDI - AROA "

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA

AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO DEL VALLE DE AROA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Fondo Simón Bolívar

Oficina del IICA
en Venezuela

IICA
ESD
602

San Felipe, Diciembre de 1982



Faint, illegible text located below the large faded area, possibly representing a caption or a list of items.



CONVENIO MAC - IICA

DOCUMENTO N° 09

" ORGANIZACION Y PARTICIPACION DE LA
POBLACION BENEFICIARIA DEL
PROYECTO ARDI - AROA "

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y CRIA

AREA RURAL DE DESARROLLO INTEGRADO DEL VALLE DE AROA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Fondo Simón Bolívar

Oficina del IICA
en Venezuela

San Felipe, Diciembre de 1982

~~0005003~~
000 5703

~~0005003~~

C O N T E N I D O

INTRODUCCION

1. LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS EN EL PROYECTO ARDI-AROA.

1.1. Orientaciones fundamentales.

1.1.1. Participación y Desarrollo.

1.1.2. Contenido y Nivel de participación en Programas de Desarrollo Rural Integrado.

1.1.3. Modelos de Organización para la participación.

1.2. La Organización de la Población.

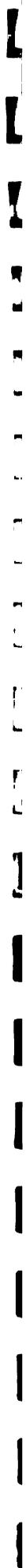
1.2.1. Las Organizaciones Económicas.

1.2.2. Las Organizaciones de Representación.

1.3. Implementación del proceso de participación.

1.3.1. La participación en el Plan Operativo.

1.3.2. Esquema de algunos mecanismos.



**2. ANALISIS DE LA SITUACION ORGANIZATIVA ACTUAL DEL VALLE DE AROA,
RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIA.**

2.1. La Organización del sector de pequeños productores.

2.1.1. Antecedentes Generales.

2.1.2. Las Organizaciones Económicas Existentes.

2.1.3. Los parceleros independientes.

**2.1.4. Los grupos campesinos no incorporados a la
Reforma Agraria.**

2.2. La Organización de los Sectores Productivos.

2.2.1. El Sector Cafetalero.

2.2.2. El Sector Ganadero.

2.2.3. El Sector Cañicultor.

2.2.4. El Sector Citricultor.

2.3. Recomendaciones.

2.3.1. Sobre Políticas Institucionales.

2.3.2. Sobre Aspectos Estructurales Organizativos.

2.3.3. Sobre Mecanismos de Ejecución.



**2.4. Lineamientos Generales para una Estrategía de Puesta en
Marcha del proceso de participación.**

- 2.4.1. Frente Institucional.
- 2.4.2. Frente Interno.
- 2.4.3. Frente de Productores.

ANEXOS

- I. ENCUESTA A ORGANIZACIONES DE BASE.
- II. TALLER SOBRE ORGANIZACIONES RURALES.
Fascículo 1. Modelos de Organización Productiva de Base.
- III. TALLER SOBRE ORGANIZACIONES RURALES.
Fascículo 2. Las Organizaciones del Valle Aroa.
- IV. TALLER SOBRE ORGANIZACIONES RURALES.
Fascículo 3. Fortalecimiento Organizativo.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

I N T R O D U C C I O N

Dentro del Convenio que el Ministerio de Agricultura y Crfa de Venezuela tiene con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura para apoyo al Programa Nacional de Areas Rurales de Desarrollo Integrado ARDI, se contempla como una de las áreas de asesoría la PARTICIPACION DE LA POBLACION.

Este programa específico se refiere a la participación de la población rural organizada en la planificación de las actividades, así como en la toma de decisiones con miras a su efectiva incorporación a la vida económica, social y cultural de la región.

Para el año 1982, el referido convenio contempla la ejecución de las actividades siguientes:

1. Analizar la información con que cuenta el ARDI-AROA compatibilizándola con la obtenida en el último Censo Nacional para:
 - a) Identificar, clasificar y cuantificar los estratos sociales y económicos, igualmente determinar la participación y control que tienen sobre los medios de producción, así como su participación en la vida social, cultural y económica de la región.
 - b) Analizar las organizaciones existentes en el área y sus relaciones con las de la región y el resto del país.
2. Formular propuestas alternativas sobre organización poblacional para su participación en la vida social, cultural y económica del área y regional.



Durante el año 1983, se ejecutarán las actividades siguientes:

1. Basado en las definiciones adoptadas por las autoridades nacionales proponer tipologías de organización para atender y desarrollar acciones de producción, comercialización, abastecimiento de insumos, abastecimiento de productos de la canasta familiar, etc. teniendo en cuenta la coexistencia de las O.E.C., organizaciones gremiales, culturales, etc., de medianos y pequeños productores, así como de asalariados. Se deberá contéplar la activa participación de la mujer y de la juventud.
2. Se prepararán propuestas de metodologías y estrategias para la promoción, organización y constitución de las organizaciones.
3. Como modelo apoyar la constitución de una organización para su participación en la planificación-ejecución.

El documento que a continuación se presenta contempla las actividades previstas para el año 1982 y fue elaborado por Hugo Ortega Tello, Consultor del IICA Oficina Venezuela, quien recibió colaboración de funcionarios del ARDI-AROA y técnicos de la Oficina del IICA en Venezuela. De los funcionarios del Proyecto ARDI-AROA destacan el Sr. Miguel Guillory, Jefe del Proyecto, la Sra. Flor Antillano, Coordinadora del Programa Social y el Sr. Luis Marcial, Coordinador del Programa Agroindustrias y Comercialización. De los técnicos de la Oficina del IICA en Venezuela destacan los Sres. Benjamín Samanez, Juan Luis Hernández, Carlos Alonso y Erik Theinhardt.



1. LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS EN EL PROYECTO ARDI-AROA.

1.1 Orientaciones fundamentales.

1.1.1 Participación y desarrollo.

El desarrollo cultural, económico y social de cualquier población solo tendrá sentido y lugar dentro de la dignificación humana - utilizando el máximo de energía espiritual, intelectual y física de cada uno de sus miembros.

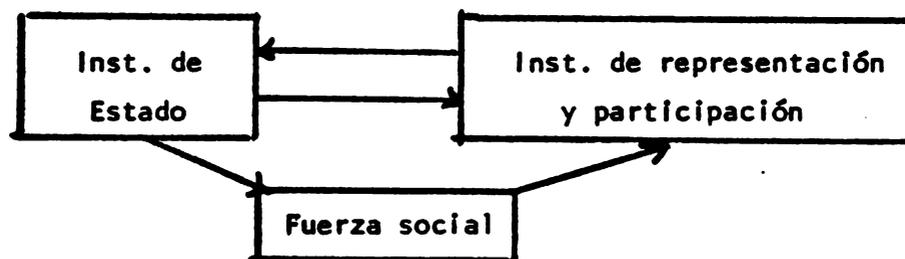
A través del tiempo, y con el crecimiento de la población, los problemas del desarrollo se han hecho más complejos y los intentos por alcanzar ciertos grados o niveles de vida son cada vez más difíciles, quedando grandes sectores bajo el mínimo esperado.

Con el incremento de los problemas sociales, los conductores del desarrollo, dentro del contexto latinoamericano (Estados, gobiernos, instituciones, etc.) han optado, desde el punto de vista institucional, por la alternativa de ampliar el servicio público, cayendo la mayoría de ellos, en una burocratización extrema con altos costos de operación y una bajísima productividad.

Otros sistemas, concientemente buscan la marginación de la participación masiva. En síntesis, la mayoría de los esfuerzos no han logrado solucionar en su totalidad los problemas sociales y, hoy día, cada sociedad muestra un porcentaje significativo de su población en estado de pobreza, tanto espiritual como intelectual y económica.



Las instituciones del Estado, por consiguiente, solo podrán resolver los problemas sociales cuando tengan una colaboración significativa y eficiente desde la base, planteando sus reales necesidades y las vías de solución. Esta participación solo puede darse en la acción por medio de la organización o institucionalización adecuada, la que, a un mismo nivel que los organismos de Estado, colaboren con éste en la solución de sus propios problemas. Este esquema institucional de participación se explica en el gráfico siguiente:



La institución de Estado es concebida para enfrentar y solucionar los problemas de la sociedad y los que manejan estas instituciones generalmente lo hacen por mandato de ella. Sin embargo, hoy día es común visualizar el manejo institucional más como poder que como servicio, o también percibir las solo como fuente de sustentación o ingreso por parte de los funcionarios que laboran en ella. La mayoría de las instituciones actuales por lo tanto, enfrentan un doble riesgo: perder de vista su finalidad y/o burocratizarse.

La sociedad, por lo tanto, beneficiaría potencial de toda acción institucional, debe ser un elemento clave en su buen funcionamiento, en el sentido de asegurar su correcta acción. Si la acción institucional no es capaz de dar respuesta eficiente a los problemas que plantea la sociedad, debe ser ella misma quien colabore en la búsqueda de mejores soluciones. La fuerza social debe generar, por lo tanto,

una instancia de representación que colabore con las instituciones oficiales.

Esta colaboración debe ser entendida tanto como un canal de demanda como de aportes a soluciones concretas. El defecto de muchas experiencias de modelos participativos ha sido el estructurar instancias de organización y representación débiles, experiencias que han terminado sólo en planteamientos de demanda, creando en muchos casos, más conflictos que soluciones. Por otro lado, cuando no hay organización de base o cuando ésta es débil, las instituciones de Estado suelen caer en una política de beneficio hacia los sectores con mayores recursos, hacia aquellos sectores que menos necesitan la ayuda institucional. Indudablemente que las instituciones de Estado, al margen de la participación, tendrán la responsabilidad permanente de dar respuesta a ciertas necesidades constantes de la población como lo de infraestructura física (carreteras, comunicaciones, energía) y social (salud y educación). Existen áreas sin embargo, en que la institución oficial o de gobierno solo puede dar algunos lineamientos generales y el apoyo parcial a algunos aspectos del desarrollo, quedando el resto bajo responsabilidad conjunta con otras instancias de colaboración. El caso rural y, más específicamente, el caso agrícola, es un buen ejemplo. La complejidad de éste sector, la heterogeneidad de productores, de fincas, de disponibilidad de recursos, de sistemas ecológicos, de posibilidades de mercadeo, etc., permiten a las instituciones oficiales solo la posibilidad de esbozar la política y los programas generales, quedando la ejecución de ellos en manos de los productores. Serán éstos los encargados de enfrentar día a día los problemas reales y por ésta razón estarán en mejores condiciones para programar bajo la política del gobierno, las soluciones adecuadas. El productor organizado enfrentará en mejores condiciones y conocerá en mayor detalle los problemas de abastecimiento de insumos, de cambio tecnológico, de comercialización de sus productos, etc.

Indudablemente que la participación estará directamente relacionada con la capacidad y preparación de cada individuo por una parte y el grado de organización por otra. El agricultor sin capacitación y no organizado difícilmente podrá aportar soluciones al desarrollo del sector, y por el contrario, aquel que constituye una organización y tiene aportes acertados a los problemas, indudablemente que puede influir positivamente en el desarrollo.

Entre ambos extremos se da generalmente una amplia gama de alternativas y posibilidades. Entre las más comunes tenemos las meramente reivindicativas y las excesivamente politizadas o adscritas a determinados partidos políticos o tendencias. ¹⁾ Estos tipos de sesgos en las instancias de participación desvirtúan parcial o totalmente el sentido de la acción, tanto desde el punto de vista del fin mismo de participar, que es la dignificación del hombre, como la de lograr una mejor acción institucional.

Las demandas reivindicativas reiteradas sin aportes propios para las soluciones o la simple espera de que los organismos oficiales deben hacerlo todo, son obstáculos importantes para el desarrollo. Por otra parte, el enganche de instancias de representación con partidos o movimientos políticos hace perder, generalmente, toda objetividad a la participación.

1.1.2 Contenido y Nivel de Participación en Programas de Desarrollo Rural Integrado.

El contenido y el nivel de la participación, por lo tanto, constituyen factores elementales en el éxito de ella. El contenido está

1) Se excluye de éste análisis las variables política y partido político como área de participación.

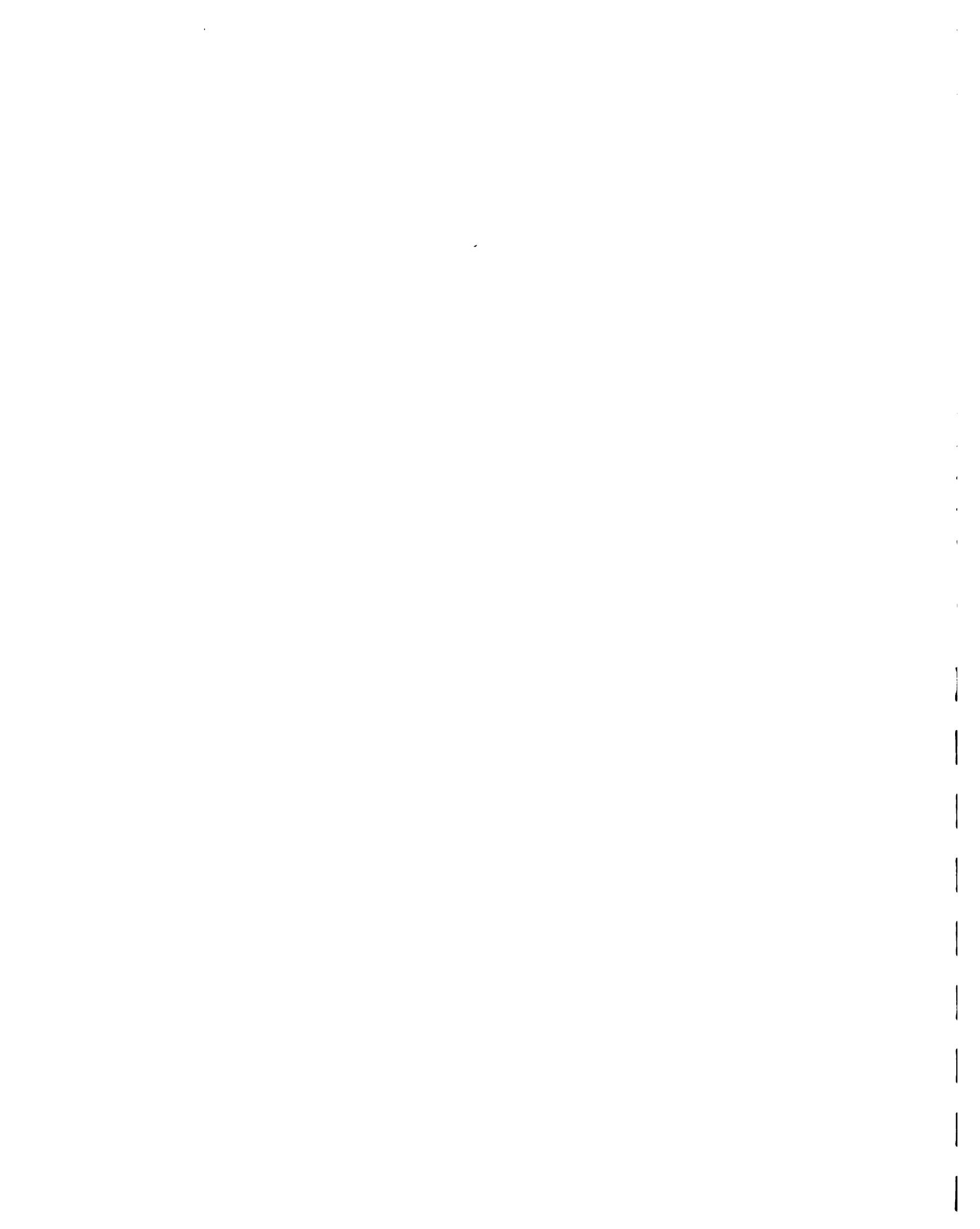
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

dado por la situación que se enfrenta y por el tipo de organización que se estructura para enfrentarla. Un grupo de productores ganaderos, por ejemplo, ante el deseo de mejorar sus niveles de rentabilidad, sea bajando sus costos y/o mejorando sus precios de ventas, se organizarán para enfrentar problemas tales como abastecimientos más baratos de insumos, mejor manejo tecnológico del rubro, buscar nuevos y mejores canales de comercialización y tal vez, procesar el producto. Esta organización tendrá un objetivo muy claro y la participación de sus socios en ellas estará directamente relacionado entre varios aspectos, al conocimiento y manejo que se tenga de la variable costos. Todo lo que se haga en esa línea de contenido y nivel, mantendrá claro el rumbo o la orientación de esa organización.

Un problema de contenido en la organización descrita sería, por ejemplo, tratar de incorporar una variable política y entender como importante que la directiva de la organización sea de tal o cual partido. Un problema de nivel sería integrar como socios a un grupo heterogéneo de productores en donde los más pequeños, por ejemplo, no pudieran aportar ni adaptarse a cambios tecnológicos de acuerdo a volúmenes operados. La participación en esta circunstancia decae y la organización pierde su sentido.

En definitiva, por los problemas que enfrentan los grupos humanos, y ante un intento de participación, pareciera razonable promover la organización de grupos homogéneos y en la medida que éstos sean pertenecientes a los sectores socio-económicos más bajos, incentivar la capacitación y la constitución de organizaciones multiactivas dado que la gama de problemas que enfrentan es más amplia.

El riesgo, sin embargo, de una acción multiactiva en un grupo con menor experiencia y preparación en participación, es grande, lo que obliga a aclarar permanentemente los objetivos de la organiza-

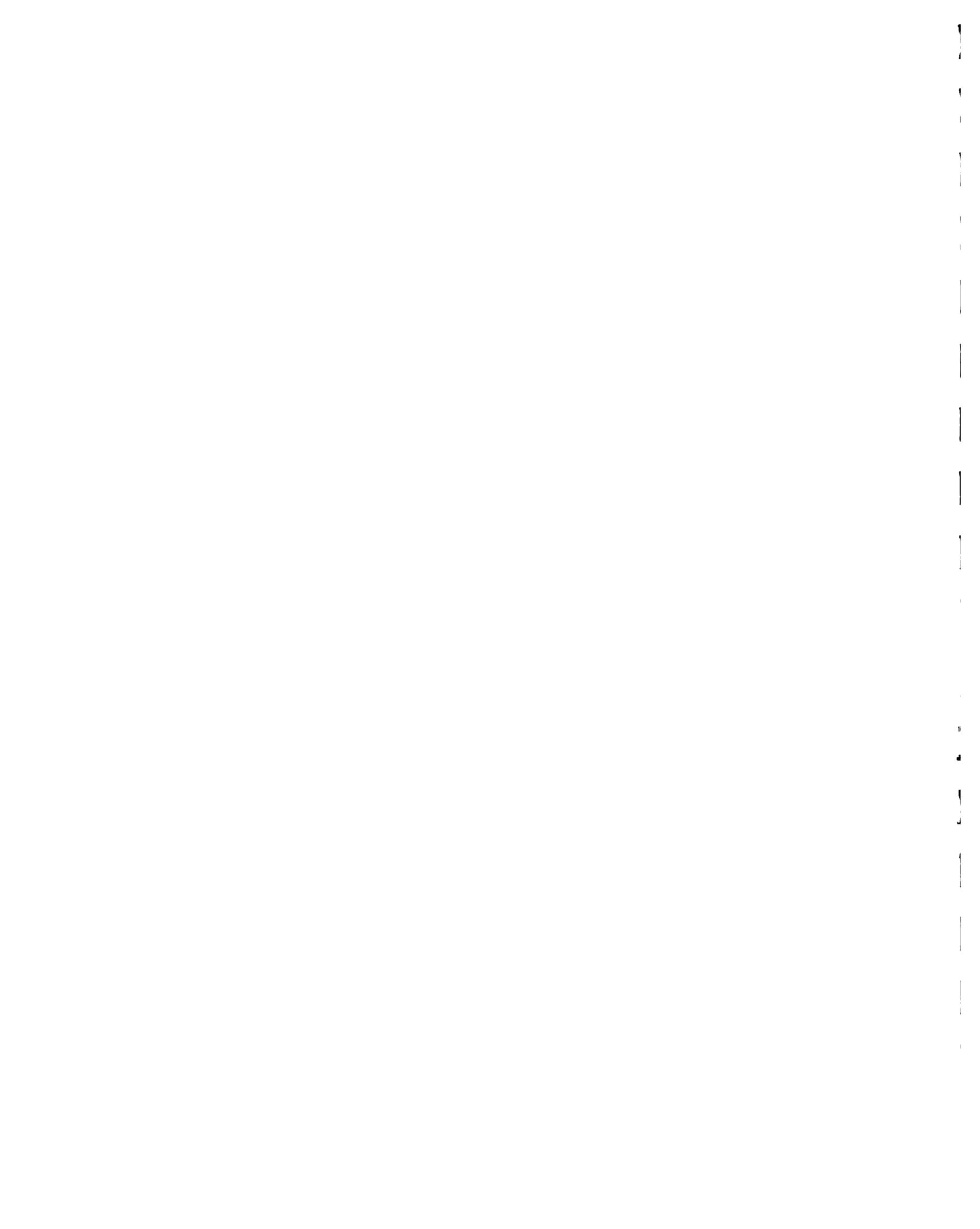


ción. Es aquí, donde la mayor parte de los proyectos de desarrollo han cometido los errores que los han llevado al fracaso. Es común, incluso, fijar como objetivos finales la organización de la población, sin aclarar que se persigue con ella. La frustración de la población, sobre todo de aquella con menor preparación, ante el natural fracaso de su organización, impide muchas veces volver a ejecutar nuevos programas.

Toda la teoría sobre participación en el desarrollo, por lo tanto, tiene que tener un contenido o un punto de partida concreto y este está en la identificación de una acción común entre una institución y un sector de la población, acción que se identifica, programa, ejecuta y evalúa en conjunto.

El tipo de acción puede ir desde algo muy sencillo hasta complejos programas nacionales. Un ejemplo del primero puede ser la cooperación de un centro de padres de una determinada escuela para el arreglo de un servicio higiénico de la misma. Entre la institución, la escuela, y la organización adecuada, el centro de padres, se identificó el problema, se acordaron aportes financieros o materiales y se solucionó una necesidad importante para el grupo escolar. En este caso, definir responsabilidades, aportes o calendario de actividades puede ser relativamente fácil.

Indudablemente que el sistema de participación se complica en la medida que los programas se hacen más complejos. Pongamos como ejemplo un programa de desarrollo agrícola para un área determinada. El objetivo del programa puede estar igualmente claro que en el ejemplo anterior. En este caso será un aumento de la superficie. Esto puede estar claro para la institución (Ministerio de Agricultura) y para la población (organización de agricultores) pero el programa conjunto a elaborar, motivo de la participación, requiere un mínimo de sistematización, como por ejemplo, conocer las causas de los bajos rendimientos



por cultivo, las causas de la no utilización del total de la tierra - aprovechable, los medios a utilizar, los recursos, alguna estrategia, etc. Se requiere, en definitiva, un marco de acción y un mecanismo de programación participada que ordene y sistematice una acción conjunta.

Los extremos de complejidad para un proceso de participación se dan indudablemente en aquellos casos en que hay una amplia gama de problemas y por lo tanto una diversificación de objetivos, la participación de varias instituciones y organizaciones y donde actúan diferentes niveles de decisiones.

En estos casos, donde suelen confundirse objetivos, donde suelen aparecer celos institucionales, la participación de la población se torna un aspecto complejo y delicado. Estos casos requieren un afinado pero sencillo método de planificación-ejecución donde se incorpore claramente la participación de la población organizada y donde el mecanismo de programación esté conceptualmente claro a todo nivel.

Si uno de los objetivos en sí mismo es, como en el caso ARDI-AROA, incorporar a la población en un proceso de participación, éste debe tener una proyección concreta más allá de la participación misma. En otras palabras, la participación tiene que ser para algo más que el simple hecho de participar. Ese algo más debe ser logros productivos, logros sociales, algo que en definitiva sea cuantificable o evaluable. Es decir, la participación de la población es una política de un programa de desarrollo y la organización de la población es un objetivo intermedio, no un objetivo final.

Estos objetivos, que en medida importante pueden ser conceptualizados más como medios para lograr objetivos que objetivos propiamente tal, pueden conducir a resultados equívocos en cualquier intento de evaluación. En efecto, la construcción de una escuela en sí

misma no es desarrollo social, sino más bien es un medio para lograr el desarrollo social. La dictación de cursos de capacitación no es un indicador de desarrollo social sino más bien un medio para lograrlo.

En definitiva, una conceptualización errada o poco clara en materias sociales puede conducir al error, lo que ha sido constante en algunas experiencias, de buscar como resultado del programa, acciones que no constituyen meta u objetivo, sino simplemente medios. A manera de ejemplo, en varias reformas agrarias latinoamericanas, se concibió erróneamente la organización de base como un objetivo en sí mismo, impulsándose grandes esfuerzos para ello. Los pequeños y medianos productores, una vez organizados no sabían que hacer, tras lo cual los invadía una sensación de frustración que impedía la ejecución de nuevos programas. Por el contrario, si el productor ve frutos positivos a través de su organización, la va a concebir como un medio y la va a tratar de mantener y fortalecer. Y si esos frutos son de tipo colectivo o de beneficio masivo habrá mayores expectativas de solidaridad, de comunidad, de participación, en definitiva de desarrollo. Como ejemplo, podemos simular dos tipos de organizaciones: una, solo para conseguir créditos individuales y otra, para conseguir la construcción de una escuela o un centro de salud. Indudablemente que la primera desarrollará menos la solidaridad y una vez obtenido el crédito, la organización pierde su razón de ser, salvo que sirva para obtener un segundo crédito. La segunda organización, por el contrario, una vez construido el inmueble, inicia un beneficio más permanente y habrá una sensación más clara de beneficio común, de esfuerzo común, de solidaridad. Esto nos lleva a la conclusión de, una vez trazadas las políticas y objetivos generales, la importancia de establecer los objetivos secundarios con extrema claridad dado que es uno de los primeros pasos que nos permite la elaboración, ejecución y evaluación de un programa de acción.

1.1.3 Modelos de Organización para la participación.

Los Modelos de Organización de la población que se conforman dentro de cualquier región dependen fundamentalmente de dos factores: de la realidad que se enfrenta y principalmente de la orientación que el Estado quiere darle. Este factor, en el continente latinoamericano ha tenido, además, la connotación de tratar permanentemente de implantar modelos y experiencias organizativas foráneas y no intentar, por lo tanto, la búsqueda de organizaciones adecuadas a una realidad y cultura local. Sin tratar de minimizar los modelos organizativos descritos, las cooperativas y los sindicatos son buen ejemplo de ellos. Si bien han sido eficaces modelos de organización en innumerables casos - han sido fórmulas impuestas razón por lo cual han fracasado.

En la relación Estado-Fuerza Social descrita anteriormente, se planteaba la necesidad de un diálogo horizontal o participación igualitaria entre las Instituciones oficiales y las organizaciones de representación y participación. Si tomamos esta premisa como meta de todo proceso participativo, observamos que las experiencias latinoamericanas se podrían clasificar en tres tipos, desde el punto de vista del rol del Estado en la organización de la población:

- * El Estado imponiendo
- * El Estado promoviendo y
- * El Estado pasivo

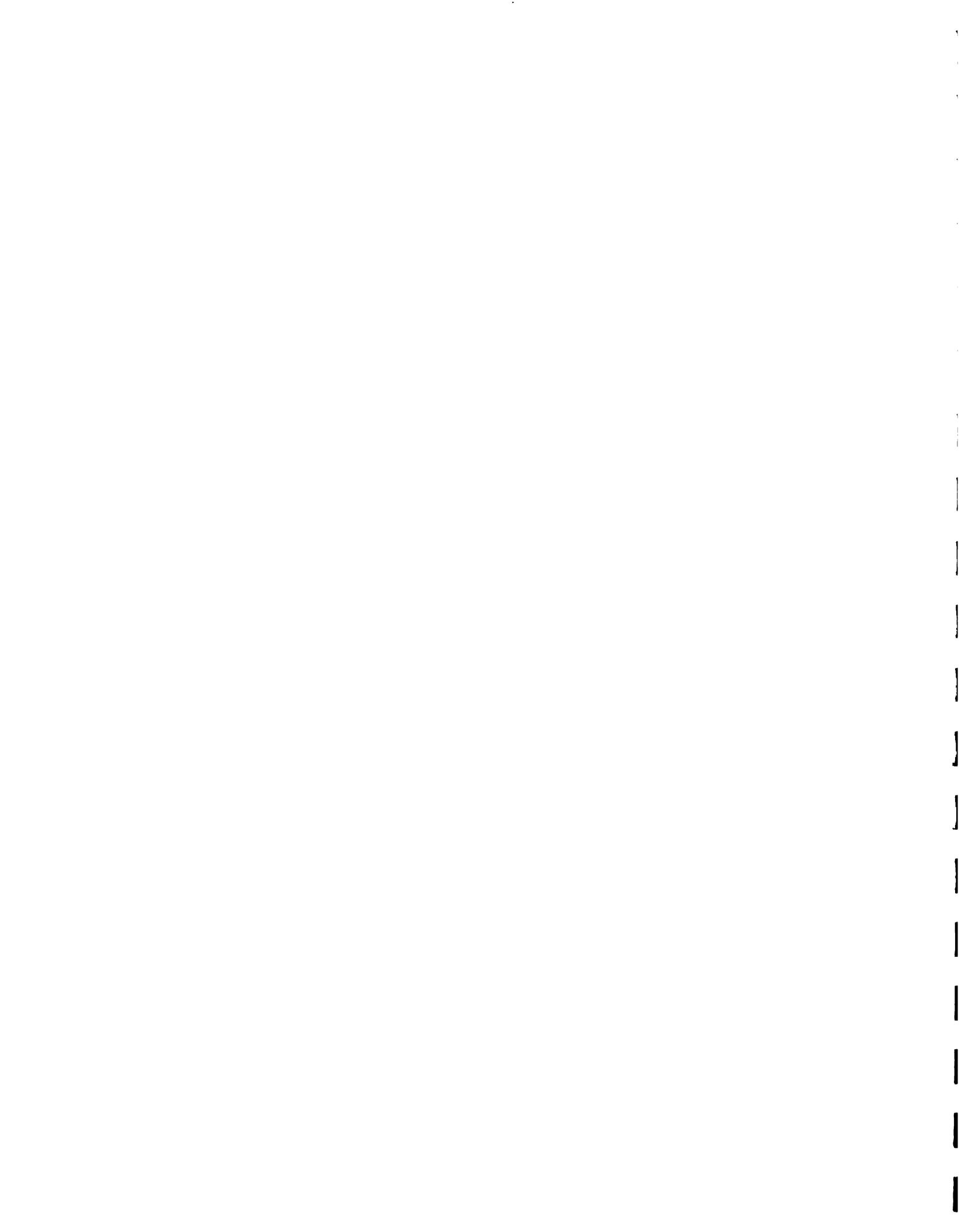
Las tres situaciones tienen facetas similares, en el sentido de no darse, en la realidad, claramente una sola de ellas. Muchas veces se habla de la importancia de la organización y de la participación de la población sin adecuar un aparato legal o jurídico que permita la organización. Muchas veces se incentiva la participación siempre y cuan-

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

do no se compartan las decisiones. Por el contrario, muchas veces se reprime la organización, lo que en algunos casos ha incentivado su fortalecimiento.

El difícil equilibrio del fomento o promoción por el Estado, con la autonomía de la organización y su real participación parecen ser los esquemas o modelos más adecuados para lograr la construcción conjunta del desarrollo buscado. Ambas instancias, el Estado y las Organizaciones, deben controlarse mutuamente. Las normas, leyes, decretos y reglamentos son instrumentos esenciales para lograr el equilibrio buscado. Ninguna de las dos debe ser impositiva o pasiva por esencia. El aporte de ambos es distinto y, por lo tanto, complementario. El Estado no debe "organizar" a la población, sino debe incentivar y apoyar la organización. Para esto cuenta con medios suficientes. Las obras de infraestructura, las inversiones de capital en plantas agroindustriales y la canalización de recursos financieros son algunos ejemplos de los instrumentos que pueden utilizarse en función de una organización y participación de la población. Todo el actuar del Estado puede y debe ser ejecutado bajo una política de favorecer o promover la organización de la población. Esta, por su parte, debe ser una instancia que canalice las aspiraciones y anhelos de la población y al mismo tiempo aporte los recursos necesarios para que complementados con los del Estado, se logre la meta propuesta. En la gran mayoría de las experiencias, los miembros de las organizaciones han concebido a éstas únicamente como mecanismos para obtener del Estado beneficios que individualmente no podrían lograr.

Los Modelos de Organización, en definitiva, deben surgir de la realidad misma, que den cauce a las aspiraciones de quienes la constituyen y que sean reales colaboradores del desarrollo rural.



1.2 La Organización de la Población.

Las organizaciones rurales pueden dividirse en dos categorías: económicas y gremiales o de representación.

1.2.1 Las Organizaciones Económicas.

Como tal tienen una función económica a la que suelen agregarle también funciones sociales y culturales. La materialización de toda actividad organizativa, generalmente en torno a lo económico, debe involucrar siempre la integralidad de estas funciones.

El cambio en la forma de actuar, de un sentido individual a un sentido comunitario y solidario, concentra la potencialidad productiva y los recursos en la cooperación de base y permite la posibilidad de un desarrollo auténtico.

El desarrollo de estos grupos organizados sólo podrá ser fuerte, eficiente y activo en la medida que integre en su seno las necesidades económicas del mayor número de miembros y puedan realizar plenamente su multiactividad.

Dentro de esta multiactividad deberán tener prioridad aquellas acciones que demanden sus propios asociados, por lo que debe ser necesario promover e impulsar aquellas que signifiquen un verdadero impacto en el desarrollo del grupo organizado.

La actividad de consumo suele estimular inicialmente la participación de los socios y se entiende como una forma integradora y como una manera de captar experiencia en la acción. No debe ser considerada como una actividad fundamental de la organización.

La actividad de comercialización, en este tipo de organizaciones, debe considerarse como prioritaria, como una manera de lograr un mayor ingreso y como una acción que permita al pequeño productor conocer las ventajas al manejar esta etapa del proceso.

El abastecimiento de insumos, prestación de servicios y créditos que realizan las instituciones deben ser canalizados a través de estas organizaciones como norma general para que éstas lo distribuyan a sus asociados, permitiéndole a la organización ampliar su gama de servicios, captar nuevos socios y tomar experiencia en la acción. Para llevar a cabo esta actividad, la institución debe tomar en cuenta la madurez y responsabilidad de la organización.

La realización de actividades productivas, de transformación o elaboración de productos agropecuarios, es la finalidad central de este tipo de organizaciones. Esta organización puede tomar forma de Cooperativa, Comité, Unión, Empresa, según los marcos legales del país, funciones y organización del grupo. La idea de fondo, en todo caso, es constituir una empresa, que vaya creando la propiedad común de los medios de producción. Este tipo de empresa no debe ser entendida como empresa capitalista, dado que no cabe la contratación de asalariados permanentes y existe un reparto de excedentes entre sus socios en forma justa. Además, las actividades de estas organizaciones deben brindar posibilidades de acción a todos sus miembros, incluyendo a la mujer y a la familia del pequeño y mediano productor, especialmente en pequeña industria, artesanía, producción familiar, programas de salud, educación, etc.

Debe, la organización económica, aprovechar integralmente toda la potencialidad productiva mediante la multiactividad, creando si es necesario secciones destinadas especialmente a estos objetivos.



Estas organizaciones también deben impulsar las iniciativas de obras comunitarias para uso común que surjan en su área de acción, aprovechando el trabajo propio y el apoyo del Estado.

Cada iniciativa de nuevas actividades en la organización debe ser apoyada por la institución correspondiente y también debe significar una capacitación especializada en la materia.

Cada actividad diferente de la organización económica se debe identificar con los comités especializados para cada una de ellas, dando origen a una sección especializada.

La organización superior, a un segundo grado, permite que éstas organizaciones económicas, cumplan plenamente su papel, dado que se posibilita una acción integradora. La integración de organizaciones económicas de base en un nivel de segundo grado, permite abocarse a actividades de representación y servicios, solucionando problemas comunes, especialmente en abastecimiento y comercialización. Para crear este nivel de segundo grado tiene que existir un nivel de base consolidado que asegure volúmenes de producción o actividades representativas de sus asociados.

Estas organizaciones de segundo grado deben financiarse con el aporte de sus socios (personas jurídicas) de primer grado. Los aportes recomendables se estiman en, aproximadamente, un 5% de los volúmenes financieros operados a través de la organización de segundo grado. En todo caso, los costos de operación de estas organizaciones deben ser lo más bajo posible para asegurar su viabilidad.

Una estructura como la descrita permite una participación real y efectiva, la cual debe manifestarse en un aumento de la producción, en la generación de excedentes y en el desarrollo económico en general.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

1.2.2 Las Organizaciones de Representación.

Las Organizaciones Económicas recién descritas, en sus niveles de segundo grado, realizan actividades netamente económicas o empresariales y, en esa línea, asumen un papel también de representación y defensa de los derechos de sus asociados. Negocian mejores precios, buscan mejores condiciones y beneficios en general en las líneas productivas de sus bases. Sin embargo, existe una línea organizativa netamente gremial que, al margen de toda actividad productiva, representan sectores de productores o trabajadores. Es el caso de los sindicatos, asociaciones o gremios en general.

Estas organizaciones deben ser la herramienta legal para, mediante una acción solidaria, sus asociados puedan mejorar sus condiciones sociales, culturales y económicas y poder así integrarse a las tareas que demanden el desarrollo y transformación del sector rural.

A estas organizaciones les corresponde una amplia gama de funciones reivindicativas, económicas y educativas, frente a las cuales, las instituciones del Estado deben apoyar y complementar. La línea netamente sindical, en la gran mayoría, se ha constituido con asalariados y sus actividades han sido solo reivindicativas. La línea de la Asociación ha tenido una gama de actividades más amplia, sociales y económicas, y sus socios han sido productores. En efecto, éstas últimas, además de la línea de representación han incorporado actividades de crédito, asistencia técnica y prestación de algunos servicios en general. En algunas experiencias latinoamericanas se ha dado también el caso de constituirse sindicatos con pequeños productores y sindicatos con grandes agricultores. La eficiencia de estas modalidades, sin embargo, está supeditada a la decisión del Gobierno y la cohesión del grupo organizado. Este último aspecto es, tal vez, el más importante como factor de éxito, dado que al tener problemas comunes, habrá tareas comunes, lo que aumenta lógicamen-



te la unidad y solidaridad. Es preferible, por lo tanto, en este tipo de organizaciones, contar con socios homogéneos en cuanto a estratos socio-económicos, disponibilidad de recursos, niveles educacionales, - perfiles culturales, etc.

La organización gremial de los sectores productivos (Asociaciones) es un requisito indispensable para la participación en cualquier programa o proyecto de desarrollo rural.

En aquellas regiones o áreas de considerables superficies heterogéneas de producción y sobre todo bajo programas o proyectos de desarrollo rural integrado, es aconsejable que las organizaciones productivas de base orienten sus actividades en torno a un rubro o cultivo predominante. Esto toma mayor validez cuando la organización es de reciente constitución. Esto no significa que la organización debe quedar circunscrita a un solo producto, muy por el contrario, dado que debe tender a la multiactividad. La idea es que vaya ampliando sus actividades pero consolidando cada uno de sus pasos y teniendo una actividad productiva en torno a un rubro principal. Un segundo nivel de éstas organizaciones puede y debe ser también especializado, incorporando a este nivel actividades de representación en sus líneas de producción. Lo importante es que exista, a nivel de la región, una instancia de representación global y que lo indicado suele ser constituir una asociación con las organizaciones de segundo grado especializadas.

La participación de la población productora en un esquema como éste permite complementar e integrar con mayor facilidad los objetivos sociales y económicos que se impongan y, al mismo tiempo, permite a las instituciones de desarrollo tener una contraparte representativa y eficiente en la elaboración de los planes y programas correspondientes.

Por el contrario, si en la región descrita existe un nivel

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

organizativo de base débil, no existen organizaciones especializadas de segundo grado o existen asociaciones especializadas y heterogéneas, la posibilidad de hacer participar a la población en la elaboración de los planes o programas gubernamentales se hace muy difícil, porque éste cuenta con muchos frentes, intereses e instancias con quien dialogar y muchas veces negociar.

1.3 Implementación del proceso de participación.

1.3.1 La participación en el Plan Operativo.

Si es importante la claridad del mecanismo y los conceptos de programación, lo es más la incorporación de la población beneficiaria a la elaboración de un Plan Operativo institucional. Es el inicio de la participación. Es el inicio de la identificación conjunta de problemas, soluciones, estrategias, etc.

Un proyecto regional de desarrollo integrado debe ser, por lo tanto, la acción conjunta de varias instituciones y la población - atendida, que moviliza y concentra los esfuerzos y recursos de las instituciones y de la propia comunidad dentro de un área geográfica que abarque varias organizaciones de base o de segundo grado.

En otras palabras, el Proyecto ARDI-AROA por ejemplo, es el medio para lograr los fines que se propongan y debe abarcar a toda la población que habite en el área geográfica del Valle de Aroa, principalmente a los sectores más necesitados, que estén organizados tanto a nivel de base como a nivel de segundo grado, tendiendo a cubrir un número creciente de población.

Sólo así, el Proyecto ARDI-AROA motivará la unión de la



población ubicada en el área, en torno a problemas y objetivos comunes. Esto tenderá a consolidar las organizaciones existentes, para estimular su crecimiento posterior sobre bases concretas o irradiar su acción para la formación de nuevas organizaciones. El fortalecimiento de las organizaciones consolidará la capacidad del pequeño y mediano agricultor para tomar a cargo sus responsabilidades y participar en las decisiones sociales, económicas y políticas que le corresponde a toda sociedad dinámica.

Está comprobado que el desarrollo de este sector jamás podrá efectuarse en torno a unidades productivas pequeñas aisladas. Un proyecto de desarrollo integrado, al incorporar a toda una población a un plan o programa, basándose en las organizaciones productivas, facilita un uso más racional de los recursos de que dispone tanto las instituciones como la comunidad, permitiendo además la demostración, la solidaridad, la competitividad, en síntesis, la dinámica de todo proceso de desarrollo.

Analicemos la situación programática del Proyecto ARDI-AROA. El Proyecto ARDI-AROA elabora un Plan de Desarrollo Integral. Para esto se necesita realizar un diagnóstico sobre aspectos relevantes y estratégicos de la realidad sobre los cuales va a actuar. Esto de por sí es un proceso relativamente largo que tal vez ARDI-AROA lo ha realizado. Posteriormente el proyecto se fija objetivos generales e intermedios, para por último determinar los medios y recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Todo este proceso, descrito en forma sucinta, puede realizarse con participación de la población bajo proyecto (organizaciones territoriales y funcionales) o sin tal participación. De acuerdo a los conceptos explicitados, el Proyecto ARDI-AROA debería promover una programación-participada crecientemente, donde todo el sistema



esté orientado y encauzado a otorgar el máximo de importancia a la población bajo proyecto y sus respectivas organizaciones. El Proyecto ARDI-AROA debe desestimar toda acción emanada de un programa que imponga un sistema de trabajo a su "clientela", actuando "de arriba hacia abajo". Las aspiraciones de la población deben ser tomadas en cuenta y deben surgir del análisis de su propia situación. Estas aspiraciones deben ser incorporadas en diversas etapas de la programación (estrategia, programas de comunidades, de zonas, del proyecto en general). Esta incorporación no debe ser un acto formal; ella supone una actitud de diálogo entre el Proyecto ARDI-AROA, que tiene ciertos fines, objetivos, medios, métodos y recursos; y los anhelos de la población. - ARDI-AROA no debe imponer a la población y sus organizaciones un programa de acción, sino en conjunto con ellos elaborar un programa que se realiza con ellos.

Es evidente que para ARDI-AROA es más simple elaborar un programa sin participación y solo comunicar a las organizaciones cuales serán las acciones a realizar. Sin embargo, esta simplicidad es solo aparente porque sin la participación de la población se corre el riesgo de hacer programas carentes de base real y, por lo tanto, no ser efectiva la acción del ARDI.

En definitiva, la PROGRAMACION PARTICIPADA o la elaboración del Plan Operativo debe ser entendida como la participación activa de la población en los programas del Proyecto ARDI-AROA.

No importa que esto en primer momento sea difícil; por el contrario, cada funcionario del Proyecto ARDI-AROA debe apurar el proceso para que la participación de la población sea cada vez más activa, más dinámica, más crítica. El Proyecto ARDI-AROA debe crear estructuras en que exista una real participación de las organizaciones, y emplear todos los medios necesarios para que la población adquiera la cos-



tumbre de participar en la elaboración de planes y programas a diversos niveles; solo así su actitud hacia la participación será positiva. En una realidad como la del Valle Aroa tal vez sea necesario empezar de a poco, con instrumentos muy sencillos y con un fuerte apoyo en capacitación y difusión.

Una programación participada es un mecanismo adaptado a la realidad en que se actúa y donde el conjunto de acciones a realizar en un lapso de tiempo determinado permiten lograr o acercarse a los fines propuestos.

Para esto es imprescindible en primer lugar, aclarar los fines u objetivos generales que se persiguen. Ateniéndonos exclusivamente al Programa Social del Proyecto ARDI-AROA, su función fundamental será promover un desarrollo cultural, económico y social de la población correspondiente. Para cumplir este objetivo de largo plazo deberá promover un movimiento social de base que fomente la unidad, la solidaridad, la organización y la creación de estructuras de participación y también deberá promover la creación o fortalecimiento de una economía que permita aumentar la producción agropecuaria, permitir una mejor distribución de recursos y su mejor uso y fomentar el ahorro.

Cada uno de estos objetivos generales debería tener objetivos secundarios. El movimiento social de base, por ejemplo, podría tener los siguientes objetivos secundarios:

- Constitución de nuevas organizaciones.
- Aumentar la extensión geográfica de las organizaciones actuales.
- Aumentar el número de socios de las organizaciones actuales.
- Fortalecer las organizaciones actuales canalizando recursos financieros a través de ellos.



- Supeditando la construcción de infraestructuras como escuelas, casas, dispensarios, a las organizaciones existentes.

Esa economía de pequeños productores podría, por su parte, tener los siguientes objetivos secundarios:

- Fortalecer equipos técnicos propios de las organizaciones.
- Incrementar la productividad agrícola y técnica por intermedio del cambio tecnológico.
- Ampliar las áreas productivas.
- Establecer programas de comercialización.
- Establecer programas de procesamiento.
- Acelerar la regularización de tierras.

1.3.2 Esquema de algunos mecanismos.

Con los objetivos establecidos y con las acciones o métodos posibles a realizar perfectamente definidos, se puede iniciar el proceso de programación participada.

Esta programación participada, como todo proceso programático cuenta con etapas que podrían llamarse habituales como ser el diagnóstico, los marcos de acción, las estrategias, las consolidaciones, las ejecuciones con sus controles y evaluaciones. Sin embargo, por el hecho de ser una programación participada deben incorporarse dos etapas - poco habituales en el proceso y que llamaremos confrontación y priorización de problemas.

La confrontación porque es aquella en que se compara y se



complementa, por una parte la intención de acción institucional y por otra, los anhelos y metas de la población organizada.

La priorización de problemas porque establece el ordenamiento dentro de todas las soluciones planteadas.

Para llevar a cabo en forma perfecta estas dos etapas participativas, indudablemente, se requieren algunos requisitos imprescindibles, como por ejemplo, la capacitación del personal, la organización de la población, los mecanismos de difusión, promoción, etc., pero la mejor manera de lograrlos consiste en empezar a programar, dado que el perfeccionamiento se logrará a través del tiempo.

Estas dos etapas, la confrontación y la priorización, son importantes para el caso del Proyecto ARDI-AROA, porque en todo proyecto con cierta identificación política suele prevalecer la inestabilidad. Sin embargo, a nivel técnico sabemos que cualquier proyecto de desarrollo rural es de largo plazo y sin la participación de los beneficiarios es difícil asegurar continuidad en las acciones de desarrollo.

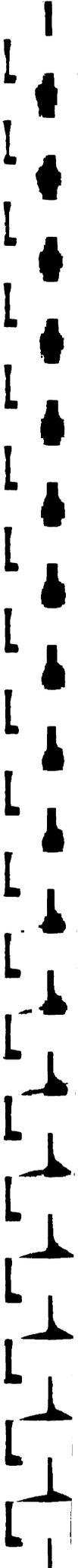
En un proceso de programación participada, las bases organizadas participan desde sus comunidades hasta los altos niveles del Proyecto ARDI-AROA. Esto significa que cada nivel integra, en un momento determinado de la elaboración de su programa, las acciones definidas por el nivel inferior. Esta etapa, que se deberá reproducir en cada sector y en cada nivel existente, permitirá que las aspiraciones de la población se integren realmente al programa del Proyecto ARDI-AROA. Esto supone que terminado el diagnóstico y definido el marco de acción, cada nivel de intervención confronte este marco con las acciones programadas al nivel inferior. Se puede decir entonces que esta etapa de la programación corresponde al momento de confrontar un intento de acción desde "arriba hacia abajo" con un deseo de acción desde "abajo hacia



arriba". Esta sería, en esencia, la etapa programática que permitiría al Proyecto ARDI-AROA cumplir con su intento de incorporar a la población a un proceso participativo. Muchas veces esta operación introduce en el mecanismo un "elemento extraño o ajeno" representado por las aspiraciones de la población e incluso a veces se planteará como exigencias de la población. Sería peligroso creer que esta "intromisión" será siempre apaciblemente asimilada. Esperarlo sería desconocer la realidad, o rechazar las exigencias del desarrollo. Por el contrario, hay que pensar que realmente se trata de una confrontación, es decir, del encuentro de dos corrientes que, aunque deben perseguir los mismos fines, conciben la realización en términos a menudo diferentes.

En la medida que el enfrentamiento se produzca en torno a aspectos fundamentalmente técnico-productivos y que éste diálogo sea aceptado, las acciones que se decidan en ese momento estarán dentro de los marcos institucionales propuestos. De esta confrontación saldrán soluciones posibles y de acuerdo a los fines del Proyecto ARDI-AROA. Será importante fijar el tiempo necesario para lograr los objetivos. En efecto, en la medida que el tiempo dedicado a esta realización es de corta duración, deberán ser definidas en términos precisos. Al contrario, si el tiempo dedicado a esta realización es de mediana o larga duración, las definiciones serán hechas necesariamente en términos más globales, debiendo ser readaptadas en los próximos años, al momento de la ejecución.

Para la ejecución misma de la confrontación se debe empezar por la base, tomando como unidad de operación las organizaciones productivas de primer grado. Los asesores directos de estas instituciones deben reunirse con las directivas o incluso en Asambleas Generales de Socios y hacer con ellos un levantamiento de su universo a manera de un plano a mano alzada donde la organización pueda ubicar sus socios, infraestructura, recursos productivos, servicios, etc. Una vez identi-



ficado su propio medio, el grupo debe plantear sus problemas, individuales y comunes, intentar una clasificación de ellos y esbozar algunas soluciones. El asesor de la organización debe facilitar esta operación y aprovecharla como actividad de capacitación y/o divulgación. El resultado de esta actividad debe consistir en una toma de conciencia de parte del productor de su propia realidad y de las alternativas de solución, sea con recursos propios o del Estado. También debe existir una clara conciencia por parte de la organización que está participando en la elaboración de Planes Institucionales.

Terminada la confrontación en cada organización de base, se procede a consolidar a nivel de Zonas del Proyecto ARDI-AROA y donde deberían participar la cabeza institucional y las organizaciones de segundo grado especializadas. De esta manera van tomando forma los diferentes programas del Proyecto, como el pecuario, agrícola, infraestructura, etc.

La segunda etapa participativa es la priorización de problemas. Es evidente, que los medios, métodos y recursos del Proyecto ARDI-AROA no permitirán enfrentar con la misma intensidad todas las soluciones. Se trata entonces, conjuntamente con las organizaciones, de jerarquizar las soluciones, de definir las más fundamentales, las más urgentes, las más imperativas. En otros términos, ordenarlas a las exigencias del desarrollo. Esta operación se llama priorización. Consiste en otorgar los medios, métodos y recursos a las soluciones en función de su importancia. Esta medida obliga a la organización a participar en decisiones de selección, en priorizar según sus propias realidades, en asumir en definitiva un rol de conducción frente a sus propios miembros. Indudablemente que pueden existir diferentes áreas o ejes dentro del Proyecto ARDI-AROA, donde no se podrán comparar jerárquicamente unas acciones con otras, como por ejemplo, la construcción de una infraestructura de riego con el programa de comercialización. Ambas



pueden ser consideradas igualmente importantes. Esto plantea la necesidad de precisar ejes o sub-programas de trabajo.

Posterior a estas etapas, la tarea consiste en traducir en acciones concretas las soluciones. Se determinan las acciones a realizar tomando en cuenta las prioridades fijadas determinándose cuando y en qué lugares se realizarán, quiénes o qué personas las realizarán y qué medios y recursos se le asignarán. Restaría solo, como proceso de programación, ejecutar el programa. En esta ejecución, la organización sigue ejerciendo un rol importante en materia de evaluación y control de la labor realizada.



2. ANALISIS DE LA SITUACION ORGANIZATIVA ACTUAL DEL VALLE DE AROA, RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIA.

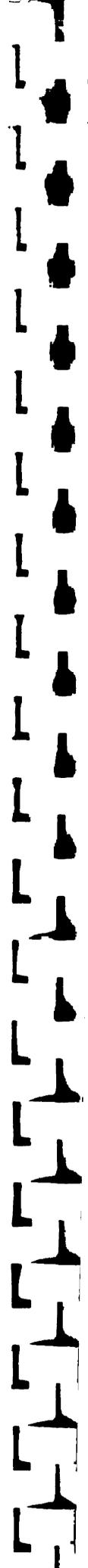
2.1 La Organización del sector de pequeños productores.

2.1.1 Antecedentes generales.

Venezuela ha demostrado una permanente preocupación en torno a los problemas rurales y así lo demuestran diversos instrumentos legales promulgados a través del tiempo^{1/}. Esta inquietud nace del deseo de incorporar al sector agrícola, fundamentalmente al subsector de bajos ingresos, al desarrollo de la nación.

Por diversas circunstancias, en el Valle de Aroa, con una superficie de 300 mil hectáreas y con una población de 42.000 habitantes, se han llevado a cabo una serie de esfuerzos institucionales como resultado de esta preocupación por lo rural. En efecto, durante los últimos 20 años destacan el parcelamiento de Yumare en 1961 (14.000 Hás. para 1.400 familias) como producto de la Reforma Agraria; el Programa -Integral de Desarrollo Agrícola -PRIDA- iniciado a comienzos de la década del 70; el Proyecto de Cuenca del Río Aroa creado por Corpo-Occidente y el IAN en el año 1976; la Comisionaduría del Valle de Aroa durante 1977; y finalmente, el Area Rural de Desarrollo Integrado para el Valle de Aroa, -ARDI-AROA- donde participan un gran número de organismos estatales a partir de 1980.

1/ Ley Agraria del 15/9/1945; Ley Agraria del 18/10/1948; Estatuto Agrario del 28/6/1949; Ley de Reforma Agraria del 5/3/1960; Decretos Presidenciales que regulan materias agrarias, Nos. 192 del 3/11/1964, - 277 del 23/2/1965, 516 del 8/3/1966, 588 del 5/5/1971; Reglamento de la Ley de Reforma Agraria del 8/2/1967 y otros de menor significación.



La suma de estos esfuerzos ha tenido una evidente repercusión en el Valle, tanto desde el punto de vista económico como social.

Desde el punto de vista social, la influencia institucional ha sido variada y significativa. El Plan de Emergencia, por ejemplo, iniciado por el Estado en 1959, tendiente a solucionar, entre otros, el problema del desempleo, significó para el Valle la llegada de un número importante de afuerinos urbanos al sector de Yumare, población sin tradición agrícola y a la cual se subsidió para que ocupara esas tierras del Valle de Aroa, los cuales terminaron siendo los beneficiarios del parcelamiento de Yumare. Es este subsector reformado el que ha sido objeto de las políticas más agresivas en materias de organización, de asistencia técnica y de créditos agrícolas.

Uno de los resultados de esta presencia institucional ha sido una dinámica social traducida en la constitución de organizaciones de base, pero al mismo tiempo, una actitud pasiva en cuanto a esperar todo del Estado sin realizar esfuerzos propios.

El Valle de Aroa cuenta con una población actual aproximada de 42.000 habitantes, de los cuales cerca del 50% no supera los 15 años de edad, agrupándose en unas 7 mil familias. El número de miembros por familia es de 6,3 y el número de familias por casa es de 1,25. La distribución geográfica es de 70-80% en el sector rural y un 20-30% en el sector urbano^{1/}.

En materia organizacional se ha ido estructurando un nivel de base o de primer grado donde destacan las Uniones de Prestatarios, las Empresas Campesinas y las Empresas Comunitarias; un nivel muy inci-

^{1/} Datos sacados de la Encuesta Socio-Económica realizada por el Proyecto ARDI-AROA en Diciembre de 1981.



piante de segundo grado donde destaca solo el Centro Regional de Organizaciones Económicas Cafetaleras de Aroa -CROECA-, un nivel de representación gremial donde existen dos Asociaciones de Productores y, por último, algunas organizaciones no directamente productivas de carácter comunal, clubes de amas de casa y centros juveniles.

Las Uniones de Prestatarios son asociaciones de régimen parcelario con personalidad jurídica, constituidas con el fin de realizar actividades mancomunadas de carácter agrícola y/o ganadero, se han dedicado en la práctica fundamentalmente a la tramitación del crédito colectivo, basado en la demanda individual de sus socios para el desarrollo de sus parcelas.

Según los estatutos, cinco o más agricultores o criadores, pequeños o medianos, pueden organizar una Unión de Prestatarios, los que posteriormente adquieren personería jurídica mediante una fácil tramitación de algunos requisitos legales establecidos. Cada socio tiene derecho a un voto y la organización interna consiste en una autoridad máxima que es la Asamblea General de Socios y un órgano ejecutivo que es la Junta Directiva compuesta por cinco miembros de la Unión.

En cuanto al crédito, su actividad principal, cada parcelero o socio responde por los valores que ha recibido. En esencia, cada Unión de Prestatarios actúa simplemente como un intermediario en la obtención y colocación de los créditos, manteniendo el carácter individual de cada una de las explotaciones agrícolas de los integrantes de la Unión.

Dentro del Valle de Aroa, es el IAN y el MAC quienes promueven y crean en 1966 la primera Unión de Prestatarios con especialización en maíz. Se promueve y programa la siembra de 3.000 Hás. de maíz con cerca de 500 socios que constituyen la Unión. En 1972, esta Unión recibe un crédito cercano al millón de bolívares para constituir una central de



mecanización, compuesta por 22 tractores con sus respectivos implementos y así poder prestar servicios a sus socios. La trayectoria de esta organización no fue buena debiendo enfrentar problemas de mala administración, siembras en suelos no aptos y, por lo tanto, bajos rendimientos. Esta situación les creó, obviamente, problemas de ingresos y cada año los socios fueron abandonando la organización. En 1976 el ICAP embargó la maquinaria por no pago de los créditos y en 1977 la Unión Maicera - contaba solo con 16 socios y 150 Hás. de maíz, para desaparecer definitivamente en 1978.

En 1973 nace la Unión Cañera Yumare N° 1 con 122 socios. - Las instituciones de estado programaron para ella 1.000 Hás. de caña entre las carreteras 5 y 15 con sistemas especiales de riego. Esta programación obedeció fundamentalmente al intento de abastecer el Central Cañero de la región. Los rendimientos de este rubro estuvieron por debajo de lo proyectado y la organización no tuvo una capacidad suficiente en gestión organizativa y empresarial. A pesar de esto, esta Unión Cañera recibió un crédito superior a los 4 millones de bolívares para la zafra de 1976, consistente en 14 camiones, cosechadoras y otros. En 1976 quedaban cerca de 80 socios y en 1978 se disuelve definitivamente.

La Unión Yuquera creada en 1975 corre igual destino que las anteriores. Para los 45 socios que la constituyen se programan - 1.000 Hás. de yuca, también con el ánimo de abastecer el Central Yuquero proyectado en 1976 pero solo puesto en marcha en 1980. Esta Unión desaparece como tal en 1979.

En definitiva, durante la década del 70 se produce un proceso de proliferación de uniones de prestatarios donde su objetivo central es el crédito pero que, debido tal vez a una mala programación por parte de los organismos de Estado y/o una baja capacidad organizativa o



de acción de los productores, éstas van desapareciendo por situación de no pago o por simple falta de interés. Muchos socios, pertenecientes a una determinada Unión fracasada se integraban a otra, logrando adquirir así un segundo crédito sin, muchas veces, amortizar el primero. En otras palabras, el desmembramiento de determinadas Uniones daba origen a otras nuevas.

Las Empresas Campesinas son organizaciones económicas agrarias de régimen colectivo con personalidad jurídica, las cuales mediante la elaboración de un plan agroeconómico y crediticio, suministran servicios básicos para su desarrollo.

Son empresas de régimen colectivo en que se incluye la propiedad de la tierra, las formas de explotación y la obtención de servicios estatales como crédito, asistencia técnica y mercadeo. A pesar de que tienen una orientación fundamentalmente económica, se incluyen entre sus objetivos actividades culturales, sociales y cívicas.

Las responsabilidades de los socios ante terceros es limitada al valor de sus aportes, pero es solidaria ante la empresa. La distribución de utilidades se hace en proporción a las jornadas de trabajo realizadas por cada uno. El número de socios que pueden integrar la empresa está dado por la capacidad agroeconómica de los terrenos que la conforman.

Como organización interna cuentan con una autoridad máxima que es la Asamblea General de Socios, un órgano ejecutivo que es el Consejo de Administración y una instancia de control que es el Consejo de Vigilancia.

Las Empresas Comunitarias consisten en agrupaciones de mujeres del medio rural con responsabilidades de hogar, que se unen para



participar en la vida económica, social y cultural de su comunidad.

Los objetivos centrales de estas organizaciones son lograr la participación de la mujer para la solución de los problemas del hogar y su comunidad, estimular al grupo familiar, desarrollar talentos de trabajo, recreación y liderazgo y fomentar la cooperación, la solidaridad y la responsabilidad de sus miembros.

La máxima autoridad es la Asamblea General, su órgano ejecutivo es la Junta Directiva compuesta por cinco miembros y sus funciones específicas forman los Comités de Proyectos compuestos por un mínimo de tres socios.

2.1.2 Las Organizaciones Económicas Existentes.

En el Valle de Aroa se identificaron 34 organizaciones de base que realizan actividades agropecuarias. El Proyecto ARDI-AROA mantiene relaciones directas de trabajo con 26 de ellas, y con las 8 restantes a través de una organización de segundo grado -CROECA-, orientadas fundamentalmente al café y ubicadas en la zona alta de Aroa^{1/}.

De las 26 organizaciones vinculadas directamente al ARDI, 22 son Uniones de Prestatarios, 2 son Empresas Campesinas y 2 son Empresas Comunitarias.

^{1/} Se realizó una Encuesta para cada organización cuyo formato aparece en el Anexo I.



Su distribución por Zona es la siguiente:

Cuadro N° 1.

ZONA	U. PRESTATARIOS	E. CAMPESINAS	E. COMUNITARIAS	TOTAL
AROA	10	- (*)	1	11
YUMARE	7	1	1	9
TUCACAS	5	1	-	6
TOTAL	22	2	2	26

(*) La Empresa Campesina La Florida de la Zona de Aroa está en etapa de reactivación por el Proyecto y no fue considerada en este Informe.

Sus características más generales y su situación crediticia, se detallan en el cuadro que a continuación se presenta:



CUADRO N° 2. ORGANIZACIONES DE BASE EN EL VALLE DE AROA

ZONA	ORGANIZACIÓN		Fecha de Constitución	N° de Socios	Mts.	PRESTAMOS (Millones Bs.)			OBJETIVO
	TIPO	NOMBRE				En Trámite	En Ejecución	En Mora	
AROA	U.P.	La Horqueta 1	18-03-82	19	56	0,96			Café
"	U.P.	Quebrada Honcito 1	29-03-82	34	123				En Proyecto
"	U.P.	Agua Negra	13-01-82	31	160	2,48			Café
"	U.P.	Quebrada Honda 3		28	180		1,33		Café
"	U.P.	Barlovento	26-04-82	15	503	3,00			Varios Rubros
"	U.P.	La Cumaragua 1	13-12-81	21	150		1,08		Café
"	U.P.	El Cupido 1	12-08-81	16	91		0,80		Café
"	U.P.	El Tigre 1	11-08-81	28	141		1,34		Café
"	U.P.	El Tigre 2		25	123	1,37			Café
"	E. Comunitaria	Boquerón	13-09-81	52	-		0,23		Pollos y Bov.
"	U.P.	Las Mercedes	E N	F O	R M	A C	I O	M	Café
YUMBE	E. Campesina	La Trinidad	28-08-72	9	130		0,03	0,65	Café
"	U.P.	Los Algarrobos	- 11-78	56	600		1,57	0,08	Café
"	U.P.	Las Acacias	- 08-80	16	480	4,98			Ganado y Cft.
"	U.P.	La Lucha	05-08-81	35	782	8,27			Varios Rubros
"	U.P.	Sta. Bárbara	30-07-81	22	620	5,31		0,34	Ganado
"	E. Comunitaria	San Rafael	05-07-81	104	-				Pollos y Bov
"	U.P.	Sta. María		9	465				Ganado
"	U.P.	El Porvenir		10	280				Ganado
"	J.P.	La 20	E N	F O	R M	A C	I O	M	Ganado
TUCACAS	E. Campesina	Sta. Bárbara	07-06-77	25	250	0,30			Yuca
"	U.P.	La Coromoto	02-06-81	18	460	4,57			Ganado
"	U.P.	Bucaraí	21-04-82	9	324	3,68			Ganado
"	U.P.	La 26	E N	F O	R M	A C	I O	M	
"	U.P.	Mucagua 1	E N	F O	R M	A C	I O	M	
"	U.P.	Sin Nombre	E N	F O	R M	A C	I O	M	
TOTALES				582	5.958	34,92	6,72	0,73	



Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las organizaciones existentes son de reciente constitución. En efecto, con las excepciones de las Empresas Campesinas La Trinidad (Agosto de 1972) y Sta. Bárbara (Junio de 1977) y la Unión de Prestatarios Los Algarrobos (Noviembre de 1978) el resto se constituyen a partir del segundo semestre de 1980. Incluso, cinco de ellas solo están en la etapa de formación.

Las 26 organizaciones abarcan aproximadamente 600 socios y 6.000 hectáreas, teniendo un promedio, por lo tanto, de 23 socios y 230 hectáreas por organización, o lo que es lo mismo, 10 hectáreas por cada socio.

En la realidad, la disponibilidad del recurso tierra varía según su calidad y ubicación. Los suelos con destino ganadero cuentan con mayores superficies, 20 a 50 Hás. por socio, en comparación con aquellas ubicadas, por ejemplo, en las partes altas del Valle o cafetaleras en que existe un promedio de 5 Hás. por socio.

De acuerdo a los programas de créditos, en trámite o en ejecución, y a los usos dados a los suelos actualmente, la estructura productiva promedio de los suelos bajo organización sería la siguiente:

Cuadro N° 3.

R U B R O	HAS. (*)	%
Pastos Artificiales o mejorados	2.450	40,8
Café	810	13,5
Caña	150	2,5
Yuca	150	2,5
Frutales	50	0,8
Varios (Conucos, Praderas Naturales, Bosques, Vegas, etc.)	2.390	39,9
T O T A L	6.000	100,0

(*) Superficies sacadas de los proyectos de créditos del ARDI-AROA.



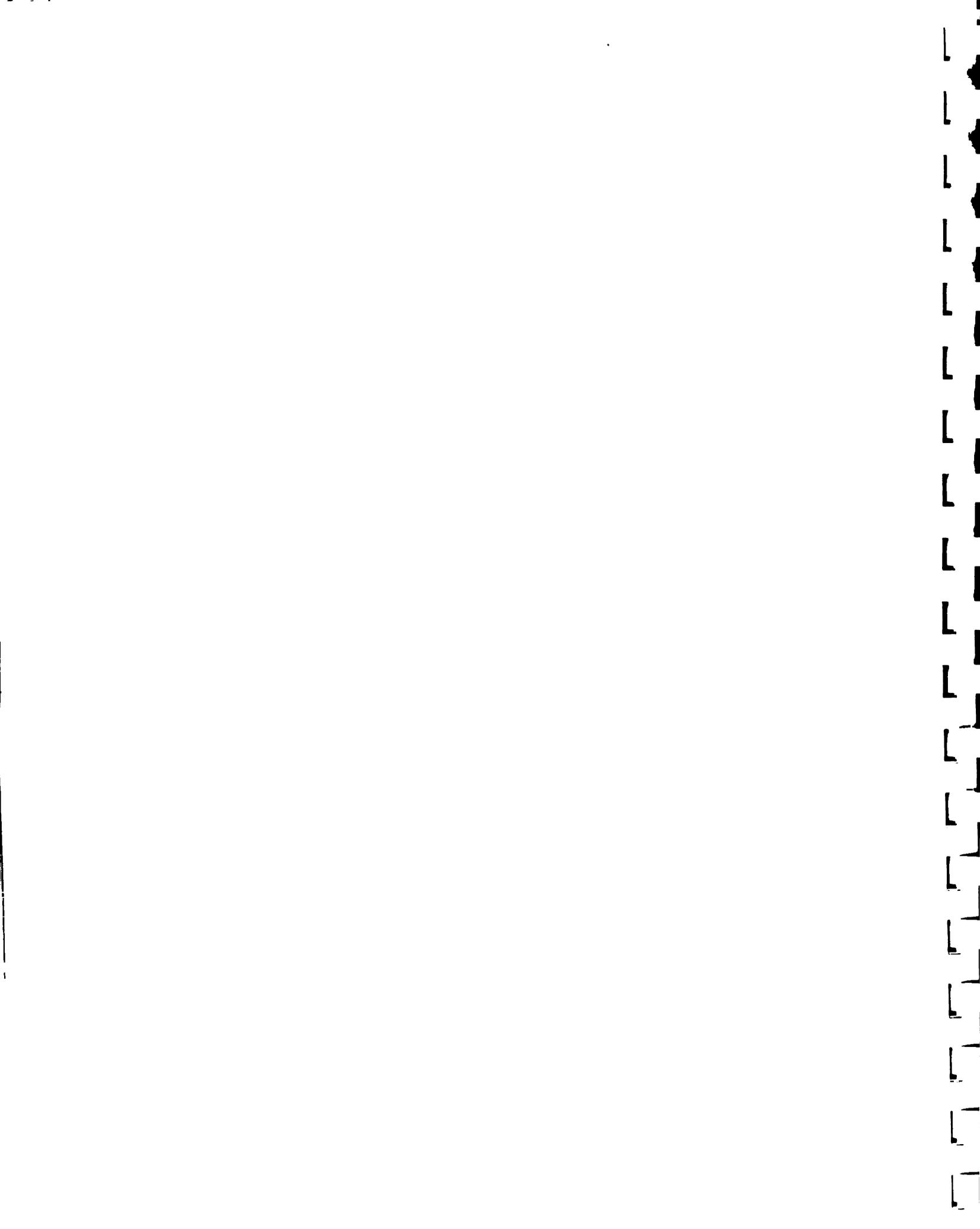
De acuerdo a esta estructura teórica, dado que en la realidad la mayoría de los créditos no se han colocado y solo están en una etapa de trámite, se puede concluir que la agricultura de las organizaciones del Valle de Aroa es extensiva dado que solo un 19% de su superficie está orientada a rubros que demandan cierta intensidad en el uso de recursos - como son la caña, el café, los frutales y la yuca. Mayoritariamente el suelo está destinado a las praderas y, por lo tanto, al ganado.

En materia de créditos, en efecto, de un programa de casi 42 millones de bolívares, para la campaña 1981/82, a Noviembre de 1982, se habían logrado colocar solamente 6,72 millones, es decir, el 16% del total programado.

En materia de capacidad de gestión de las organizaciones y tomando como base una encuesta realizada, se llegó a determinar que el nivel es muy bajo, considerando si, como se decía en un comienzo, que las organizaciones productivas de base en el Valle son nuevas o de reciente constitución.

Para calificar este nivel de capacidad de gestión, se tomaron en cuenta una serie de características técnicas y administrativas de cada una de las organizaciones, como por ejemplo, grado de Información de los socios, motivación para el trabajo, disponibilidad de Asistencia Técnica, capacitación de los directivos, capacitación de los socios, nivel educacional del dirigente máximo, existencia de contabilidad y existencia de normas y reglamentos internos. A cada uno de estos aspectos se le adjudicaron teóricamente varias alternativas con diversos puntajes^{1/} y una vez totalizada la calificación obtenida se pudo establecer la capacidad de la organización. Para esto se estableció el siguiente rango:

^{1/} Ver Anexo I, pág. 9 y 10.



- Excelente si lograba más del 80% del máximo.
- Buena si lograba más del 65% del máximo.
- Aceptable si lograba más del 50% del máximo.
- Deficiente si lograba menos del 50% del máximo.

Los resultados de esta medición arrojó los siguientes niveles en cuanto a capacidad de gestión:

Cuadro N° 4. CAPACIDAD DE GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

RANGO	U. PRESTATARIOS	E. CAMPESINAS	E. COMUNITARIAS	TOTAL
Excelente	-	-	-	-
Buena	1	-	-	1
Aceptable	6	-	2	8
Deficiente	10	2	-	12
TOTAL	17	2	2	21 (*)

(*) Aparecen solo 21 porque hay 5 en formación.

Como se aprecia en el cuadro anterior, la distribución de las organizaciones por rango de capacidad de gestión es baja, ubicándose más de la mitad de ellas en la categoría de deficiente y solo una de ellas en el rango de buena.

Las características negativas más comunes fueron la falta de reglamentos y normas internas, la falta de registros, controles y contabilidad y el bajo nivel de capacitación de los dirigentes y socios.



2.1.3 Los parceleros independientes.

De acuerdo a los datos suministrados en la caracterización del área, contenida en el Plan General de Desarrollo, existen en el Valle de Aroa 2.442 adjudicaciones realizadas por el I.A.N. que cubren una superficie de 56.860 Hás. abarcando 16 predios diferentes. Por otra parte, utilizando la misma fuente de información, se encuentra que dentro de las tierras del I.A.N. existen más de 1.100 explotaciones con una superficie que varía entre 1 y 50 Hás. ocupando una superficie total superior a las 20.000 Hás. Solamente el parcelamiento de Yumare ocupa 18.000 Hás. con un patrón de asentamiento de 10 Hás. y más de 1.000 unidades de este tipo.

Todo esto permite señalar la existencia de un gran número de pequeños productores no organizados y que trabajan en forma absolutamente independiente cuyas superficies fluctúan entre 10 y 50 Hás. Una parte significativa de ellos se ubican en el parcelamiento Yumare.

Analizando una muestra de la encuesta agroeconómica realizada por el Proyecto ARDI-AROA, complementada con algunas visitas a terreno y consultas a funcionarios con cierta permanencia en el área, se pudo detectar una determinada estructura productiva promedio.

La actividad productiva más importante en este sector es la pecuaria, dado que más del 90% de las parcelas identificadas en la muestra se dedicaban a la ganadería y, por el contrario, una proporción bastante pequeña se dedica a actividades netamente agrícolas. Estas parcelas tienden a concentrarse en algunas áreas del Valle y sus rubros más importantes son las plantaciones de cítricos, el cultivo de la caña de azúcar, el café y el coco.

Las parcelas destinadas a la actividad pecuaria presentan tres tipos de explotación diferentes:

- Aproximadamente un 50% de las parcelas pecuarias suele combinar una explotación familiar lechera con rebaños reducidos que no superan una producción de 50 litros de leche al día con la recepción de animales de otros productores para destinarlos a la ceba, sobre la base de un pago en dinero por animal y por día de permanencia en su parcela.

- Aproximadamente un 40% de las explotaciones pecuarias están dedicadas en su totalidad a la ceba bajo formas de arrendamiento o medianería. El parcelero recibe una cantidad en dinero por el arriendo de sus tierras o bien comparte el producto del aumento de peso de los animales con el propietario de éstos.

- Aproximadamente un 10% de las parcelas dedicadas al ganado muestran una explotación lechera más o menos especializada, utilizando una parte importante de sus pastos al ganado de leche. Este tipo de explotación muestra diversos niveles en el manejo tecnológico, siendo lo más frecuente encontrar grandes deficiencias técnicas y de manejo en general.

2.1.4 Los grupos campesinos no incorporados a la Reforma Agraria.

Existe también en el Valle Aroa cierto número de productores campesinos tradicionales no cuantificados con exactitud y que no han sido incorporados ni asistidos por los programas de Reforma Agraria.

Estos pequeños productores desarrollan los llamados "conucos de vega" de carácter sedentario combinando la producción de musáceas con el ocumo, la yuca, algunas leguminosas y ciertos frutales como el aguacate, la fruta de pan, etc. En términos generales se ubican en pequeñas áreas de vega de los principales cursos de agua del Valle y en áreas marginales que no han sido ocupadas por la ganadería u otras actividades.



Este sector vende sus pequeñas producciones a orilla de carretera, en pequeños centros poblados, a transportistas o intermediarios, recibiendo por ellos precios muy reducidos y constituyendo en sí un canal de mercadeo inseguro e inestable.

Este tipo de productores carecen de organizaciones, tanto en el plano económico como en el social. Los sindicatos campesinos agruparon, en un tiempo, a estos sectores sociales, sin embargo, hoy día no existe una representación real. En cuanto al crédito por parte de los organismos financieros del Estado su cobertura es insignificante.

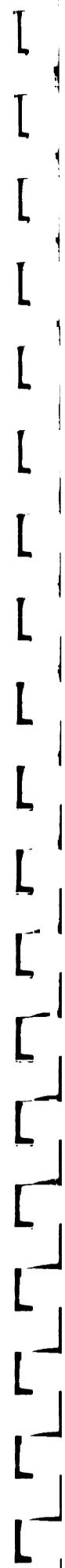
2.2 La Organización de los Sectores Productivos.

2.2.1 El Sector Cafetalero.

El Valle de Aroa tiene en la actualidad aproximadamente 4.000 Hás. de café repartidas en unos 1.500 caficultores. Alrededor de este rubro se ha establecido en el área un complejo cafetalero compuesto por productores, organizaciones de representación, organismos de financiamiento, instituciones de Estado y una Planta Procesadora.

La instancia central la constituye el Fondo Nacional del Café que, por una parte, otorga el financiamiento para la fundación del rubro y también para el suministro y, por otra, controla la comercialización.

Corpooccidente por su parte -Corporación de Desarrollo Regional- cuenta con el Central de Beneficio Cafetalero en Aroa y que durante la última temporada benefició cerca de 30.000 qq de más de 300 caficultores. El Central de Beneficio constituye una infraestructura básica en



el proceso de comercialización del café, prestando a los productores un servicio que les permite lograr u. obtener precios significativamente mayores en relación al grano de café sin procesar.

Desde el punto de vista de los productores, existen tres organizaciones de representación. Una es la Asociación Venezolana de Caficultores -AVC- Seccional Aroa que agrupa y representa los intereses gremiales de los productores cafetaleros. En la actualidad cuentan con unos 700 socios. Otra es la PACCA, Productores Asociados de Café, C.A., empresa mixta que asocia al Fondo Nacional del Café con un grupo de productores (250) bajo la forma jurídica de una Compañía Anónima. Su actividad principal es otorgar créditos de suministro a sus socios, recursos que provienen del FNC. Estos otorgamientos se realizan en función de estimaciones de cosecha. A la vez canalizan insumos y actúan como intermediarios del FNC en la comercialización del producto. Por último está el Centro Regional de Organizaciones Económicas Cafetaleras de Aroa -CROECA- que es una organización de segundo grado de tipo cooperativo que auna - Uniones de Prestatarios y cuyo rol principal es similar a la PACCA, es decir, otorgar créditos de suministro a sus socios, que en la actualidad suman 204 productores en once uniones de prestatarios, abarcando una superficie aproximada de 200 Hás. de café concentradas en el Distrito de Bolívar.

Este complejo cafetalero, que cuenta con una base organizativa clara, presenta en la actualidad algunos problemas que derivan tanto de la estructura del complejo que se ha ido estableciendo, como de las normas o funciones que las diferentes instancias han ido asumiendo.

Una de ellas consiste en cierta duplicidad de funciones que ejerce el FNC. En efecto, por una parte el FNC tiene una línea de acción rectora en materia de créditos para fundación, asistencia técnica y comer-



cialización del café y, por otra, una línea de representación en una sola de las dos instancias de organización productiva: la PACCA. Esto plantea un serio riesgo de actuar sin coherencia institucional, situación grave tratándose de un organismo rector del complejo cafetalero.

El FNC, asociado con la PACCA, establecieron un capital por Acciones, donde el 50% son del Tipo A y de propiedad del FNC y las Acciones Tipo B son de los productores (200) inscritos inicialmente. En la actualidad, en la PACCA AROA existe una tendencia a no permitir la participación a los productores con Acciones Tipo C, es decir, aquellas no suscritas inicialmente sino solo aquellas que se suponen como producto de las retenciones que hace la PACCA sobre los créditos suministrados. Esta situación, aunada a un estado contable administrativo poco claro, ha ido generando un clima de inconformidad entre los productores. En estas circunstancias, indudablemente recae cierto grado de responsabilidad en el Fondo Nacional del Café.

Pareciera ser que esta situación fue uno de los factores que motivó el surgimiento de la CROECA, organización paralela a la PACCA con funciones similares y aunando a productores socios de Uniones de Prestatarios. Los cafetaleros de la CROECA son más nuevos como productores de café en comparación con los de la PACCA. Este paralelismo entre PACCA y CROECA puede ser una situación importante en el éxito o fracaso del complejo cafetalero.

La AVC, en la situación descrita, parece haber sido sobrepasada por la actividad netamente financiera, créditos, beneficio, comercialización y fijación de precios. A pesar de esto, la AVC en Aroa se ha identificado con CROECA y con los productores que cuestionan a la PACCA, situación naturalmente que también puede influir en la marcha del complejo.



Otra área problema dentro del complejo cafetalero lo constituye el Central de Beneficio de Corpooccidente. En efecto, en la actualidad el Central pareciera trabajar con altos costos de producción o, tal vez, bajo el punto de equilibrio en cantidad beneficiada, dado que los volúmenes procesados están por debajo de la capacidad de la planta. Una de las tareas del complejo cafetalero pareciera estar en la necesidad de mejorar algunos trabajos de operación en el Central, aún cuando en el hecho, durante la temporada presente, se estaba ampliando la sección de almacenamiento, uno de los principales problemas de la planta.

2.2.2 El Sector Ganadero.

La superficie del Valle destinada a pastos supera las 100 mil hectáreas donde más del 90% son praderas naturales, es decir, la gran mayoría del suelo agropecuario tiene un uso ganadero, ya sea en ceba, crianza o lechería.

Prescindiendo de los parceleros de Reforma Agraria cuyas explotaciones ganaderas ya se han considerado, este sector se puede dividir en dos subsectores principales: la ganadería de ceba y la ganadería de leche. En cuanto a la cría de vacunos solo se produce en ciertas fincas de gran superficie, existiendo en el sector de Tucacas un número importante de ellas. Las explotaciones de doble propósito también son poco frecuentes en el área.

La actividad de la ceba, tal vez la más importante dentro del rubro ganadero^{1/}, se da dentro de un amplio rango de propiedades según su

^{1/} Según estadísticas oficiales, el Valle produce más de 30 mil toneladas de carne al año.



tamaño. Para los grandes ganaderos, desde 200 a más de 1.000 Hás., los problemas más comunes se presentan en la actividad de adquisición de lotes suficientes de ganado en buenas condiciones para el engorde. El rubro a estos niveles parece ser ampliamente rentable. Para los ganaderos con pequeñas superficies de tierra, las dificultades se centran en las limitadas disponibilidades de recursos, especialmente capital de inversión inicial requerido y disponibilidad suficiente de praderas adecuadas. Esta actividad, en pequeñas superficies no resulta factible desde el punto de vista económico y estos ganaderos están obligados, muchas veces, a asociarse o trabajar en medianería con otros productores.

Referente al rubro lechero, de menor importancia que la ceba tanto en superficie como valor de la producción, es la otra línea de actividad ganadera. La producción del Valle es de casi 5 millones de litros/año y las explotaciones que se dedican a ella son, en promedio, de menor superficie que las anteriores. Algunas fincas lecheras, especialmente las de menor superficie, integran a su explotación la manufactura de quesos artesanales, por ser más rentable que la leche.

La producción de leche, especialmente en el caso de los pequeños propietarios, enfrenta permanentemente una serie de problemas:

- Requerimiento de altas inversiones iniciales de capital, con largos períodos de maduración.
- Escasez de mano de obra calificada, poca disciplina y falta de registros propios para el rubro.
- Problemas de mercadeo del producto, tanto en la seguridad de entrega de la leche, precios obtenidos y liquidaciones oportunas de lo entregado.

Desde el punto de vista organizativo, parte importante del sector ganadero del área del Proyecto tiene su representación en la Asociación de Productores Rurales del Valle de Aroa.

Esta Asociación, con 14 años de existencia, cuenta en la actualidad con 270 socios, de los cuales la mayoría se dedica a la ceba y una minoría a la lechería. Entre ellos hay un amplio rango en cuanto a disponibilidad de suelo, ya que existen afiliados con 5 Hás. y otros con más de 3.000 Hás. Adicionalmente esta Asociación creó y controla la Empresa de Servicios Agropecuarios del Valle de Aroa -CENSAVA- Compañía Anónima, que tiene como objetivo la distribución de insumos pecuarios a los miembros de la Asociación.

2.2.3 El Sector Cañicultor.

La Caña de Azúcar es otro de los rubros importantes dentro del Valle de Aroa. Existen unas 4.500 Hás. con este cultivo distribuidas en más de 200 fincas, donde la mitad son pequeñas y medianas propiedades y la otra mitad predios de mayor superficie. La producción de caña, sin embargo, es muy diferente según sea campesino o pequeño productor y agricultor con mayores superficies. El sector privado, en efecto, aporta cerca del 80% de la producción del Valle (370.000 T.M.) y el resto lo aporta el pequeño agricultor vía O.E.C. (90.000 T.M.).

La producción de caña tiene como destino principal el Central del Rfo Yaracuy, el cual tiene una capacidad de recepción diaria de 7.000 T.M. En el plano organizativo, algunos productores de caña del área se encuentran afiliados a la Asociación de Cañicultores del Central Yaracuy, SOCAYARACUY, que abastece el Central.

Ahora bien, la etapa del proceso que contempla el arrimo de la caña al Central, precios, liquidaciones y programas de cosecha, presentan problemas de organización y eficiencia afectando tanto a productores independientes como a socios de organizaciones económicas y socios de SOCAYARACUY. Los socios de Uniones de Prestatarios, por ejemplo, al mo-



mento de iniciar la zafra en octubre del presente año, no habían recibido la liquidación de la producción correspondiente a la temporada pasada.

2.2.4 El Sector Citricultor.

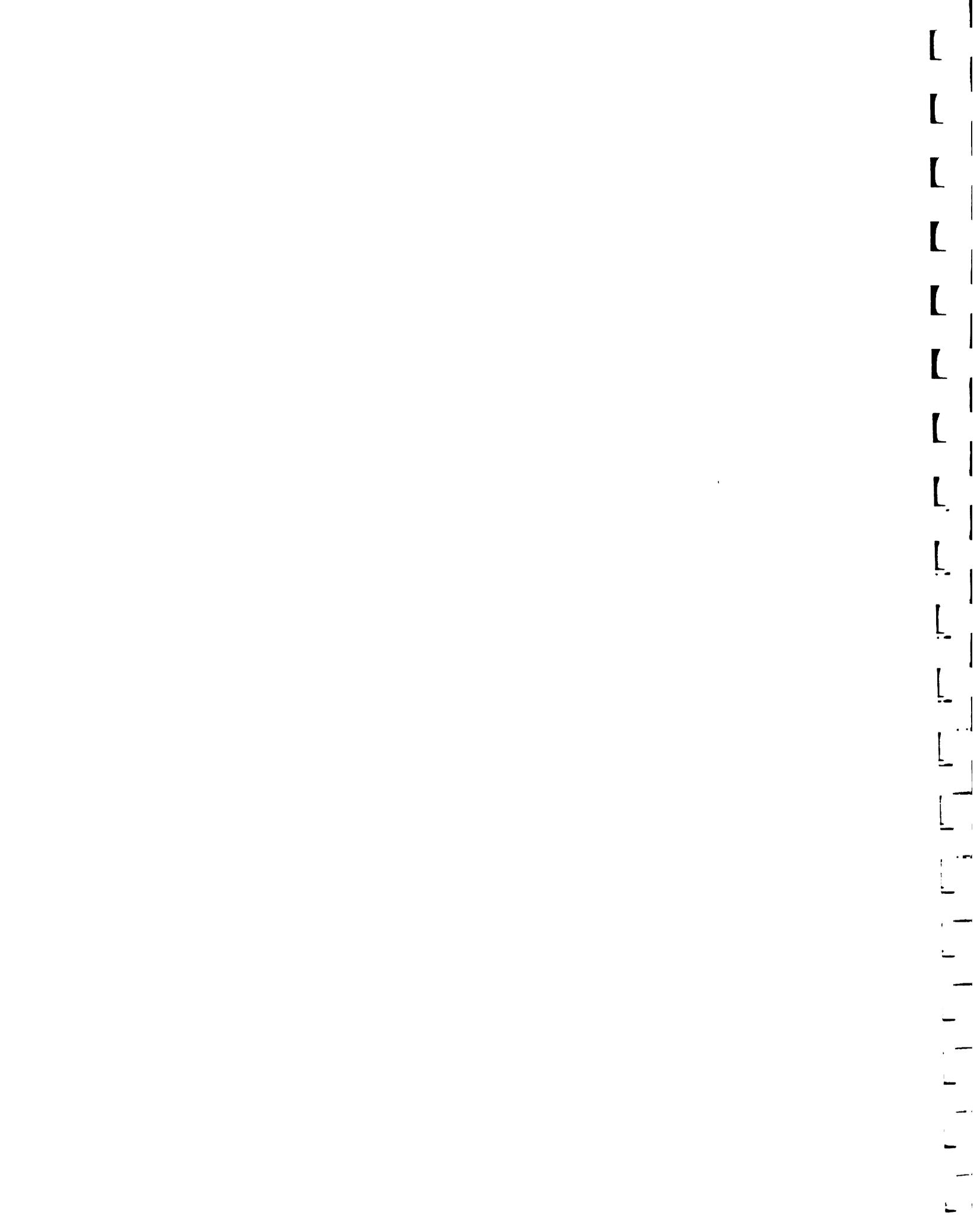
Este sector produce en el Valle de Aroa, para el caso de la naranja, unas 35.000 T.M./año, de las cuales se industrializa un 20% de ella y el resto se consume fresca. Este frutal muestra un incremento de su superficie y el Valle actualmente cuenta con más de 3.000 Hás. y, muchas de ellas, entrando en producción.

Este sector también cuenta con una organización, la Asociación de Fruticultores del Valle Yaracuy -AFRUVAYA- a la cual están afiliados un cierto número de citricultores del área del Proyecto de diferentes superficies por predio.

2.3 Recomendaciones

De acuerdo a la realidad detectada y tomando en cuenta los objetivos de organización y participación de la población que el Proyecto ARDI-AROA se ha propuesto, se intenta a continuación exponer una serie de recomendaciones tendientes a aumentar las posibilidades de consecución de dichos objetivos.

Indudablemente que las proposiciones expuestas se enmarcan dentro de las políticas oficiales del país en materias de participación y organización, que se exponen en innumerables leyes, decretos y documentos. Por otra parte, estas recomendaciones también se basan en los conceptos - teóricos expuestos en el primer capítulo de este informe.



Estas recomendaciones, agrupadas en tres categorías: políticas institucionales, situaciones estructurales organizativas y mecanismos de ejecución, pretenden mejorar la acción del Proyecto ARDI-AROA en el sentido de lograr los objetivos trazados dentro del Programa Social planteado. Indudablemente que no todas las recomendaciones son de decisión o incumbencia exclusiva del Proyecto. Es por esto que como parte final de este informe se propone una estrategia para el Proyecto ARDI-AROA de puesta en marcha del proceso organizativo y participativo de la población.

2.3.1 Sobre Políticas Institucionales.

i. No promover, por el momento, nuevas organizaciones productivas de base y dedicarse fundamentalmente al fortalecimiento de las ya existentes. Como la motivación principal de los productores para organizarse radica en la posibilidad de obtener créditos exclusivamente, la duración misma de ellas en el tiempo es relativa. En la medida que los socios perciban otros beneficios en sus organizaciones, éstas tendrán alternativas de permanecer y consolidarse. La labor del Proyecto ARDI-AROA tiene que centrarse, por lo tanto, en un trabajo con las organizaciones constituidas y tratando de ampliar el horizonte de actividades hacia un ámbito social, de colaboración mutua, de solidaridad, de abastecimiento de insumos o lo que sea conveniente para ir superando características de individualismo muy enraizadas en el Valle de Aroa. Si se logra abrir un espectro de actividades para la organización de base más amplia que el simple crédito, ella va a tener mayores expectativas de perdurar en el tiempo, fortalecerse, consolidarse y transformarse verdaderamente en una fuerza social impulsora del desarrollo.

Si, por el contrario, se permite la proliferación indiscriminada de pequeños grupos organizados con el único fin de conseguir finan-

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

ciamiento, el movimiento organizativo no participará responsablemente en el desarrollo del área, aún cuando sea promovido por las instituciones de Estado.

Obviamente, una tarea de este tipo recae en los actuales asesores de las organizaciones existentes y será imprescindible que, prioritariamente este equipo que hasta ahora realiza labores de crédito y asistencia técnica, amplie también su gama de actividades a líneas de capacitación, promoción y divulgación. Esto puede requerir una preparación previa de este personal y/o un apoyo extra de personal especializado como demostradoras del hogar, promotores y capacitadores.

Una concentración en esta acción de fortalecer las organizaciones existentes debe contemplar, a lo menos, los siguientes pasos:

- Capacitación a los sesores de las organizaciones, ya iniciada como producto del Convenio MAC-IICA durante Noviembre de 1982.
- Reuniones con las organizaciones productivas de base para detectar problemas más allá de los créditos.
- Establecer y convenir programas conjuntos entre el Proyecto ARDI-AROA y cada organización. Este material debe pasar a constituir, en el futuro, los Planes Operativos del Proyecto.
- Contar con un control de avance organización por organización, que permita evaluar e incorporar correcciones sobre la marcha.
- A nivel de reuniones internas del Proyecto ARDI-AROA se sugiere que el control de actividades agropecuarias pu-



diera hacerse, por lo menos en parte, siguiendo el listado de organizaciones, sobre todo a nivel de zonas.

ii. Canalizar toda o la mayoría de las acciones institucionales a través o con participación efectiva de las organizaciones existentes. Si los productores pueden recibir un crédito, que es la mayor atracción para organizarse, estando o no organizados, difícilmente se logrará un fortalecimiento organizativo. Si se pudiera ejecutar una política de este tipo, el ARDI-AROA cuenta con una serie de mecanismos apropiados para lograr una participación de la población organizada. Los programas de construcción habitacional, de cloacas, de centros asistenciales, educacionales, son algunas actividades que deben condicionarse a la existencia de organizaciones adecuadas y a determinadas condiciones dentro de ellas. Si se exige, por ejemplo, para construir viviendas, una determinada condición a la organización, el Estado está orientando a la población hacia una participación y fortalecimiento organizativo. En el caso de las viviendas, se podría exigir un aporte propio en mano de obra, una capacitación previa a esa mano de obra, que la dé el mismo Estado, la constitución de un fondo de mantención, un ahorro previo, etc. Todas estas actividades tienden a superar al hombre y su organización como tal.

Si, por el contrario, se ejecuta un plan institucional sin participación responsable del beneficiario, este no valora suficientemente la labor ejecutada y no hay incentivo para participar activamente en forma organizada.

Para llevar a cabo una política de este tipo es necesario - que el Proyecto ARDI-AROA adapte su proceso programático en el sentido de incorporar la participación de la población organizada, de manera tal que el máximo posible de actividades a realizar se ejecute para y con las organizaciones. Esto se logrará también en la medida que los organismos pre-



entes en el área y signatarios al convenio participen efectivamente en los programas previamente concertados.

iii. Incorporar a la política crediticia existente una serie de medidas que tiendan a transformarla en un instrumento de desarrollo participativo. Entre otras, deberían destacarse las siguientes:

- Restringir o reducir los recursos para las operaciones crediticias individuales orientados a los pequeños y medianos productores.
- Revisar, con el ánimo de ajustar o rebajar los montos máximos entregados por cada operación crediticia.
- Que el técnico asesor de la organización, conjuntamente con la directiva de la misma, asuman la responsabilidad en la ejecución del crédito.
- No deberían recibir créditos agricultores con moras injustificadas.
- La aprobación de un crédito debería responder técnicamente a una previa sectorización agrícola de manera de no financiar rubros en sectores inadecuados, tanto desde el punto de vista de los suelos como de los mercados.
- Cada proyecto de crédito, en sus estudios de costos e insumos, debería contemplar un aporte de parte del productor, en un porcentaje de su costo total que podría ser de alrededor de un 20% o más. Este aporte podría ser mano de obra, insumos o preparación de suelos. Esta medida favorece cierta selección en los beneficiarios y aumenta la participación responsable.



Finalmente, un aspecto importante a considerar en los aspectos crediticios es que aquellas instituciones encargadas de aprobar y ejecutar los créditos, lo hagan con la agilidad y oportunidad tal que permitan al productor cumplir con los planes técnicos recomendados.

iv. Basar toda inversión de capital, por parte del Estado, en estudios de factibilidad completos, sobre todo cuando se trata de plantas procesadoras de productos agropecuarios. En otras palabras, no dar por superadas algunas etapas en la elaboración y ejecución de proyectos por el hecho de suponer que instituciones determinadas están obligadas a solucionar esas etapas del proyecto. Son comunes dentro del Valle Aroa dos situaciones en éstas materias. Una en no estudiar a fondo los problemas de comercialización del producto a procesar o simplemente a acopiar y suponer que la CMA, por ejemplo, se encargará de solucionar el problema y otro, - que una vez puesto en marcha el proyecto, instituciones de Estado se ven en la obligación de subsidiar alguna etapa del proceso por ser inconveniente desde el punto de vista social, paralizar la planta.

Una segunda recomendación en materia de inversiones es trabajar por etapas sucesivas, de tal manera que una vez consolidada una etapa, recién se pase a ejecutar la otra. Esta política tiene aún más validez en la perspectiva de una de las recomendaciones anteriormente explicada, o sea, si se trabaja exclusivamente a través de organizaciones productivas.

2.3.2 Sobre Aspectos Estructurales Organizativos.

v. Promover una nueva estructura organizativa en el Valle de Aroa que permita encauzar una fuerza social capaz de participar activamente en su desarrollo.

En efecto, en la actualidad existe una estructura organi-



zativa que en medida importante frena el desarrollo de los sectores de más bajos ingresos. Las características principales de la situación actual, a manera de síntesis, son las siguientes:

- Organizaciones de base monoactivas, es decir, dedicadas a una sola actividad: el crédito.
- Poca o nula participación de los socios en sus propias organizaciones.
- Bajísimo nivel de capacidad gerencial en las organizaciones.
- Existencia de organizaciones de representación heterogéneas, es decir, con socios de grandes recursos productivos juntos con socios de escasos recursos. Es el caso de las diversas Asociaciones de Productores especializados que existen en el Valle. La representatividad real de todos los socios en estos casos es relativa.
- Ningún o escaso grado de participación o poder de los pequeños productores en la infraestructura de comercialización del Valle.
- Ningún o escaso grado de participación formal de los pequeños productores en la elaboración de los planes y programas institucionales.
- Ausencia de una instancia regional de representatividad de corte netamente gremial o sindical que represente a los pequeños agricultores y campesinos en todo el espectro de sus problemas.

Estas características centrales de la estructura organizativa actual están obstaculizando en gran medida el desarrollo rural del Valle

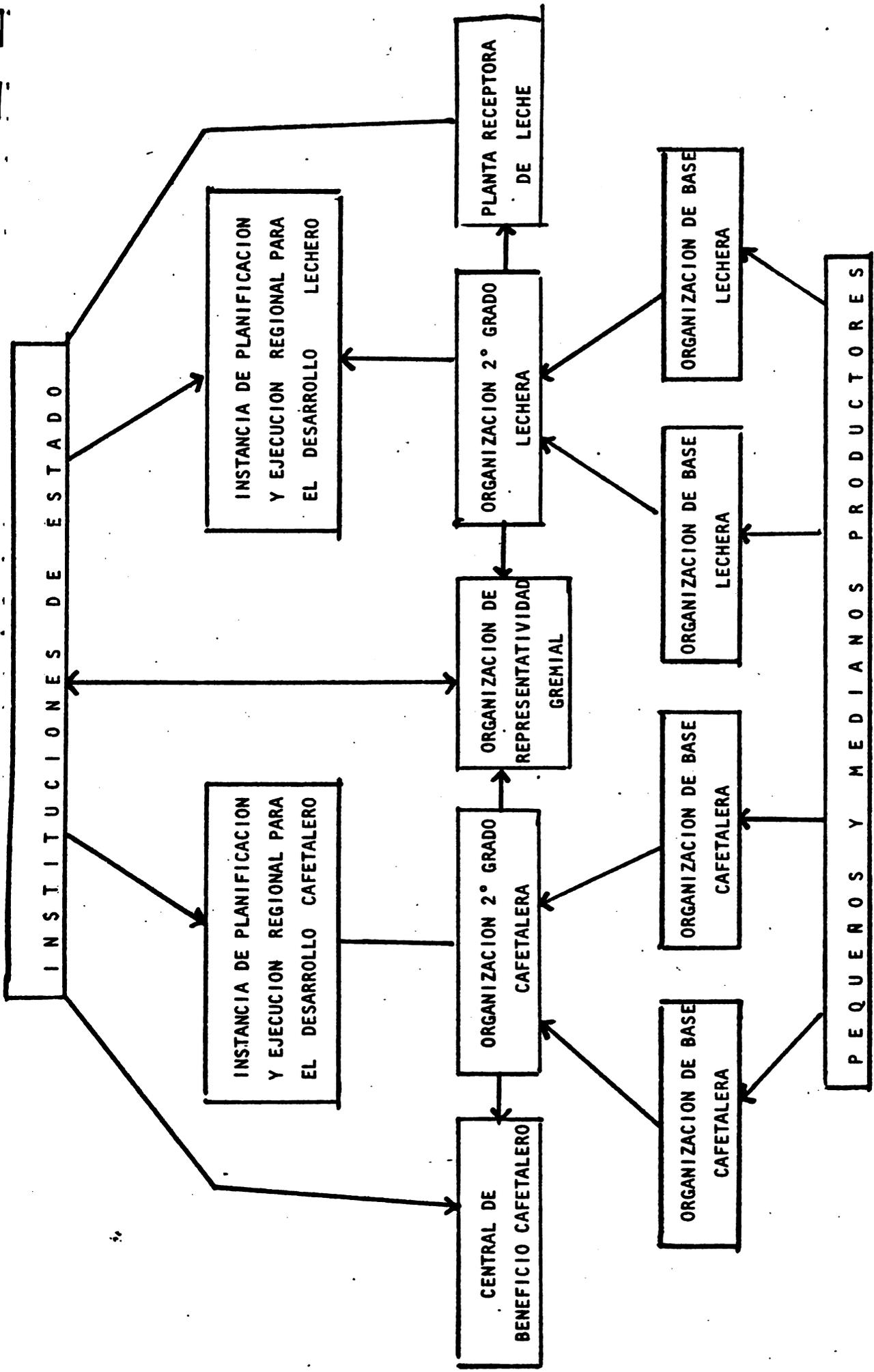


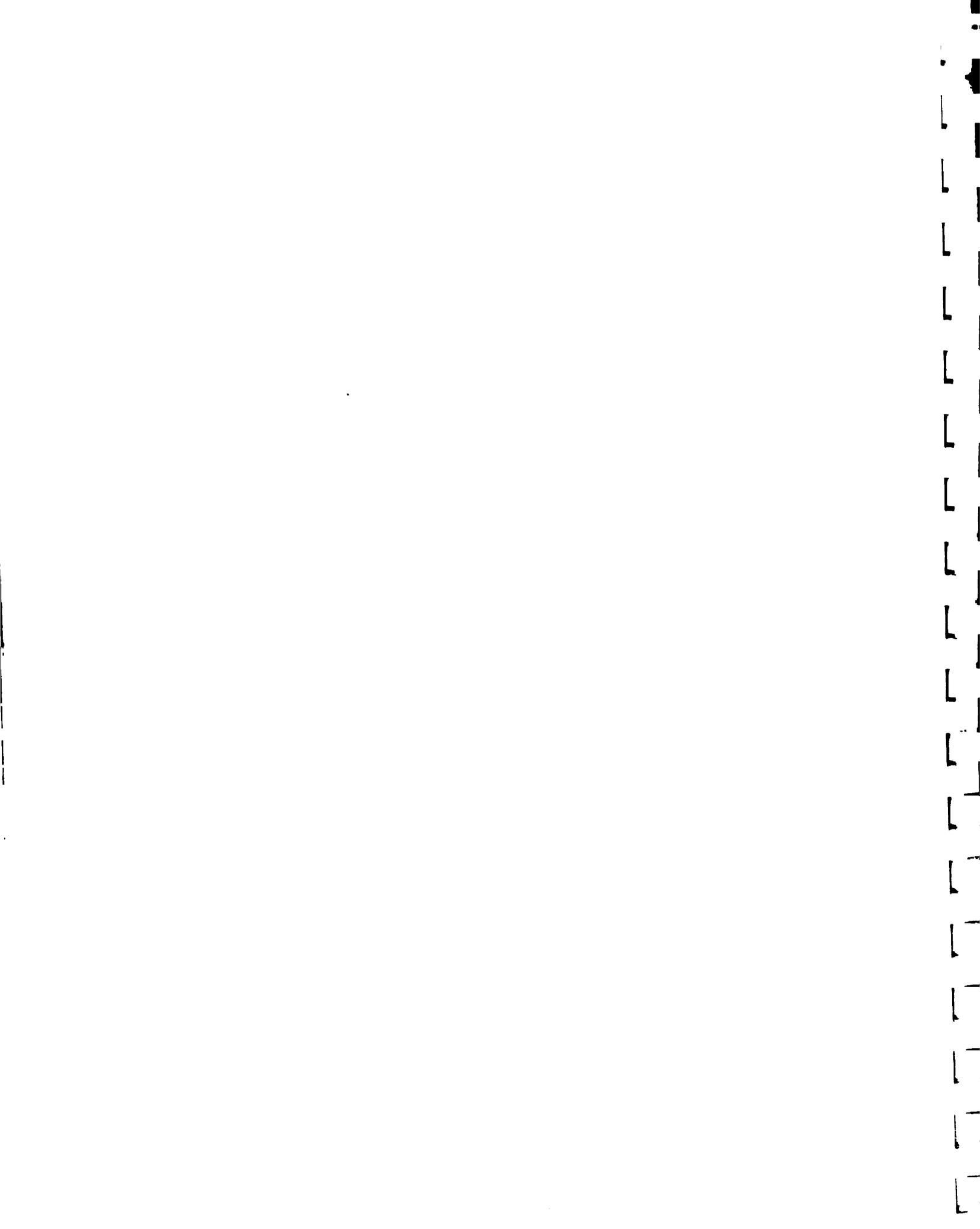
de Aroa. Es por éstas razones que se propone encauzar el esfuerzo del Proyecto ARDI-AROA hacia la consolidación de un modelo organizativo que contemple las siguientes características:

- Contar con organizaciones productivas de base multiactivas, que trabajen rubros rentables con una gran connotación de solidaridad gremial.
- Contar con organizaciones de segundo grado, homogéneas, cuya actividad principal sea prestar servicios a las organizaciones de base, principalmente en abastecimiento de insumos, acopio y venta de productos, preparación de suelos, procesamiento de productos y representación de sus socios en sus líneas de producción.
- Estas instancias de segundo grado y especializadas, deberían integrarse con la línea institucional en dos puntos claves: la agroindustria o centro de acopio y la planificación o programación.
- Las diferentes organizaciones de segundo grado especializadas en algún rubro, podrían constituir a futuro una instancia de representación o asociación de todos los productores pequeños del Valle que están asociados directamente a alguna organización de base o de primer grado.

Una estructura organizativa como la descrita se graficaría de la siguiente manera:



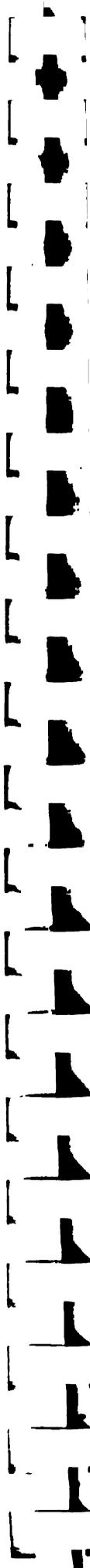




Como se observa en el diagrama, hay una línea de producción desde el nivel de base hasta el nivel institucional y hay otra línea de representatividad desde el nivel de segundo grado hasta el nivel institucional.

Esta relación se da muy parcialmente en la actualidad en el Valle. La situación más cercana se observa en la línea del café, aún cuando éste presenta serias distorsiones que están frenando la participación. Como se exponía en el diagnóstico, hay tres tipos diferentes de organizaciones de representación, no estando claras las diferencias o complementaciones entre ellas. CROECA es de segundo grado, PACCA reúne a productores individuales pero tiene como socio a FONCAFE y AVC es de tipo gremial jugando un rol secundario. Lo razonable, en este rubro, sería contar con una sola instancia de representación de productores de café, sea CROECA o PACCA o bien las dos fusionadas y no tener a ese nivel una sociedad con organismos institucionales. Lo otro razonable sería, de acuerdo al modelo planteado, constituir dos instancias de participación, coordinadas por el ARDI-AROA: una a nivel del central cafetalero, que en la actualidad se da pero que solo habría que modificar la situación dual de CROECA y PACCA, es decir, unificar esa situación y otra, analizar el rol de AVC, dado que en el modelo también se plantea una representatividad más allá de un rubro, es decir, de carácter regional y no especializado. La segunda instancia de participación debería estar en el área de planificación y programación, donde también el ARDI-AROA debería coordinar. En esta instancia deberían participar por lo menos FONCAFE, CORPOCCIDENTE, PACCA y/o CROECA y naturalmente el ARDI-AROA. Su objetivo principal sería elaborar y ejecutar programas anuales. En este punto hay una explicitación mayor en las recomendaciones sobre mecanismos de ejecución.

En torno a otros rubros dentro del Valle, la situación actual se aleja del modelo planteado. En el caso de la caña no hay organización



de base consolidada, no hay organizaciones de segundo grado que aúnen pequeños productores, no hay participación de este estrato de productores en el central cañero y tampoco hay participación en la programación regional.

Haciendo una comparación entre los rubros más significativos del Valle en cuanto a cumplimiento de algunas características del modelo propuesto y tomando en cuenta a pequeños y medianos productores, tendríamos el siguiente cuadro:

RUBRO	EXISTENCIA DE ORG. DE BASE	EXISTENCIA DE ORG. DE 2° GR.	EXISTENCIA DE ASOC. O ORG. GREMIALES (*)	EXISTENCIA DE AGRO-INDUSTRIA	INSTANCIA DE PLANIF. Y PROGR.
CAFE	SI	SI	SI	SI	NO
CANA	PARCIAL	NO	NO	SI	NO
LECHE	SI	NO	NO	SI	NO
YUCA	NO	NO	NO	SI	NO
NARANJAS	NO	NO	NO	NO	NO
CARNE	NO	NO	NO	NO	NO

(*) En el caso de algunos rubros (caña, frutales y ganado) existen Asociaciones gremiales pero que actualmente no representan específicamente a los pequeños productores.

El cuadro anterior nos demuestra en alguna medida el grado de debilidad que tiene la estructura actual en materia de organización y participación de la población. Al mismo tiempo nos indica el camino de trabajo para el Proyecto ARDI-AROA en cuanto a lograr los objetivos dentro del Programa Social.

El punto de partida en ésta tarea lo constituyen los extremos del proceso, es decir, por una parte contar con organizaciones de base y



por otro, contar con una instancia, llámese comité o como sea, en que se planifique y programe una acción conjunta entre instituciones y organizaciones de productores. En la medida que estos pasos se consoliden podrá irse avanzando hacia la constitución de organizaciones de segundo grado, establecimiento de agroindustrias y formación de asociaciones gremiales. En esta parte no se ha tocado el tema de comercialización por suponerlo implícito dentro de la agroindustria.

Tratar de concretar un modelo estructural organizativo como el descrito no solo significa labores de promoción y constitución de nuevas organizaciones. Fundamentalmente significa planificación, estudios y proyectos. La factibilidad económica de cualquier línea productiva es básica para el éxito organizacional. En otras palabras no puede haber éxito organizacional si no hay éxito económico. En el caso de la yuca, por ejemplo, que es el caso más palpable en esta materia, parece aconsejable no hacer promoción u organización porque el rubro no es rentable aún cuando haya procesamiento. Las condiciones de mercado, por lo tanto, son previas a toda política de acción en el resto de las actividades.

2.3.3 Sobre Mecanismos de Ejecución.

Para efectos de una adecuada comprensión, se entenderá por mecanismos de ejecución todos aquellos factores que intervienen directamente en la operación o ejecución de una actividad y que podrían dividirse en dos categorías: primero, una preparación o capacitación para la operación y segundo, todo lo que son normas, registros, controles y mecanismos para la operación. En este ámbito se plantean las siguientes recomendaciones:

vi. Contar a nivel institucional, con un elemento humano idóneo y capaz. Tal vez el factor más importante para el éxito de un pro-



grama social sea el hombre en su doble dimensión: su actitud y su conocimiento. En efecto, cualquier programa de tipo social requiere no solo conocimiento técnico, como sembrar, regar, fertilizar u organizarse, sino - más que nada, un cierto grado de compromiso o identificación con la labor realizada. La burocracia, por ejemplo, es el mayor obstáculo que enfrentan los programas sociales. Si a esto se le agrega cierta debilidad técnica, las expectativas de éxito son remotas.

En el caso del Proyecto ARDI-AROA, a nivel de funcionarios, esta situación debe ser notablemente mejorada. En efecto, por una serie de circunstancias no propias de este informe, el ambiente de motivación - para crear cierto grado de compromiso en los equipos de trabajo es adverso, como se reflejó en el Informe sobre Coordinación Interinstitucional, producto del Convenio MAC-IICA.

Los equipos de trabajo del Proyecto ARDI-AROA también deben mejorar su preparación en materias netamente técnicas. La mayoría de los asesores directos de las organizaciones campesinas, aún cuando dominan las técnicas del rubro principal que explota la organización, desconocen los aspectos económico-rentables de ese rubro, tales como costos por hectárea, alternativas de precios, costos de fletes, costos y necesidad de mano de obra y estimaciones de rentabilidades. Existe también un desconocimiento en el área netamente organizativa como objetivos de las organizaciones, - estructuras mínimas de operación y participación.

Por estas circunstancias parece imprescindible ejecutar un amplio y permanente programa de capacitación, donde, fundamentalmente el equipo de terreno vaya adquiriendo cierto grado de conocimiento que unido a su experiencia, lo vaya traspasando al sector productor. La metodología adecuada es la capacitación en la acción, de manera tal de no paralizar - otros programas y utilizar como apoyo un sistema de lectura controlada.



Como parte de la consultoría se llevó a cabo en cada Zona del ARDI-AROA, a manera de experimentación, un taller de trabajo sobre organizaciones y participación de la población donde se hicieron exposiciones y debates y se entregaron a cada participante un material escrito de los contenidos tratados y que para efectos de este Informe Final se adjuntan como Anexos.

El resultado de un programa como el descrito debería traducirse gradual y sistemáticamente en un traspaso equivalente a la población organizada, provocando, el equipo de terreno, un efecto multiplicador.

vii. Capacitar permanentemente al productor. En cuanto a capacitación del productor, la necesidad es tan urgente como en el caso del funcionario. Como se analizaba en la parte de antecedentes generales de este informe, la proliferación de Organizaciones Económicas Campesinas ha obedecido exclusivamente a la obtención del crédito. En la Colonia Yumare, por ejemplo, desde el año 1970 se constituyeron 11 organizaciones de base exclusivamente con el fin de promover un plan ganadero-lechero. Esto involucraba más de 130 socios con aproximadamente 4.000 Hás. Como el programa se basó exclusivamente en el crédito, una vez colocado y debiendo amortizarse, se manifestó una reducción de los socios iniciales, no se actualizaron las directivas y estatutos, no se llevaron los registros contables y administrativos y las organizaciones terminaron por desaparecer. Al poco tiempo se constataba en ese mismo sector un número considerable de parcelas vendidas, arrendadas y, en definitiva, las tierras del IAN en manos de terceros. En cuanto a la producción se manifestaba un cambio de la leche a la ceba. Se tiene estimado que solo ese sector debería tener una producción estimada de seis mil litros de leche al día. En la actualidad la Receptoría de Leche de Pueblo Nuevo tiene una recepción diaria de 2.500 lts./día. La producción y la productividad del sector productor de escasos recursos son bajas porque no ha existido una asistencia técnica y una capacitación permanente. Durante la organización no se discuten los estatutos,



no hay normas o reglamentos de operación, aún cuando el INAGRO ha venido ejecutando un programa en esta línea, pero al parecer insuficiente.

En esta materia, desde el punto de vista de la acción institucional, la promoción y capacitación para la organización deben ser una de las labores mejor coordinadas. Esta labor debería estar plenamente coordinada y supervisada por el ARDI-AROA, porque es el punto de partida de muchos programas como el social, agroindustria y comercialización, desarrollo agropecuario, infraestructura, etc.

Esta actividad indiscriminada y anárquica, concentrada en algunos sectores del Valle Aroa, aumenta las posibilidades de manejar mal los recursos e, incluso, corromper a dirigentes y funcionarios. De ahí que sea indispensable que el ARDI coordine y supervise acciones de este tipo.

En síntesis y en materia de capacitación a los productores, el ARDI-AROA debe coordinar un vasto plan de capacitación técnica, organizacional y social.

viii. Mejorar los mecanismos internos del Proyecto ARDI-AROA en materias de participación y control en y para la acción. Entre varias podrían destacarse las siguientes:

- En la planificación y programación de las actividades deben participar los organismos ejecutores concertándolos con los funcionarios del ARDI.
- La jefatura del ARDI debería centralizar el seguimiento y evaluación de realizaciones.
- Conocer y compartir una política de desarrollo organizacional y de participación de la población.



- Contar con un mecanismo de información desde la organización misma hasta la Jefatura del Proyecto que permita medir y corregir el avance del Programa Social.
- Contar con un registro de información, a nivel de Jefatura de Proyecto y Zonas, de cada una de las organizaciones productivas que permita conocer su situación exacta en materias organizativas, de créditos, de programas, etc.

Un instrumento de control de avance y evaluación del Programa Social por Organizaciones, sencillo y eficiente, puede ser el siguiente:

ORGANIZACIONES		ENERO	FEBRERO	MARZO ...	DICIEMBRE
PRESTATARIOS A	PROGRAMADO	1 charla	1 visita técnica	1a. cuota crédito	1 trámite leg.
	REALIZADO				
EMPR. CAMPESINA B	PROGRAMADO	1 taller	1 curso	1 pozo riego	-
	REALIZADO				
EMPR. COMUNITARIA C	PROGRAMADO	1 programa	-	2a. cuota crédito	1 visita
	REALIZADO				

Un instrumento como este permite tener una visión global de la situación programática por organización, permite analizar el avance de su ejecución, incorporar ajustes y finalmente evaluar ejecución con precisión. Se puede agregar también, si se desea, el responsable de cada tarea.



ix. Incorporar al proceso programático del Proyecto ARDI-AROA la participación de la población organizada. En el Capítulo Primero de este informe se establecen algunos lineamientos para el diseño de un sistema de participación de los beneficiarios en el Proyecto, donde se intenta describir una implementación y un esquema para un proceso de este tipo. La recomendación aquí planteada sugiere, en otros términos, poner en práctica lo allí indicado.

2.4. Lineamientos Generales para una Estrategia de Puesta en Marcha del Proceso de Participación.

Para llevar a cabo una estrategia de puesta en marcha de un proceso participativo que incluya los conceptos y recomendaciones descritos en este informe, es necesario distinguir tres frentes de acción: primero, un frente que podría llamarse institucional; segundo, un frente interno del Proyecto ARDI-AROA y, tercero, un frente de productores. Como frente institucional se entenderá todas aquellas actividades que realiza la Jefatura del Proyecto con las instituciones integradas al Proyecto. El frente interno comprende las actividades propias del Proyecto y como frente de productores, todo aquello que realice el Proyecto con los productores mismos.

2.4.1 Frente institucional.

En este nivel se necesita iniciar y/o acelerar tres actividades bien específicas:

- a) Que la Jefatura del Proyecto ARDI-AROA, una vez definida por las autoridades nacionales la propuesta que se formula, exponga, a nivel de las instancias adecuadas y del Comité



de Area, un planteamiento claro sobre lo que debe ser la Organización y Participación de la Población Beneficiaria del Proyecto. Esto con el objetivo de aclarar políticas, homogenizar criterios y acordar planes y programas de acción. Un factor importante a lograr con esta actividad es facilitar y lograr una verdadera coordinación interinstitucional, principalmente en torno al Programa Social.

- b) Iniciar y/o terminar, con las instituciones competentes, aquellos estudios que demuestren claramente cuáles deben ser las líneas productivas más importantes para el desarrollo de los productores del Valle Aroa. Aquellos rubros que signifiquen positivas expectativas económicas, sobre todo en sus etapas de procesamiento, deben constituir la base de todo fortalecimiento organizacional. De acuerdo al diagnóstico y análisis realizado en este informe, las líneas de producción prioritarias para el sector de pequeños y medianos agricultores parece ser, en orden de importancia, la siguiente:

- ganadería (carne y leche)
- café
- caña
- fruticultura

Indudablemente que otros estudios especializados deben afinar claramente la estructura productiva y sus orientaciones en el mercado.

- c) Que la Jefatura del Proyecto ARDI-AROA concerte con los organismos financieros del Estado la asistencia crediticia para el Valle de Aroa. Esta asistencia debe permitir el cumplimiento de los planes de cultivo, debiendo ser para ello, oportuno y suficiente.

THE
LIFE
OF
THE
LORD
OF
THE
MOUNTAINS
BY
THE
LORD
OF
THE
MOUNTAINS

2.4.2 Frente interno.

Al interior del Proyecto ARDI-AROA se necesita fortalecer o consolidar las siguientes situaciones y mecanismos:

- a) Tener una clara concepción, a nivel de la Jefatura del Proyecto, Coordinadores de Programas y Equipos de Zona, de que la Organización y participación de la población, es un mecanismo imprescindible para el desarrollo agrícola y rural del Valle.
- b) Concebir, a nivel de todo el equipo del Proyecto ARDI-AROA, como un mecanismo central de fortalecimiento organizativo, toda actividad de los productores que tienda a enfrentar y solucionar los problemas de mercado y comercialización.
- c) Incorporar al proceso programático habitual del Proyecto ARDI-AROA, los mecanismos necesarios para hacer participar a los productores organizados en la elaboración de los Planes Operativos Anuales.

2.4.3 Frente de Productores.

De acuerdo a la realidad agroeconómica del Valle y a la situación organizativa actual, centrar el esfuerzo de fortalecimiento organizacional en cuatro sectores productivos^{1/}:

- sector lechero
- sector cafetalero
- sector cañero y
- sector frutícola

^{1/} Este punto debe ser complementado con los estudios correspondiente en el frente institucional.



- Sector Lechero:

- Fortalecer las organizaciones productivas de base en torno a la receptoría de leche de Pueblo Nuevo.
- Establecer y poner en marcha los mecanismos necesarios para que la receptoría de leche de Pueblo Nuevo funcione regularmente.
- Terminar los estudios conducentes a establecer un complejo lácteo a partir de la receptoría de leche de Pueblo Nuevo.
- Constituir un Comité de Dirección para la Receptoría de Leche donde se incluya la participación del sector productor. Inicialmente ésta participación solo podrá ser informal, pero debe ser considerada como el inicio o la base para la futura constitución de una Organización de Segundo Grado. Una vez ésta esté constituida, la participación podrá ser formal.
- Constituir una instancia, que puede ser similar al Comité de Dirección de la Receptoría de Leche, que tenga como objetivo central elaborar los programas o planes anuales de operación.

La constitución de éstas dos instancias deben contar con la presencia del Proyecto ARDI-AROA en su categoría de promotor y coordinador interinstitucional.

- Sector Cafetalero:

- Proponer como trabajo conjunto entre instituciones y organizaciones cafetaleras un estudio tendiente a pro-



yectar mercados y demandas de mano de obra, debido a la fuerte expansión que está experimentando la superficie cafetalera en el Valle.

- Analizar el complejo cafetalero y especialmente las sociedades mixtas PACCA, donde convergen el Fondo Nacional del Café con caficultores de la Zona. El FNC debería dedicarse solo al financiamiento del rubro y su comercialización. Los caficultores miembros de la PACCA deberían constituir organizaciones productivas de base solo de productores, usando tal vez la propia PACCA como estructura pero sin participación institucional.

CROECA debería constituirse en la instancia de segundo grado representante de todas las organizaciones cafetaleras de base y como tal debería participar en la dirección del Central de Beneficio Cafetalero.

- El FNC, CROECA, Corpooccidente y el Proyecto ARDI-AROA deberían constituir también un Comité de Planificación y Programación para todo lo relacionado al rubro en cuestión.

- Sector Cañero y Frutícola:

- Estos dos sectores presentan, cada uno en sus rubros, situaciones relativamente similares desde el punto de vista organizativo. La debilidad de estos sectores a nivel de base, obliga sólo a dedicarse a su fortalecimiento.

En el caso de la caña, el Proyecto ARDI-AROA debería promover una participación de los pequeños productores

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

en el Central Cañero del Rfo Yaracuy. En un comienzo, como no hay una organización representativa de este sector, el ARDI debería cumplir el rol de representar a este sector haciéndose acompañar con dirigentes de base, como una manera de ir iniciando la constitución de un nivel superior.

En el caso de las cítricas, además del fortalecimiento organizativo de base, parece necesario realizar algunos estudios de mercado y procesamiento, dado que también este rubro está experimentando cierto grado de expansión.

Finalmente, y como general a todos los rubros y zonas del Valle, es necesario que el Proyecto realice un estudio, con la colaboración de las instituciones competentes y, sobre todo, con la participación del sector productor, tendiente a visualizar otras alternativas de organización como instrumentos más eficaces para el desarrollo. Las Uniones de Prestatarios y las Empresas Campesinas, en medida importante, han deteriorado su imagen a través del tiempo frente a productores y organismos.

De acuerdo a las experiencias recogidas, es recomendable reformular los lineamientos de políticas y estrategias para la organización de los productores en base a los rubros de producción.



ENCUESTA A ORGANIZACIONES DE BASE

FECHA:

NOMBRE DEL ASESOR:

1. INFORMACION GENERAL1.1. Nombre de la Organización:1.2. Ubicación: Estado:

Distrito:

Municipio:

1.3. Acceso1.4. Fecha de Constitución:

DIA - MES - AÑO

1.5. Número de Miembros:

- Al momento de su constitución: _____

- A la fecha: _____

1.6. Bienes que posee la organización:

- Tierras:

- Maquinarias y equipos:

- Construcciones:

- Mobiliario y equipos:

- Productos en almacén:

- Productos por cosechar:

- Caja y Bancos:

- Otros:



1.7. Régimen de Administración:

- Autoridad Máxima:
- Periodicidad de reuniones:
- Estatutos:
- Juntas o Comités
- Periodicidad de reuniones:
- Reglamentos:
- Administrador ó Gerente:
- Nombre: _____
- Fecha de nombramiento: _____
- Libros. Actas: Están al día No están al día
- Registro de socios: Están al día No están al día
- Contabilidad: Está al día No está al día

1.8. Capacidad Empresarial:

- Nivel de formación del Administrador:
- Descripción del personal de mando medio:
- Descripción del personal calificado:
- Descripción del personal no calificado:



1.9. Asistencia Técnica:

- Si recibe - No recibe
- Organismos que las presta:
- Tipo de profesionales:
- Cobertura:

1.10. Mano de Obra: (Sólo los miembros de la Organización)

Total de socios:

- Total P/E/A:
- N° de días laborables al año:
- N° de jornadas año disponibles:

1.11. Centro Poblado donde viven los socios:

- Nombre:
- Ubicación:
- Población Total: N° de familias:
- Descripción General:

Servicios de Salud:

Servicios de Educación:

Servicios de Electricidad:

Servicios de Cloacas:

N° de Viviendas: **Buenas**
Regulares
Malas
TOTAL





2.1 Agrícolas

CULTIVO	VARIEDAD	SUPERF.	REND/HA	PRODUC. TOTAL	VALOR TOTAL	COSTO TOTAL	UTILIDAD
TOTAL							

2.2 Pecuarías

ACTIVIDAD	Nº TOTAL ANIMALES	RAZA	REND. ANIM/A.	PRODUC. TOTAL	VALOR TOTAL	COSTO TOTAL	UTILIDAD
TOTAL							



2.3 Otras Actividades

ACTIVIDAD	PRODUC. TOTAL	VALOR TOTAL	COSTO TOTAL	UTILIDAD
TOTAL				

2.4 Empleo Generado

ACTIVIDAD	DIAS / HOMBRE / AÑO / EMPLEADOS			PROMEDIO / HA.
	SOCIOS	ASALARIADOS	TOTAL	
TOTAL				

3. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Y LIMITACIONES

	TIERRAS	AGUA	MANO DE OBRA	MAQUINARIA
DISPONIBILIDAD				
LIMITACIONES TIPO				
CUANTIFICACION				
CAUSA				

4. ACTIVIDAD ACTUAL Y LIMITACIONES

ACTIVIDAD	LIMITACIONES	CAUSA DE LIMITACION

5. COSTOS DE PRODUCCION

ACTIVIDAD	COSTOS DIRECTOS (Bs.)			COSTOS IND. (Bs)	COSTO TOTAL (Bs.)
	M.O.	MAQ.	INSUMOS		



6. CAPACIDAD DE GESTION DE LA ORGANIZACION ^{1/}

6.1. Los planes y programas de trabajos son puestos en conocimiento de los socios y estos participan en su elaboración.

SIEMPRE	20 puntos
ALGUNAS VECES	10 puntos
NO PARTICIPAN	-

6.2. Los socios conocen bien las actividades que desarrolla la Organización.

CASI TODAS	20 puntos
LA MITAD	10 puntos
POCOS	-

6.3. La motivación de los socios para el trabajo es

MUY BUENA	30 puntos
BUENA	25 puntos
ACEPTABLE	15 puntos
MALA	5 puntos

6.4. La Organización recibe asistencia técnica del MAC-IAN ó de otros Organismos.

EN FORMA PERMANENTE	20 puntos
ESPERADICAMENTE	10 puntos
NO RECIBE	-

^{1/} Los puntajes indicados no los conocía el asesor al momento de responder el cuestionario.

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

6.5. Los Directivos han recibido capacitación empresarial.

ADECUADA	25 puntos
PARCIAL	15 puntos
NINGUNA	-

6.6. Los socios han recibido capacitación.

ADECUADA	25 puntos
PARCIAL	15 puntos
NINGUNA	-

6.7. La Contabilidad está

AL DIA	30 puntos
ATRASO 3 - 6 MESES	15 puntos
ATRASO MAS 6 MESES	-

6.8. La Formación del Dirigente máximo es

SECUNDARIA	10 puntos
PRIMARIA	5 puntos

6.9. La Organización cuenta con normas y/o reglamentos internos

CUENTA CON ELLOS	20 puntos
NO CUENTA CON ELLOS	-



A N E X O II

TALLER SOBRE ORGANIZACIONES RURALES

FASCICULO 1. Modelos de Organizaciones Productivas de Base

Noviembre, 1.982



P R E S E N T A C I O N

Este documento ha sido preparado como material de trabajo para el taller sobre Organizaciones Rurales a realizarse para el personal técnico adscrito al ARDI - AROA entre los días 23 y 27 de Noviembre de 1.982.

Para ello se han programado tres fascículos:

- N° 1: Modelos de Organización
- N° 2: Las Organizaciones del Valle Aroa y
- N° 3: Fortalecimiento organizativo

El objetivo de este fascículo N° 1 consiste en analizar algunas formas estructurales para lograr simultáneamente los objetivos económicos y sociales que se persiguen en un proceso de desarrollo.



1. SITUACION ACTUAL

El sistema de producción de los pequeños agricultores y de los sectores de bajos ingresos en general en Latinoamérica se caracteriza por contar con los factores de la producción (tierra, capital y trabajo) en proporción totalmente desequilibrada, lo que les dificulta enormemente las posibilidades de progresar con base en una actividad productora.

Los mercados, los mecanismos de fijación de precios y todos los aspectos extraprediales que influyen en el éxito empresarial, en el caso de los pequeños productores, dificultan significativamente el accionar empresarial, además de las variables no económicas que caracterizan estos subsectores, como es todo lo social cultural e incluso psicológico.

Frente a esta situación, las instituciones públicas y privadas han venido realizando un gran esfuerzo por organizar los sectores de bajos ingresos, logrando buenos resultados. En Latinoamérica durante las últimas décadas, el incremento del movimiento campesino se ha manifestado en organizaciones formales e informales: Comités, Uniones, Empresas, Cooperativas, Sindicatos, tanto a nivel de base como regional y nacional.

Esta organización campesina ha permitido, en muchos casos, obtener una serie de beneficios sociales y económicos, logros que habrían sido imposibles de alcanzar en forma individual: Mayores volúmenes de producción en el caso de productores, así como menores costos en la adquisición de insumos y mejores condiciones en la comercialización de insumos y productos; obtención de conquistas sociales, laborales y profesionales en el caso de los gremios y sindicatos en general. La obtención de beneficios sociales, en innumerables casos, ha consistido en mayor participación, más educación, capacitación, etc.

Sin embargo, la experiencia en torno a la organización rural también muestra fracasos. En efecto, en muchos casos no se ha logrado el resultado esperado. Las organizaciones han nacido no teniendo clara conciencia del por qué y para qué crear la organización. En algunas



oportunidades, las organizaciones han sido producto de programas de gobiernos donde se ha concebido más como finalidad que como medio. Las organizaciones creadas -- sin objetivos claros, sin programas o sin proyectos -- tienden a su rápida desaparición, creando frustración entre sus socios y haciendo muy difícil su reorganización.

La real participación del sector productor, en forma organizada y masiva, en los programas de desarrollo integral no se ha logrado. La mayoría de estos programas han sido elaborados sin tomar en cuenta las características y anhelos reales de los productores.

En términos generales, la Agricultura Venezolana hoy día, sobre todo para el pequeño y mediano productor, presenta dos áreas de conflictos para su desarrollo:

a) El primer conflicto u obstáculo para el desarrollo se da en torno a la producción o más específicamente en torno a las técnicas de producción. Existen conceptos y metodologías añejas en cuanto a cambios tecnológicos, donde lo más común es intentar formas de producción que no corresponden a la realidad donde se actúa.

b) El segundo problema es quizás el de mayor significación: el conflicto de los mercados. Los mercados de los productos agrícolas son muy diferenciados porque las demandas también lo son; Las luchas más encarnizadas no se da sólo en el ámbito de la tierra o de la combinación de factores productivos, sino que en la de los mercados porque es por esta vía que se logra el control real de los ingresos. Por ello el control de la agroindustria para transformar productos agrícolas destinados al mercado interno y, por lo general, orientados a los grupos de ingresos medios y altos, junto con el control de los mercados de exportación, es esencial.

II. MODELOS DE ORGANIZACION.

Las funciones que deben tener cada tipo o clase de organización en un proyecto están condicionadas a diferentes variables tales como: magnitud de las acciones, tamaño del área, importancia de los productos que se controlan, volumen de la producción controlada, número de pobladores involucrados en el proceso, diversificación de acciones, etc.



Sin embargo, una aproximación a funciones frente a una clase de organización se debe relacionar con tres campos específicos de acción.

Estos son aspectos productivos, aspectos sociales y de servicios y aspectos de políticas de acción .

Las organizaciones de primer grado, que son aquellas que agrupan individuos naturales, deben encargarse de los aspectos productivos, de los planes de producción y del uso de los recursos. Las organizaciones de segundo grado, que son aquellas que agrupan a las de primer grado, responden a necesidades sentidas más amplias y generales, deben encargarse de la comercialización de productos e insumos, del control de los equipos mecanizados, de los programas de educación y capacitación, de la agroindustria etc.

Las organizaciones de tercer grado ya representan un nivel mayor y responden no sólo a intereses de grupos, sino más bien a intereses de clase, por lo que su función está relacionada más con el accionar político a nivel nacional. Influyen para determinar estrategias de producción, líneas de crédito, programas de estructuración del sector, etc. Es el nivel que se encarga del diálogo con el sector público en función del desarrollo global del sector y de la definición de estrategias y políticas.

Las funciones, en relación con el tipo de organización, de ninguna manera significa descentralización del sector, antes bien, el proceso organizativo es la consolidación de los beneficiarios productores, y la función más bien está relacionada con la magnitud del problema y la capacidad de maniobra de la organización.

Aquí conviene enfatizar algo fundamental. No es un tipo u otro de organización lo que importa (cooperativas, uniones, empresas, asociaciones, etc.) Lo que interesa es que se dé una organización que responda a la problemática de la zona y que sea capaz de afrontar y resolver los problemas.



La legitimación de la organización no es la Ley o el Reglamento vigente. La legitimación es la importancia que a esta le adjudiquen los asociados.

Cualquier tipo de organización que se dé en el sector rural, para el subsector de pequeños productores tienen objetivos económicos y sociales.

Desde el punto de vista económico se busca mejorar las condiciones de negociación de las empresas campesinas, que constituyen la organización en el mercado. Esto puede lograrse al llegar al mercado con mayores volúmenes de producción, al aumentar el control sobre algunos elementos claves de la producción y principalmente al aumentar la participación en el valor agregado que adquieren los productos agropecuarios en cada una de las etapas de transformaciones y distribución llevadas a cabo por las organizaciones.

Desde el punto de vista social, los objetivos son contar con un medio de expresión y de dinamización de las aspiraciones campesinas; ayudar al campesino a tomar conciencia de su propia realidad para ir descubriendo los intereses comunes con los demás miembros de la organización; solucionar los problemas en común y, finalmente, suministrar una educación y capacitación técnica a los campesinos para permitirles operar racionalmente las unidades de producción que están a su cargo.

Estos dos tipos de objetivos, los económicos y los sociales deben ser conciliables y complementarios. Esta conciliación es indispensable para el fortalecimiento de la organización y el éxito de los proyectos de desarrollo integral.

El objetivo central de este fascículo consiste, por lo tanto, en analizar formas estructurales más adecuadas para lograr simultáneamente los objetivos económicos y sociales que se persiguen en un proceso de desarrollo.

Teniendo en cuenta los objetivos señalados es necesario destacar cuatro condiciones básicas que la organización de beneficiarios debe cumplir:

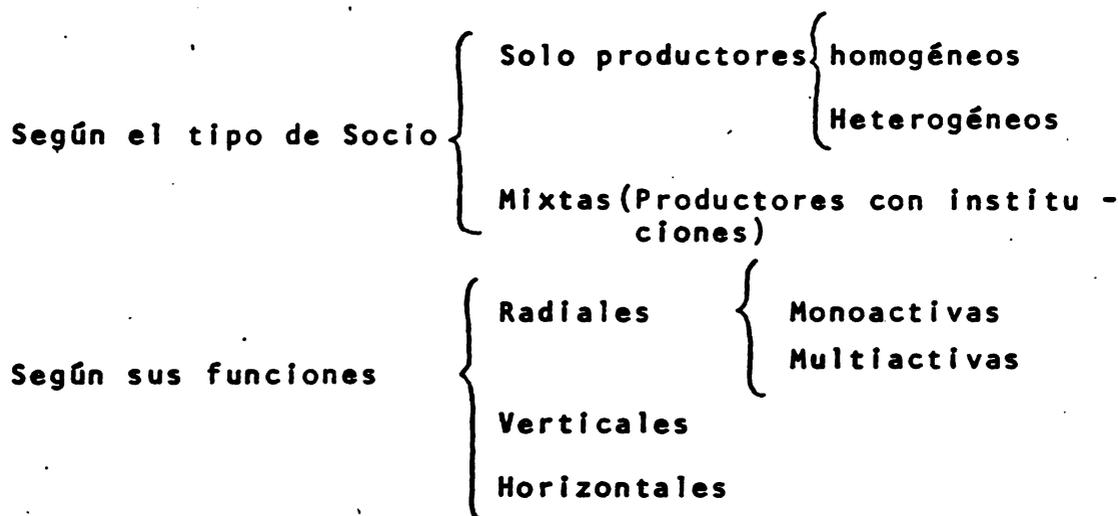
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

- Permitir la representación de las bases
- Permitir la participación de los socios
- Negociar en conjunto
- Asegurar la destinación social de los bienes creados

En cuanto a la negociación y comercialización en conjunto, uno de los problemas centrales que enfrenta el sector de bajos ingresos, en el sector rural, es el problema de mercado. Las instituciones de apoyo tienen una gran responsabilidad en esta materia dado que los productores no tienen aisladamente condiciones para ello.

Teniendo presente estos objetivos y condiciones es necesario analizar diferentes modelos de organización de beneficiarios que se experimentan en Latinoamérica.

Las organizaciones pueden dividirse o clasificarse según el tipo de socios que la constituyen y según el tipo de funciones que ejecutan.



1. Organización de Productores

La mayoría de los gobiernos han propendido a fomentar las organizaciones de productores, llamándose cooperativas, comités, uniones o simples asociaciones. La experiencia cooperativa en general ha presentado graves



inconvenientes, destacándose entre ellos la insuficiente participación generada. Este problema se ha agudizado cuando los socios son de diferentes estratos socio-económicos (heterogéneos). La mayoría de estas experiencias han terminado con fuertes subsidios de parte del Estado.

2. Organizaciones Mixtas

Este tipo de organización consiste en la participación conjunta del Estado y los beneficiarios en una organización determinada, modelo que se da a nivel de base y regional fundamentalmente. En algunos procesos de reforma agraria y colonización se conocen experiencias en que el Estado ha sido la parte de la organización que aporta la tierra o el capital, y los beneficiarios la mano de obra.

A nivel regional se da este modelo más bien en aspectos de procesamiento como fábricas, deshidratadoras, plantas embaladoras de frutas, receptorías de leche, mataderos, etc., donde el Estado ha efectuado generalmente las inversiones de capital.

En las organizaciones mixtas a nivel de predio se conocen buenos y malos resultados. Por una parte, cuando el Estado participa en la administración y gestión empresarial llevando las contabilidades al día, guiando financieramente y técnicamente la empresa, la innovación tecnológica y la modernización en general, se facilita considerablemente el proceso. Las reformas agrarias que han partido estableciendo este tipo de organizaciones, antes de parcelar o entregar propiedades individuales, o sea, estableciendo una empresa con todo el predio expropiado y sus trabajadores, la producción ha aumentado considerablemente.

La idea que debe estar al interior de este modelo es la de en definitiva establecer un mecanismo de enseñanza y aprendizaje para, en el largo plazo, entregar la totalidad de la empresa a los productores.

3. Organizaciones Radiales

La acción organizada dentro de un determinado radio puede dar origen a productos que beneficien a los



productores de dicha área. Estas organizaciones pueden ser de carácter monoactivo o multiactivo, según las líneas de acción que emprendan.

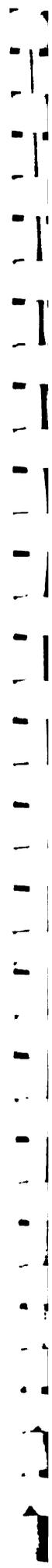
A nivel de una región, por ejemplo, se pueden crear cooperativas multiactivas, formadas por aportes de las organizaciones de primer grado, que cumplen, en el caso de las multiactivas, funciones de comercialización abastecimiento, transporte, transformación, etc.

Las características básicas de estas organizaciones son trabajar dentro de un amplio radio de acción, manejar grandes volúmenes de operaciones, controlar frecuentemente grandes instalaciones; tienden a abarcar toda la línea de actividades económicas que se relacionan con determinados rubros de producción y por último tienden a establecer una especie de "circuito cerrado" entre organizaciones proveedoras, abastecedoras, transformadoras, etc.

La organización radial a este nivel, cuando logra inversiones de capital en agroindustrias, da origen a otras actividades que se benefician mutuamente. Por ejemplo, un centro de secado y almacenaje de granos crea condiciones favorables para la instalación de una planta elaboradora de alimentos concentrados para animales, y también una industria molinera y un centro de almacenaje y distribución de fertilizantes e insumos. La adecuada localización de estas plantas se debe traducir en un uso más racional de la infraestructura económica disponible en esa área: desvíos de caminos, instalaciones eléctricas, agua potable, pozos profundos, instalaciones telefónicas, sistemas de riego, etc.

La organización "radial" permite también en algunos casos un mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo del área.

En efecto, como es sabido el ritmo de trabajo se asocia con los ciclos naturales de los productos que se trabajan en agricultura; la organización, al orientar cierta inversión en agroindustrias, puede hacerlo tomando en cuenta la disponibilidad y "estacionalidad" de la mano de obra y del trabajo correspondiente. De esta manera, la demanda de mano de obra tenderá a poseer un nivel



más estable y los ingresos anuales de los trabajadores se incrementarán.

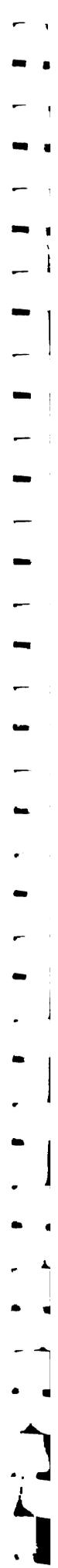
En síntesis, este tipo de organizaciones campesinas cuenta con una serie de ventajas; sin embargo, no está exenta de problemas: muchos campesinos, fundamentalmente los dirigentes, dejan sus actividades productivas por labores administrativas y burocráticas dentro de la organización; los problemas que enfrentan en materias de eficacia empresarial, se introducen factores de alteración de la actitud frente al cambio social, en el sentido que el liderazgo campesino se introducen factores psicológicos y sociológicos de dominación; en definitiva, este tipo de organización separa ciertos estratos de campesinos del conjunto del campesinado.

4. Organizaciones Verticales

La organización vertical consiste en establecer una estructura que permite llevar a cabo todas las labores y actividades relativas a la explotación de un determinado rubro o cultivo, desde su establecimiento hasta su comercialización como producto "procesado". Cabe señalar que este modelo no se confunde con lo que se llama monopolio, dado que permite participar a muchas empresas o unidades productivas.

La organización vertical es aconsejable para asegurar a las industrias un flujo normal de la materia prima que elaboran y a los productores una demanda normal de sus productos agrícolas y como consecuencia un precio estable.

Considérese, por ejemplo, el caso de una industria de conservas, en ausencia de un acuerdo con una organización vertical, supóngase una cooperativa "frutícola". Si en una temporada la producción de fruta es baja, la industria elaboradora deberá pagar altos precios a los fruticultores que la abastecen, y si no se decide a hacerlo correrá el riesgo de quedarse sin fruta, ya que esta, atraída por mejores precios, podría destinarse al mercado para el consumo fresco. Naturalmente, puede suscitarse el caso contrario: Un incremento notable de la producción de frutas, que se transforme, aunque resulta paradójico,



en una desgracia para los agricultores porque entonces las industrias de coservas pueden fijar un precio de compra demasiado bajo.

La implantación de un modelo de organización vertical evita este tipo de fluctuaciones.

La organización vertical, por otra parte, también puede proyectarse a la elaboración más acabada o avanzada, tanto del producto final como de los subproductos, dando origen a beneficios económicos y sociales de significación.

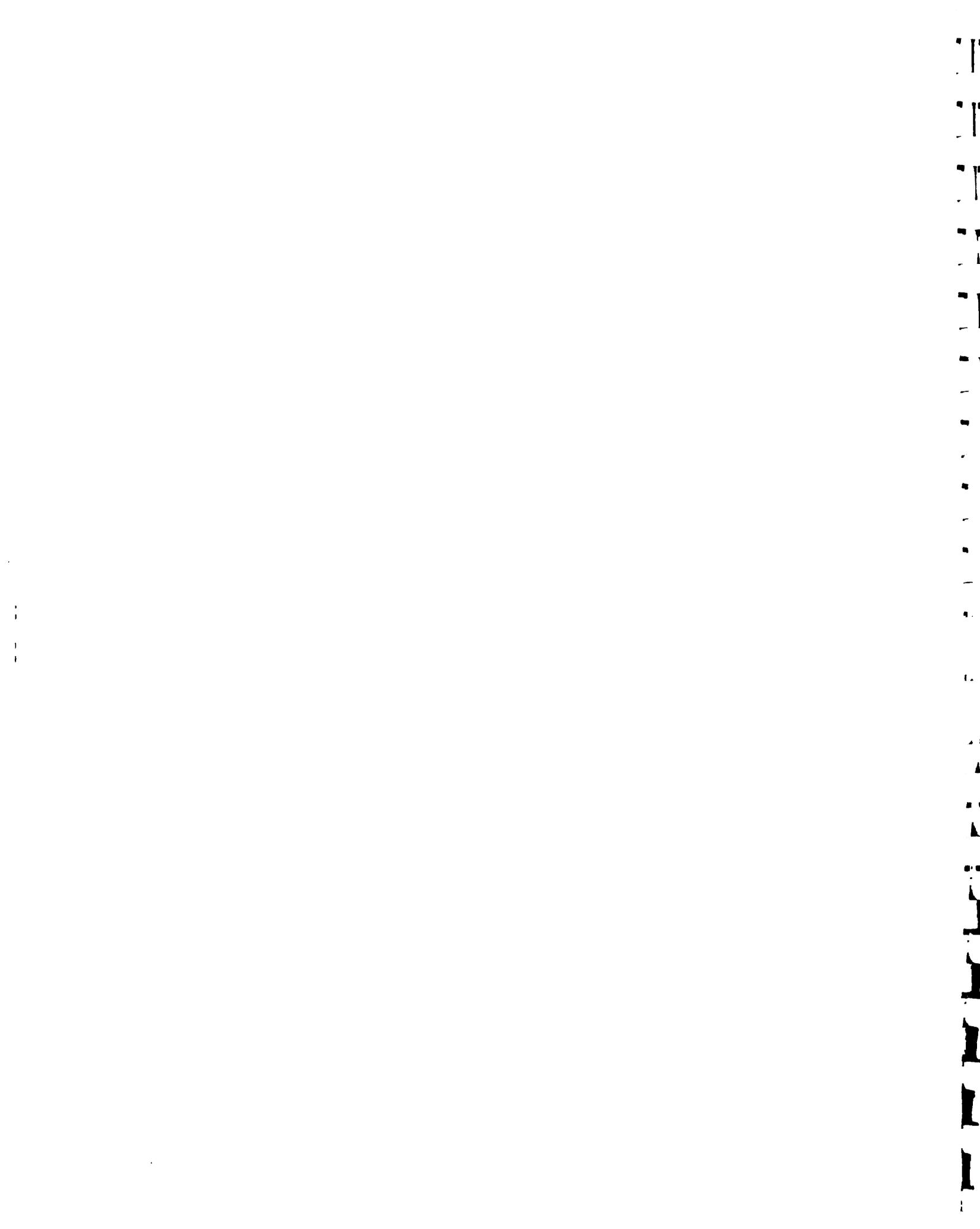
5. Organizaciones Horizontales

Las redes de infraestructura constituyen buenos ejemplos para este modelo de organización, la horizontal. Redes nacionales de almacenaje de granos, de mataderos o plantas que trabajan con beneficiadoras de reses, de frigoríficos y plantas procesadoras en general constituyen una organización horizontal.

Los principales beneficios que se derivan del manejo de un modelo de organización horizontal se basan en el apoyo que la estructura central brinda a la instalación marginal: capacidad de dirección, conocimiento tecnológico, asistencia técnica externa, ahorro en la adquisición de insumos, conocimiento de los mercados, posibilidad de promover la organización vertical que utilice subproductos, menores costos de comercialización, etc. Se trata además de un modelo que puede contribuir decisivamente a materializar la construcción de nuevas infraestructuras.

Este modelo de organización, por los volúmenes que trabaja, suele crearse dentro de lo que anteriormente denominábamos organizaciones mixtas, es decir, aquellas en las que participan el Estado conjuntamente con el sector privado.

Todos estos modelos de organización descritos condicionan indudablemente la elaboración y la ejecución de los proyectos y a su vez, las ideas de proyectos que se



elaboran conjuntamente con los objetivos preestablecidos; ello promoverá o fortalecerá algunos de los modelos descritos.



C U E S T I O N A R I O

1. ¿ Cuales son los problemas de desarrollo que enfrenta un pequeño productor al trabajar en forma independiente?
2. ¿ Cuales son los beneficios para el agricultor, de una organización productiva de base?
3. ¿ Cual ha sido históricamente la gran dificultad en materia poblacional de los programas integrados de desarrollo y porque?
4. ¿ Podría clasificar a las organizaciones que Ud. conoce dentro de los modelos expuestos?

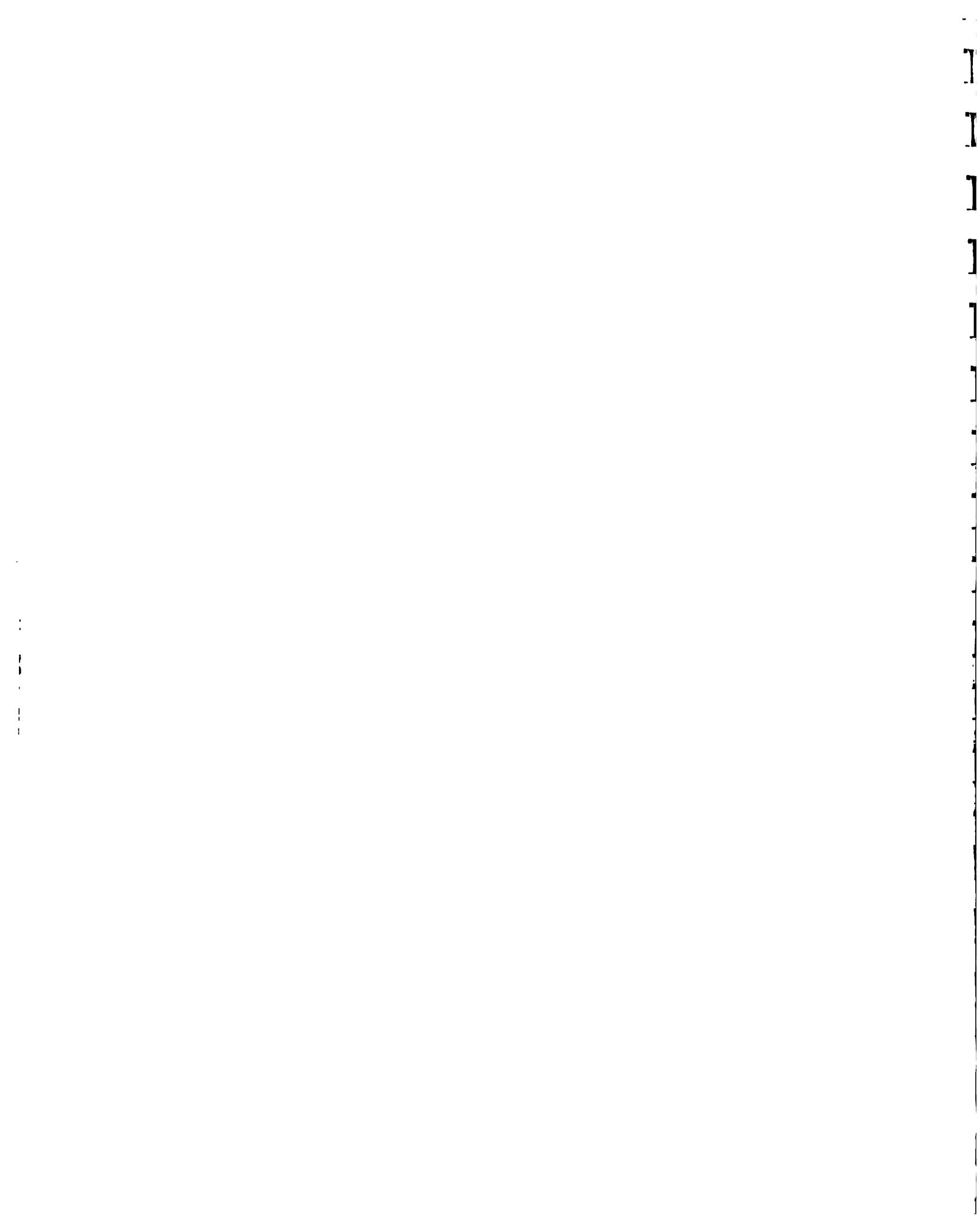


A N E X O I I I

TALLER SOBRE ORGANIZACIONES RURALES

FASCICULO 2. Las Organizaciones del Valle Aroa

Noviembre, 1.982



P R E S E N T A C I O N

Este documento ha sido preparado como material de trabajo para el taller sobre Organizaciones Rurales a realizarse para el personal técnico adscrito al ARDI-AROA entre los días 23 y 27 de Noviembre de 1.982.

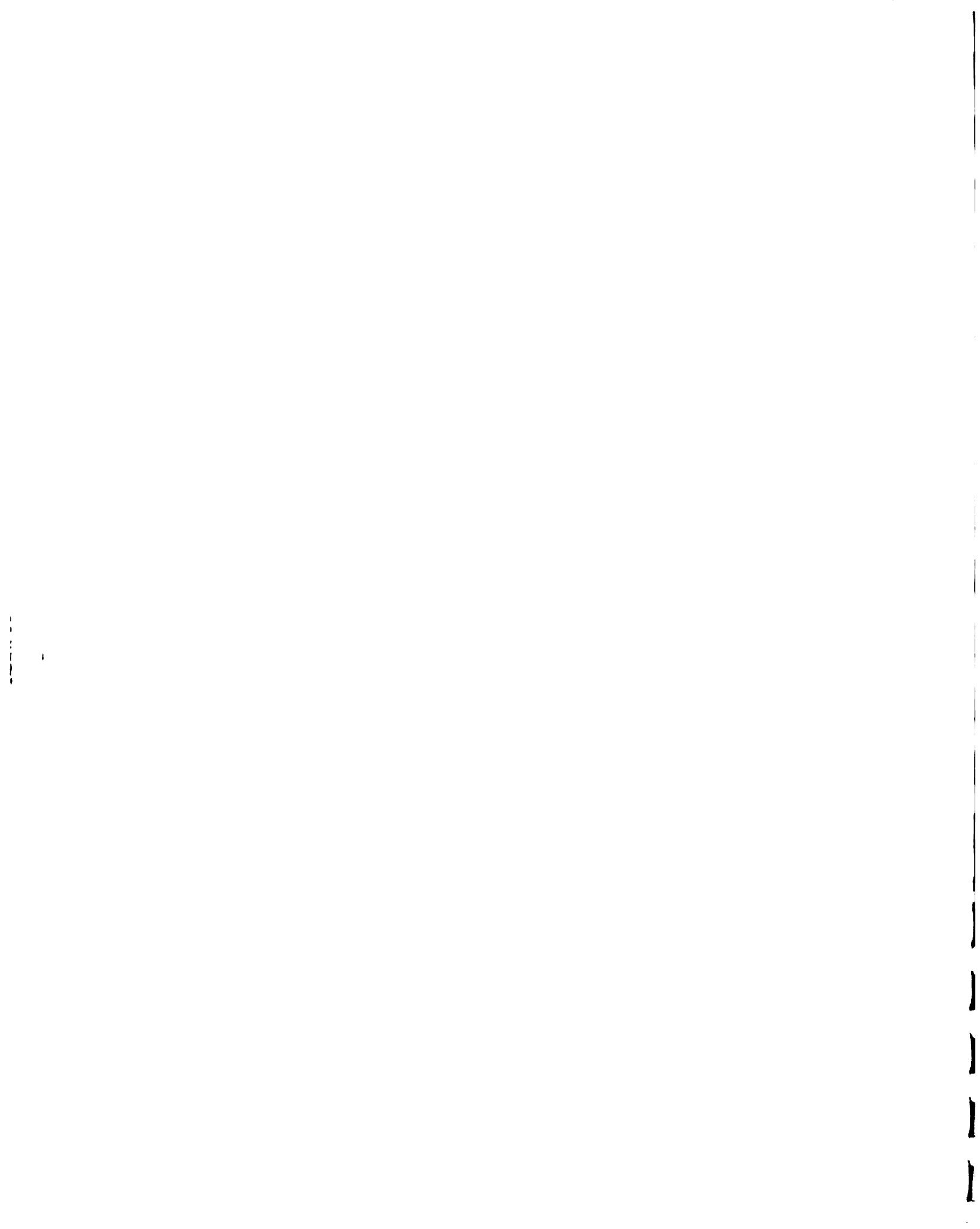
Para ello se han programado tres fascículos:

N° 1: Modelos de Organización

N° 2: Las Organizaciones del Valle Aroa y

N° 3: Fortalecimiento organizativo

El objetivo de este fascículo N° 2 consiste en exponer una situación general de las organizaciones productivas de base existentes en el Valle Aroa .



I ANTECEDENTES GENERALES

Venezuela ha demostrado una permanente preocupación en torno a los problemas rurales y así lo demuestran un gran número de leyes, reglamentos y decretos presidenciales promulgados a través del tiempo. Esta inquietud nace del deseo de incorporar al sector agrícola, fundamentalmente al subsector de bajos ingresos, al desarrollo de la nación.

En el Valle de Aroa se han llevado a cabo una serie de esfuerzos institucionales como resultado de esta preocupación por lo rural, Destacan el parcelamiento de yumare en 1.961 como producto de la Reforma Agraria, el Proyecto Rural Integrado de Desarrollo PRIDA-iniciado a comienzos de la década del 70; el Proyecto de Cuenca del Rio Aroa en 1.976; la comisionaduría del Valle de Aroa en 1977 y hoy día, el ARDI-AROA.

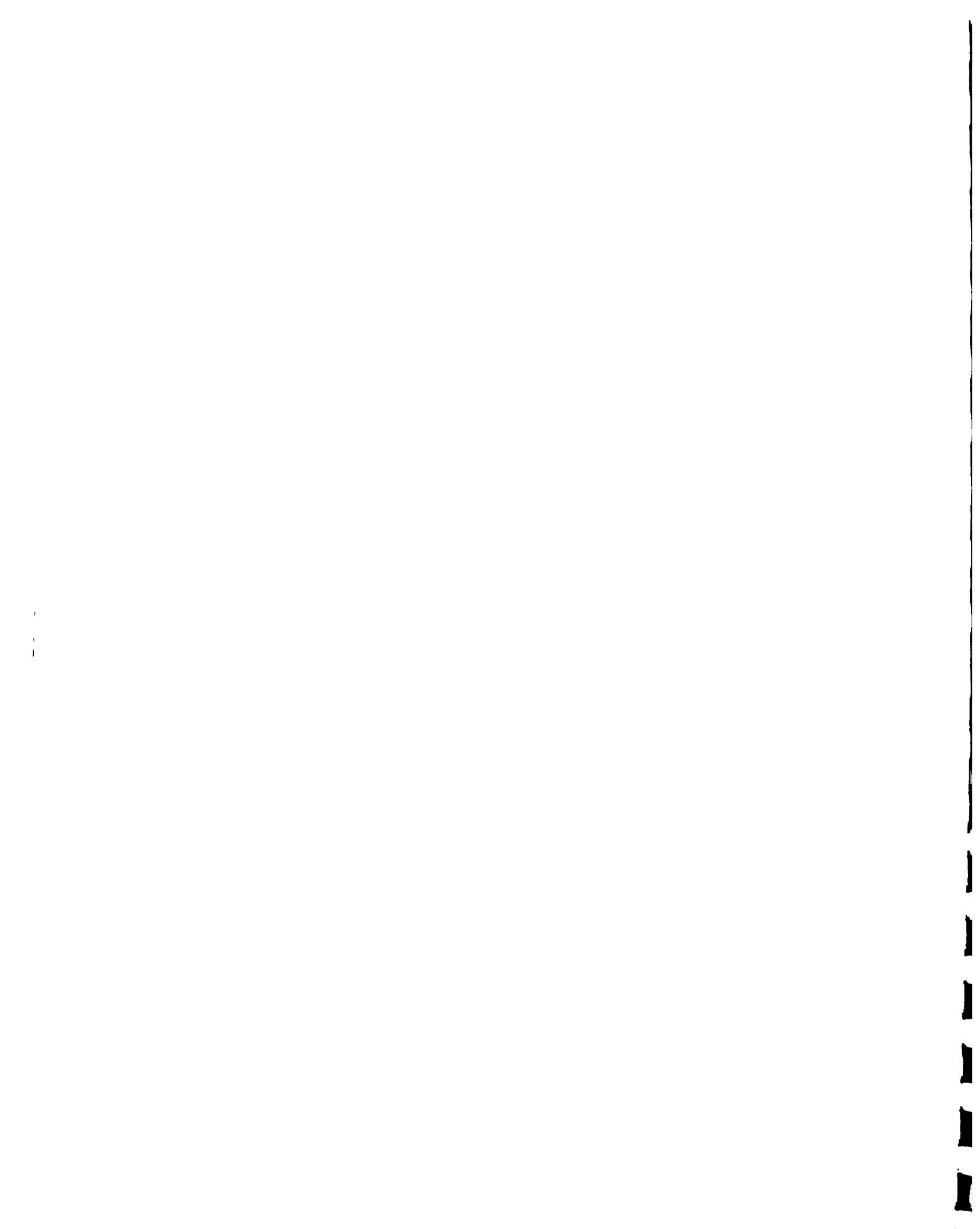
La suma de estos esfuerzos ha tenido una evidente repercusión en el Valle, tanto desde el punto de vista económico como social.

Desde el punto de vista social, esta presencia institucional se ha traducido, entre otras, en la constitución de organizaciones de base, pero al mismo tiempo el establecimiento de una actitud por parte de la población, un tanto pasiva, en cuanto a esperar todo del Estado sin realizar esfuerzos propios.

El Valle Aroa cuenta con una población actual aproximadamente de 45.000 habitantes, de los cuales cerca del 50% no supera los 15 años de edad, agrupándose en poco más de 7 mil familias. El número de miembros por familia es de 6,3 y el número de familias por casa es de 1.25, la distribución geográfica es de 70-80% en el sector rural y un 20-30% en el sector urbano.

II. TIPOS DE ORGANIZACIONES EXISTENTES

En materia organizacional se ha ido estructurando un nivel de base o de primer grado donde destacan las Uniones de Prestatarios, las Empresas campesinas y las Empresas comunitarias, un nivel muy incipiente de segundo grado donde



destaca solo el Centro Regional de Organizaciones Económicas cafetaleras de AROA-CROECA; un nivel de representación gremial donde existen dos asociaciones de productores y, por último, algunas organizaciones no directamente productivas de carácter comunal, clubes de amas de casa, centros juveniles y otros. Algunos productores del Valle también aparecen inscritos en asociaciones del Estado Yaracuy de carácter gremial de ganaderos, fruticultores y cañicultores (Sogayara, Afruvaya y Socayara).

Las uniones de Prestatarios son asociaciones de régimen parcelario con personalidad jurídica y están destinadas a realizar actividades mancomunadas de carácter agrícola y/o ganadero, se han dedicado en la práctica fundamentalmente a la tramitación del crédito colectivo, basado en la demanda individual de sus socios para el desarrollo de sus parcelas.

Según los estatutos, cinco o más agricultores o criadores, pequeños o medianos, pueden organizar una Unión de Prestatarios, los que posteriormente adquieren personería jurídica mediante una fácil tramitación de algunos requisitos legales establecidos. Cada socio tiene derecho a un voto y la organización interna consiste en una autoridad máxima que es la Asamblea General de socios y un órgano ejecutivo que es la Junta Directiva compuesta por cinco miembros de la Unión.

En cuanto al crédito, su actividad principal, cada parcelero o socio responde por los valores que ha recibido. En esencia, cada Unión de Prestatarios actúa simplemente como un intermediario en la obtención y colocación de los créditos, manteniendo el carácter individual de cada una de las explotaciones agrícolas de los integrantes de la Unión.

Dentro del Valle de Aroa, es el IAN y el MAC quienes promueven y crean en 1966 la primera Unión de Prestatarios con especialización en maíz. Se promueve y programa la siembra de 3.000 Has. de maíz con cerca de 500 socios que constituyen la Unión. En 1972, esta Unión recibe un crédito cercano al millón de Bolívares para constituir una central de mecanización compuesta por 22 tractores con sus respectivos implementos y así poder prestar servicios a sus socios. La trayectoria de esta organización no fue buena debiendo enfrentar problemas de

,

mala administración, siembras en suelos no aptos y, por lo tanto, bajos rendimientos. Esta situación les creó, obviamente, problemas de ingresos y cada año los socios fueron abandonando su organización. En 1976, el ICAP les embargó la maquinaria por no pago de los créditos y en 1977 la Unión Maicera contaba solo con 16 socios y 150 Has. de maíz, para desaparecer definitivamente en 1978. Paralelamente a esta Unión maicera se creó la Unión Quebrada Honda 3, cafetalera, Su funcionamiento había decaído mucho reactivándose nuevamente con el ARDI-AROA. Quebrada Honda 1 y 2 no llegaron a funcionar.

En 1.973 nace la Unión Cañera Yumare N°1 con 122 socios. Las instituciones de estado programaron para ella 1.000 Has. de caña entre las carreteras 5 y 15 con sistemas especiales de riego. Esta programación obedeció fundamentalmente al intento de abastecer el Central cañero de la región. Los rendimientos de este rubro estuvieron por debajo de lo proyectado y la organización no tenía una capacidad aceptable en gestión organizativa y empresarial. A pesar de esto, esta Unión cañera recibió un crédito superior a los 4 millones de bolívares para la cosecha de 1.976, consistente en 14 camiones, cosechadoras y otros. En 1976, quedaban cerca de 80 socios y en 1978 se disuelve definitivamente.

La Unión Yuquera creada en 1.975, corre igual destino que las anteriores. Para los 45 socios que la constituyen se programan 1000 Hs. con el ánimo de abastecer el central yuquero proyectado en 1.976 pero solo puesto de marcha en 1.980. Esta unión desaparece como tal en 1979.

En definitiva, durante la década del 70 se produce un proceso de proliferación de uniones de prestatarios donde su objetivo central es el crédito pero que, debido tal vez a una mala programación por parte de los organismos de estado y/o una baja capacidad organizativa o de acción de los productores, éstas van desapareciendo por situación de no pago o por simple falta de interés. Muchos socios, pertenecientes a una determinada Unión fracasada se integraban a otra, logrando adquirir así un segundo crédito sin, muchas veces, amortizar el primero. En otras palabras, el desmembramiento de determinadas



uniones daba origen a otras nuevas.

Las Empresas campesinas son organizaciones económicas agrarias de régimen colectivo con personalidad jurídica, los cuales mediante la elaboración de un plan agroeconómico y crediticio, suministran servicios básicos para su desarrollo.

Son Empresas de régimen colectivo en que se incluye la propiedad de la tierra, las formas de explotación y la obtención de servicios estatales como crédito, asistencia técnica y mercadeo. A pesar de que tienen una orientación fundamentalmente económica, se incluyen entre sus objetivos actividades culturales, sociales y cívicas.

Las responsabilidades de los socios ante terceros es limitada al valor de sus aportes, pero es solidaria ante la Empresa. La distribución de utilidades se hace en proporción a las jornadas de trabajo realizadas por cada uno. El número de socios que pueden integrar la Empresa está dado por la capacidad agroeconómica de los terrenos que la conforman.

Como organización interna cuentan con una autoridad máxima que es la Asamblea General de Socios, un órgano ejecutivo que es el Consejo de Administración y una instancia de control que es el Consejo de Vigilancia.

Las Empresas comunitarias consisten en agrupaciones de mujeres del medio rural con responsabilidades de hogar, que se unen para participar en la vida económica, social y cultural de su comunidad.

Los objetivos centrales de estas organizaciones son lograr la participación de las mujeres para la solución de los problemas del hogar y su comunidad, estimular al grupo familiar, desarrollar talentos de trabajo, recreación y liderazgo y fomentar la cooperación, la solidaridad y la responsabilidad de sus miembros.

La máxima autoridad es la Asamblea General, su órgano ejecutivo es la Junta Directiva compuesta por cinco miembros y sus funciones específicas forman los comités de Proyectos compuestos por un mínimo de tres socios.



III SITUACION ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE

En el Valle de Aroa se identificaron 34 organizaciones de base que tienen actividades agropecuarias. El Proyecto ARDI-AROA mantiene relaciones de trabajo con 26 de ellas, siendo las 8 restantes socias de CROECA, es decir, orientadas fundamentalmente al rubro del café y ubicada todas en la zona alta de Aroa.

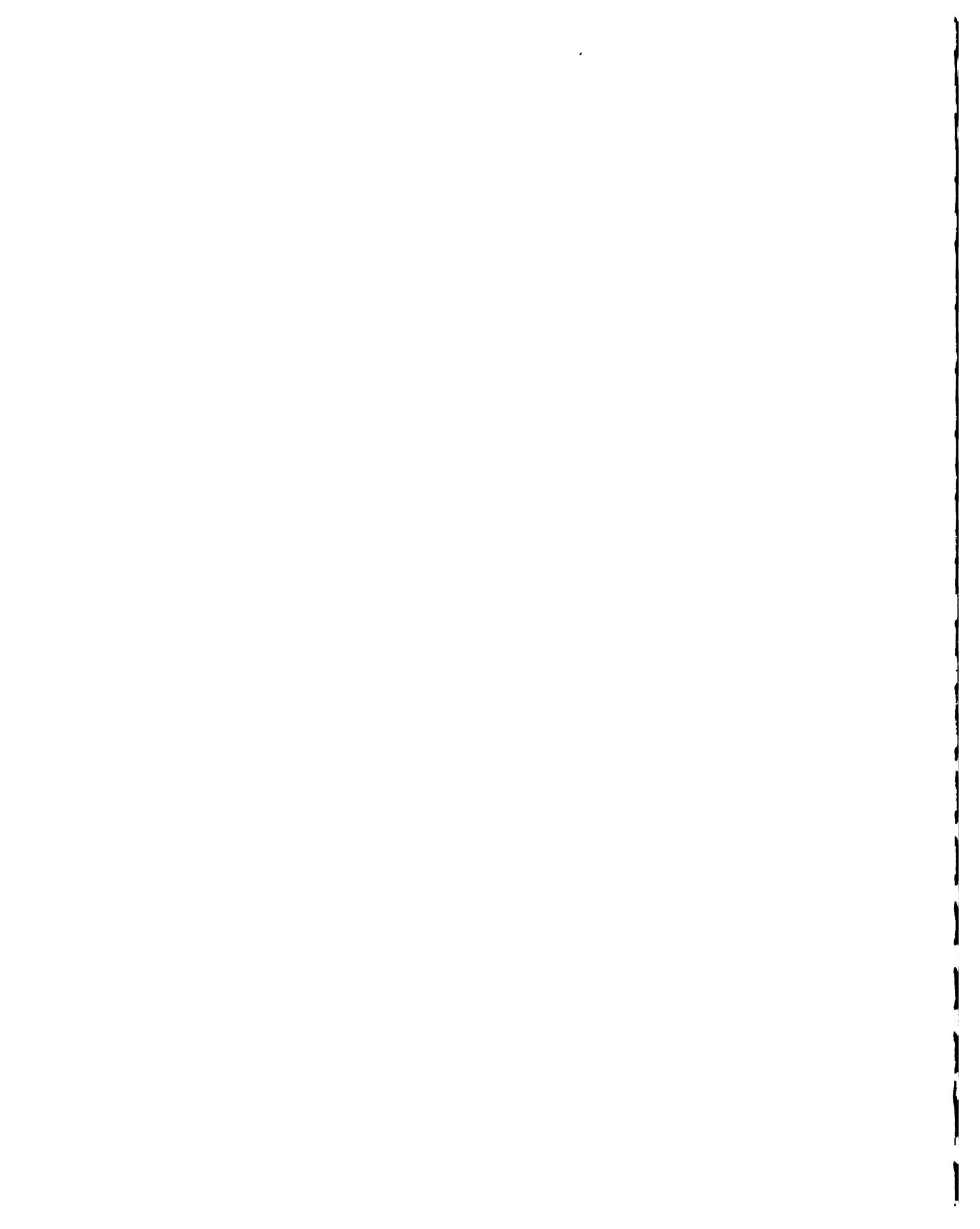
De las 26 organizaciones vinculadas al ARDI, 22 son Uniones de Prestatarios, 2 son Empresas campesinas y 2 son Empresas Comunitarias.

Su distribución por zona es la siguiente:

CUADRO 1

Zona	Unión Prestatarios	Empresa Campesina	Empresa Comunitarias	Total
Aroa	10	-	1	11
Yumare	7	1	1	9
Tucacas	5	1	-	6
TOTAL	22	2	2	26

Sus características más generales y su situación crediticia se detallan en el cuadro que a continuación se presenta:



CUADRO N° 2. ORGANIZACIONES DE BASE EN EL VALLE DE AROA

ZONA	ORGANIZACIÓN		Fecha de Constitución	N° de Socios	Mfs.	PRESTAMOS (Millones Bs.)			OBJETIVO	
	TIPO	NOMBRE				En Trámite	En Ejecución	En Mora		
AROA	U.P.	La Horqueta 1	18-03-82	19	96	0,96			Café	
"	U.P.	Quebrada Honcito 1	29-03-82	34	123				En Proyecto	
"	U.P.	Agua Negra	13-01-82	31	160	2,48			Café	
"	U.P.	Quebrada Honda 3		28	180		1,33		Café	
"	U.P.	Barlovento	26-04-82	15	503	3,00			Varios Rubros	
"	U.P.	La Cumaragua 1	13-12-81	21	150		1,08		Café	
"	U.P.	El Cupido 1	12-08-81	16	91		0,80		Café	
"	U.P.	El Tigre 1	11-08-81	28	141		1,34		Café	
"	U.P.	El Tigre 2		25	123	1,37			Café	
"	E. Comunitaria	Boquerón	13-09-81	52	-		0,23		Pollos y Bov.	
"	U.P.	Las Mercedes	E N	F O R M A C I O N					Café	
YUMARE	E. Campesino	La Trinidad	28-08-72	9	130		0,03	0,65	Caha	
"	U.P.	Los Algarrobos	- 11-78	56	600		1,57	0,08	Caha	
"	U.P.	Los Acacias	- 08-80	16	480	4,98			Ganado y Cft	
"	U.P.	La Lucha	05-08-81	35	782	8,27			Varios Rubros	
"	U.P.	Sta. Bárbara	30-07-81	22	620	5,31			Ganado	
"	E. Comunitaria	San Rafael	05-07-81	104	-		0,34		Pollos y Bov	
"	U.P.	Sta. Marfa		9	465				Ganado	
"	U.P.	El Porvenir		10	280				Ganado	
"	U.P.	La 20	E N	F O R M A C I O N					Ganado	
TUCACAS	E. Campesino	Sta. Bárbara	07-06-77	25	250	0,30			Yuca	
"	U.P.	La Coronato	02-06-81	18	460	4,57			Ganado	
"	U.P.	Bucareal	21-04-82	9	324	3,68			Ganado	
"	U.P.	La 26	E N	F O R M A C I O N						
"	U.P.	Mecague 1	E N	F O R M A C I O N						
"	U.P.	Sin Nombre	E N	F O R M A C I O N						
T O T A L E S					582	5.958	34,92	6,72	0,73	



Como se puede apreciar en el cuadro anterior el movimiento organizativo es absolutamente reciente. En efecto, con las excepciones de las Empresas campesinas la Trinidad (Agosto de 1972) y Santa Bárbara (Junio de 1977) y la Unión de Prestatarios los Algarrobos (Noviembre de 1.978), el resto se constituyen a partir del segundo semestre de 1.981. Incluso, cinco de ellas solo están en la etapa de formación.

Las 26 organizaciones abarcan aproximadamente 600 socios y 6.000 Hectáreas, teniendo un promedio, por lo tanto, de 23 socios y 230 hectáreas por organización o lo que es lo mismo, 10 Hectáreas por cada socio.

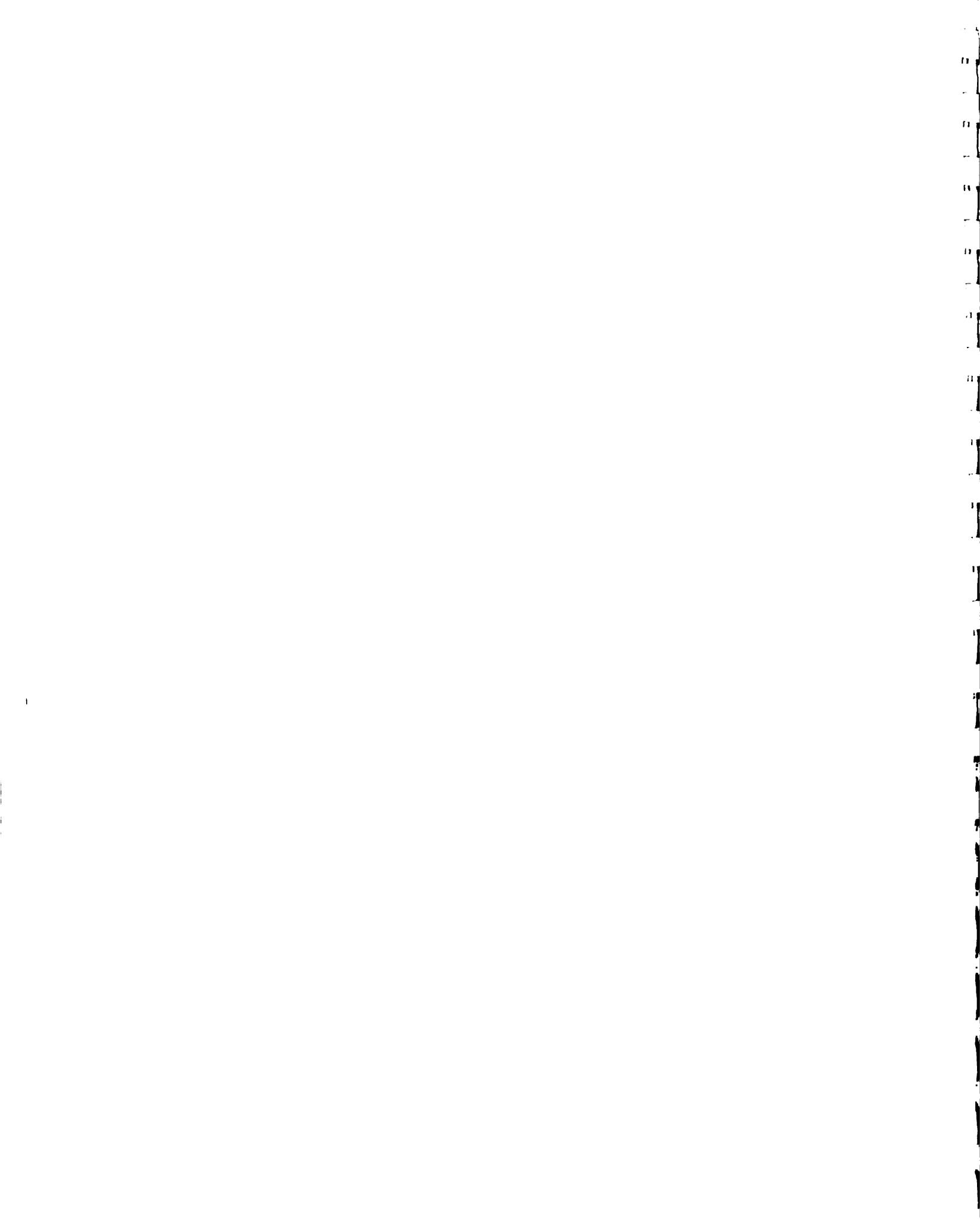
En la realidad, la disponibilidad del recurso tierra varía según su calidad y ubicación. Los suelos con destino ganadero cuentan con mayores superficies, 20 a 50 Has. por socio, en comparación con aquellas ubicadas, por ejemplo, en las partes altas del Valle o cafetaleras en que existe un promedio de 5 Has. por socio.

De acuerdo a los programas de créditos en trámite o en vigencia, y a los usos dados a los suelos actualmente, la estructura productiva promedio de los suelos bajo organización sería la siguiente:

CUADRO 3

RUBRO	HAS *	%
Pastos artificiales o mejorados	2.450	40,8
Café	810	13,5
Caña	150	2,5
Yuca	150	2,5
Frutales	50	0,8
Varios (Conucos, praderas naturales bosques, vegas, etc.)	2.390	39,9

(*) Superficies sacadas de los proyectos de créditos del ARDI-AROA.



De acuerdo a esta estructura teórica, dado que en la realidad la mayoría de los créditos no se han colocado y solo están en una etapa de trámite, se puede concluir que la agricultura de las organizaciones del Valle de Aroa es extensiva dado que más del 80% de su superficie está orientada a rubros que demandan poco nivel tecnológico. Solo podría marginarse de este concepto las praderas con destino lechero, las zonas de café y los frutales.

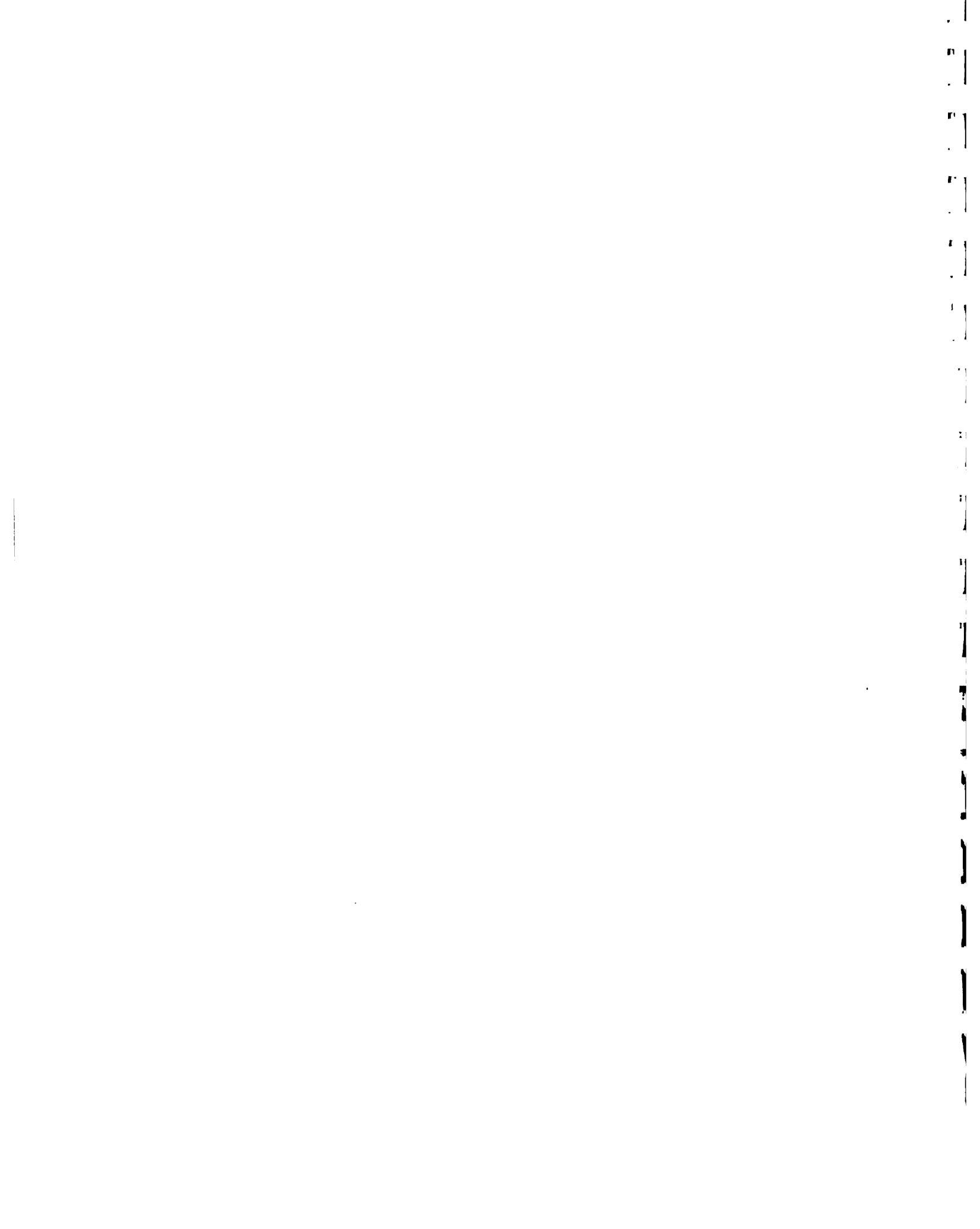
En materia de créditos, en efecto, de un programa de casi 42 millones de bolívares, a Noviembre de 1982, se habrán logrado colocar solamente 6,72 millones, es decir, el 16% del total programado.

En materia de capacidad de gestión de las organizaciones y tomando como base una encuesta realizada a los asesores técnicos de ellas, se llegó a determinar que el nivel es muy bajo, considerando si, como se decía en un comienzo, que el movimiento organizativo de base en el Valle es muy nuevo o reciente.

Para calificar este nivel de capacidad de gestión, se tomaron en cuenta una serie de características técnicas y administrativas de cada una de las organizaciones, como por ejemplo, grado de información de los socios, motivación para el trabajo, disponibilidad de asistencia técnica, capacitación de los directivos, capacitación de los socios, nivel educacional del dirigente máximo, existencia de contabilidad y existencia de normas y reglamentos internos. A cada uno de estos aspectos se le adjudicaron teóricamente varias alternativas con diversos puntajes y una vez totalizada la calificación obtenida se pudo establecer la capacidad de la organización. Para esto se estableció el siguiente rango:

- Excelente si lograba más del 80% del máximo
- Buena si lograba más del 65% del máximo
- Aceptable si lograba más del 50% del máximo
- Deficiente si lograba menos del 50% del máximo

Los resultados de esta medición arrojó los siguientes niveles en cuanto a capacidad de gestión:



CUADRO 4 CAPACIDAD DE GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

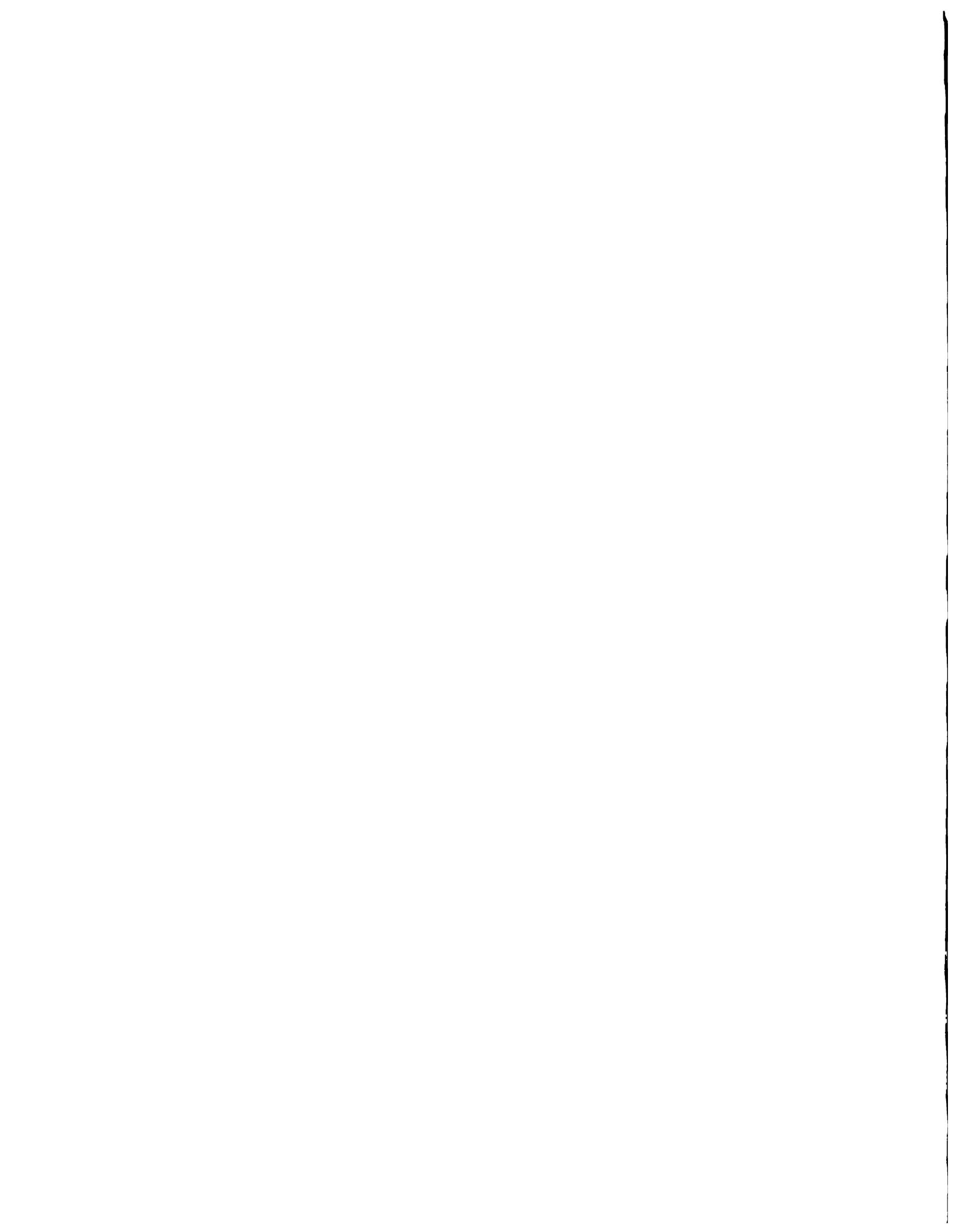
Rango	Unión Prestatarios	Empresa Campesina	Empresa Comunitarias	Total
Excelente	-	-	-	-
Buena	1	-	-	1
Aceptable	6	-	2	8
Dificiente	10	2	-	12
TOTAL	17	2	2	21*

(*) Aparecen solo 21 porque hay 5 en formación.

Como observación final y de síntesis, puede afirmarse que el actual movimiento organizativo de base en el Valle es reciente, que sus actividades se centran en torno a la obtención de créditos y que su capacidad de gestión debe ser notoriamente mejorada si es que se pretende consolidar las en el tiempo.

C U E S T I O N A R I O

1. ¿ A que razones aduce Ud. el hecho de que en el Valle ha existido un gran movimiento organizativo pero que no ha perdurado en el tiempo.
2. ¿ Cree Ud. que los modelos actuales de las organizaciones de productores del Valle son los indicados para el desarrollo rural buscado?
3. ¿ Que importancia le adjudica Ud. al asesor técnico de las organizaciones, en un programa de fortalecimiento organizativo?

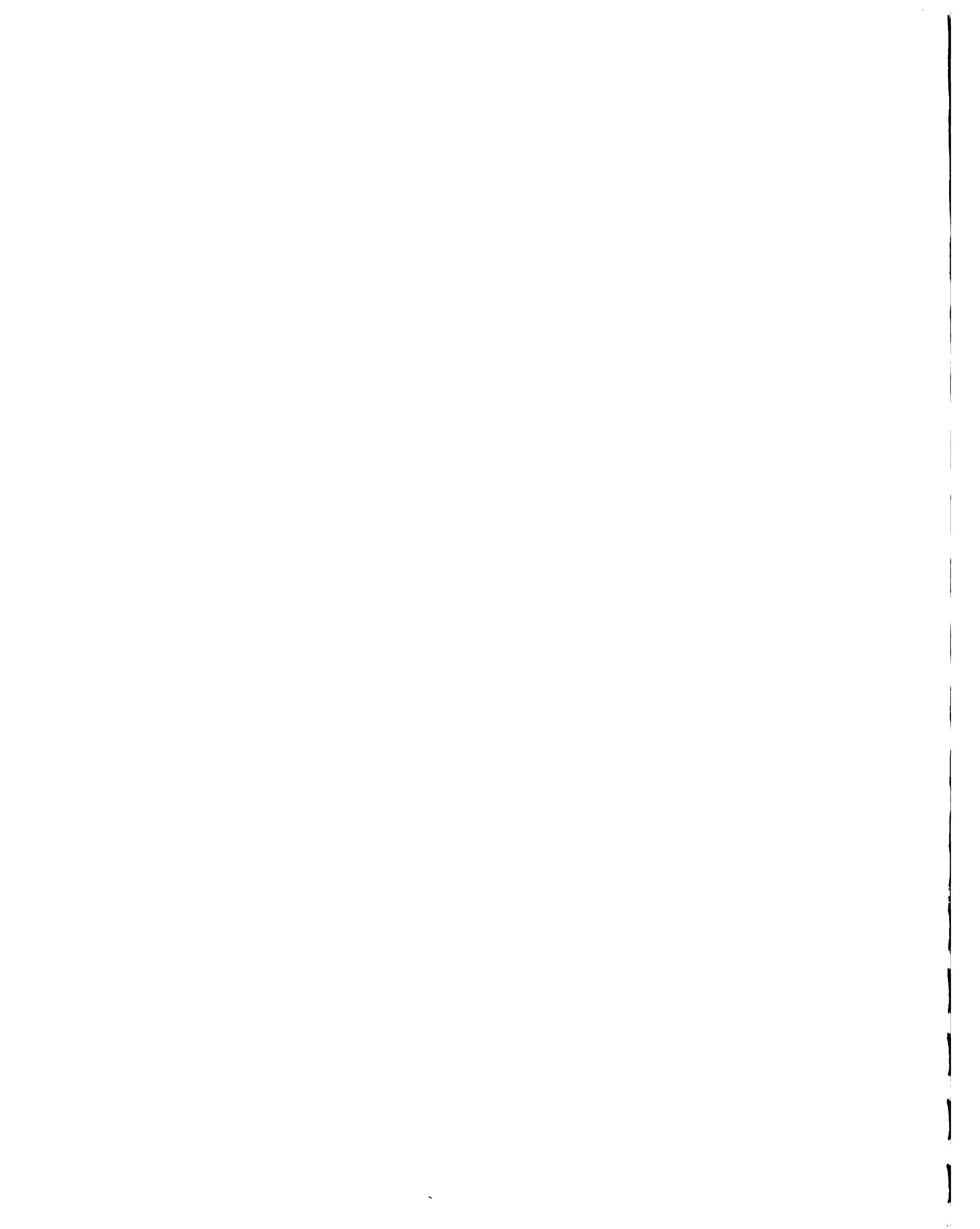


A N E X O I V

TALLER SOBRE ORGANIZACIONES RURALES

FASCICULO 3. Fortalecimiento Organizativo

Noviembre, 1.982



P R E S E N T A C I O N

Este documento ha sido preparado como material de trabajo para el Taller sobre Organizaciones Rurales a realizarse para el personal técnico adscrito al ARDI - AROA entre los días 23 y 27 de noviembre de 1982. Para ello se han programado tres fascículos:

- N° 1 : Modelos de Organización
- N° 2 : Las Organizaciones del Valle Aroa y
- N° 3 : Fortalecimiento Organizativo.

El objetivo de este fascículo N°3 consiste en exponer los lineamientos generales a considerar, teóricos y prácticos, en un plan de fortalecimiento organizativo de base.



I. ANTECEDENTES PREVIOS.

La función del Proyecto ARDI-AROA es la de promover el desarrollo cultural, económico y social de los productores y población en general dentro del Valle de Aroa y en el contexto de sus planes de desarrollo.

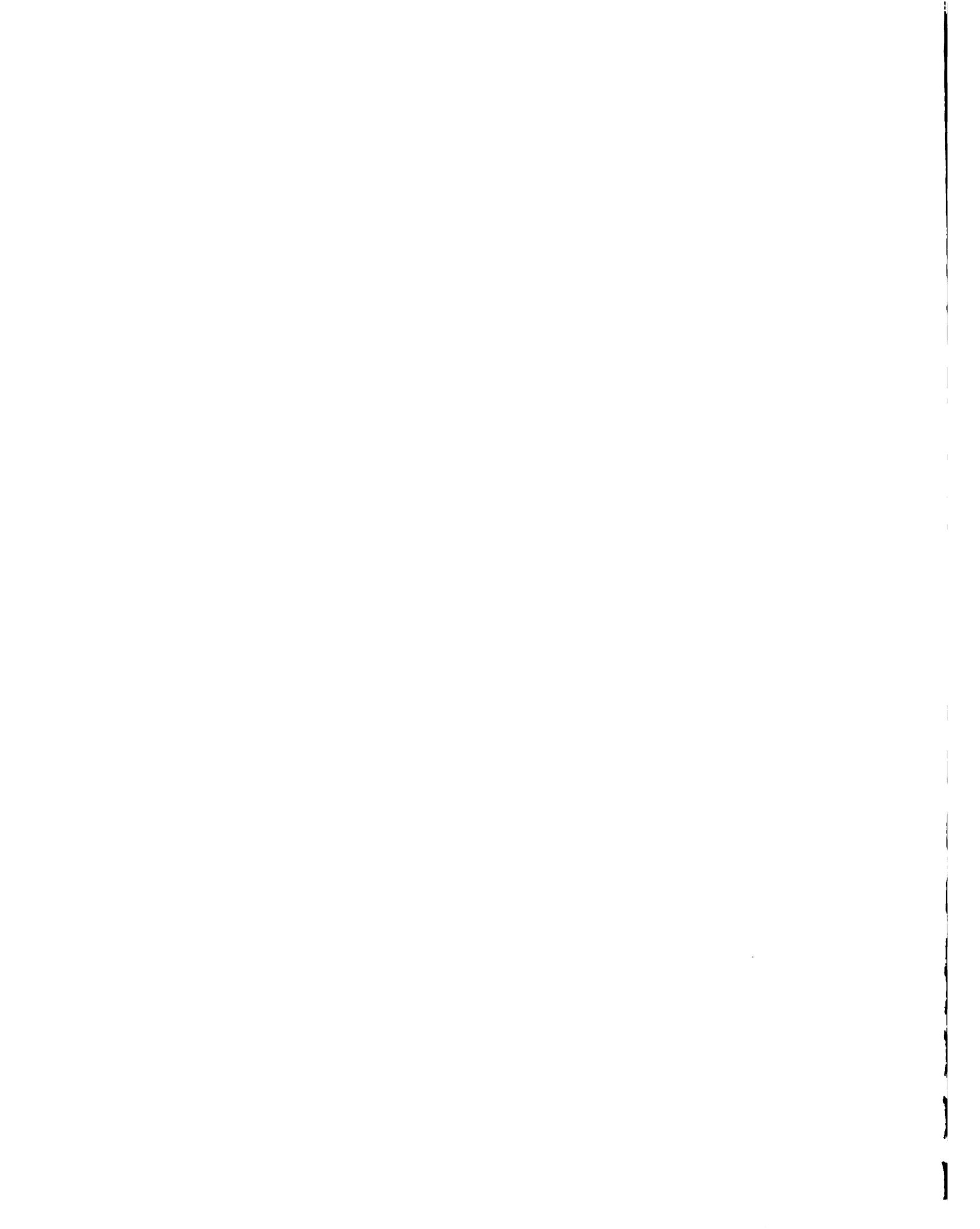
La organización de la población beneficiaria es el instrumento fundamental para promover el desarrollo del sector productor y su crecimiento y fortalecimiento condicionarán el éxito que se logre en la integración de la comunidad del Valle a un verdadero proceso de desarrollo económico, social y político.

II. FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO.

Las organizaciones que centran sus actividades en una o muy pocas acciones sin llegar a constituirse en fuentes dinámicas de desarrollo, no tienen ningún impacto de desarrollo social y a la larga sólo generan experiencias frustrantes para el productor y el área. Es necesario hacer conciencia en el productor, en el campesino, en el ama de casa, que su organización debe ser un instrumento efectivo de desarrollo y promoción humana en la medida que se afiancen como tales, que estén siempre en crecimiento, diversifiquen y enriquezcan su acción.

El hecho de organizarse implica la posibilidad de intercambiar experiencias en variados aspectos de la actividad humana, la organización puede estar orientada hacia un sólo rubro, hacia un solo cultivo, pero a partir-

.../...



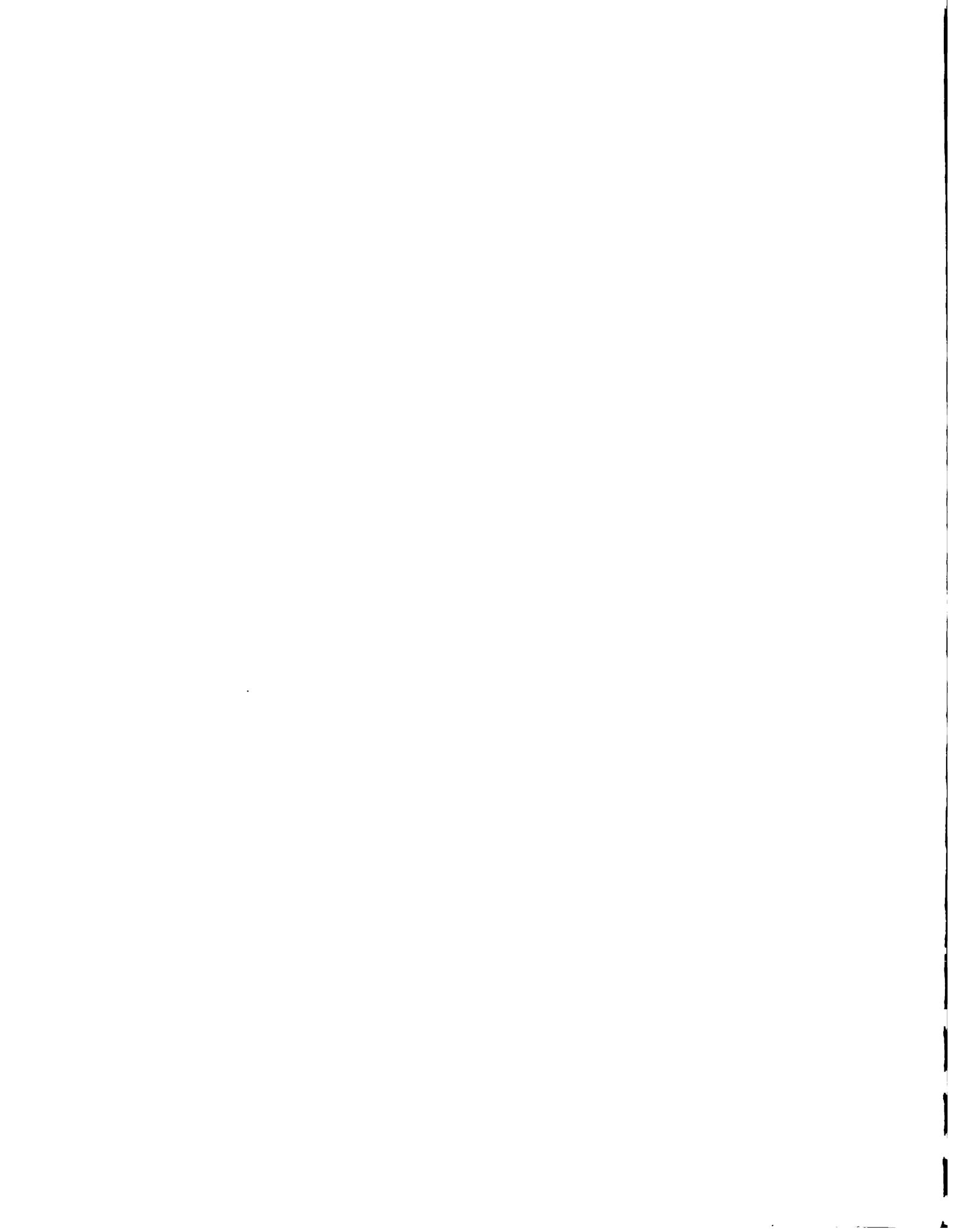
de él pueden irse sumando diferentes líneas de acción tanto en la línea técnica productiva de ese rubro como en la línea social. Esta apertura o diversificación es el punto inicial del fortalecimiento del grupo que compone la organización.

Si se produce esa promoción humana, esa amalgama de cohesión entre los socios, la propia organización irá generando el clima adecuado para el desarrollo de aquellos productores que tengan capacidad para ser auténticos dirigentes y a los que es preciso capacitar para que puedan cumplir adecuadamente su papel. Esta capacitación social debe darse no solamente a los dirigentes, sino también, y del modo más extenso posible, a la base de la organización.

En la medida que las organizaciones vayan creciendo y haciendo más compleja y diversificada su acción, el apoyo que los diversos organismos les prestan deberá ir amoldándose a los nuevos requerimientos que vayan surgiendo, ya no tanto de la base misma sino de niveles superiores propio de un esquema organizativo más completo y complejo.

Para responder a estos nuevos requerimientos es indispensable también la capacitación constante del personal de los organismos a todos los niveles y la reflexión en común de los equipos de terreno sobre los problemas y tareas de cada organización en la perspectiva señalada.

.../...



III. ESTRUCTURAS DE PARTICIPACION.

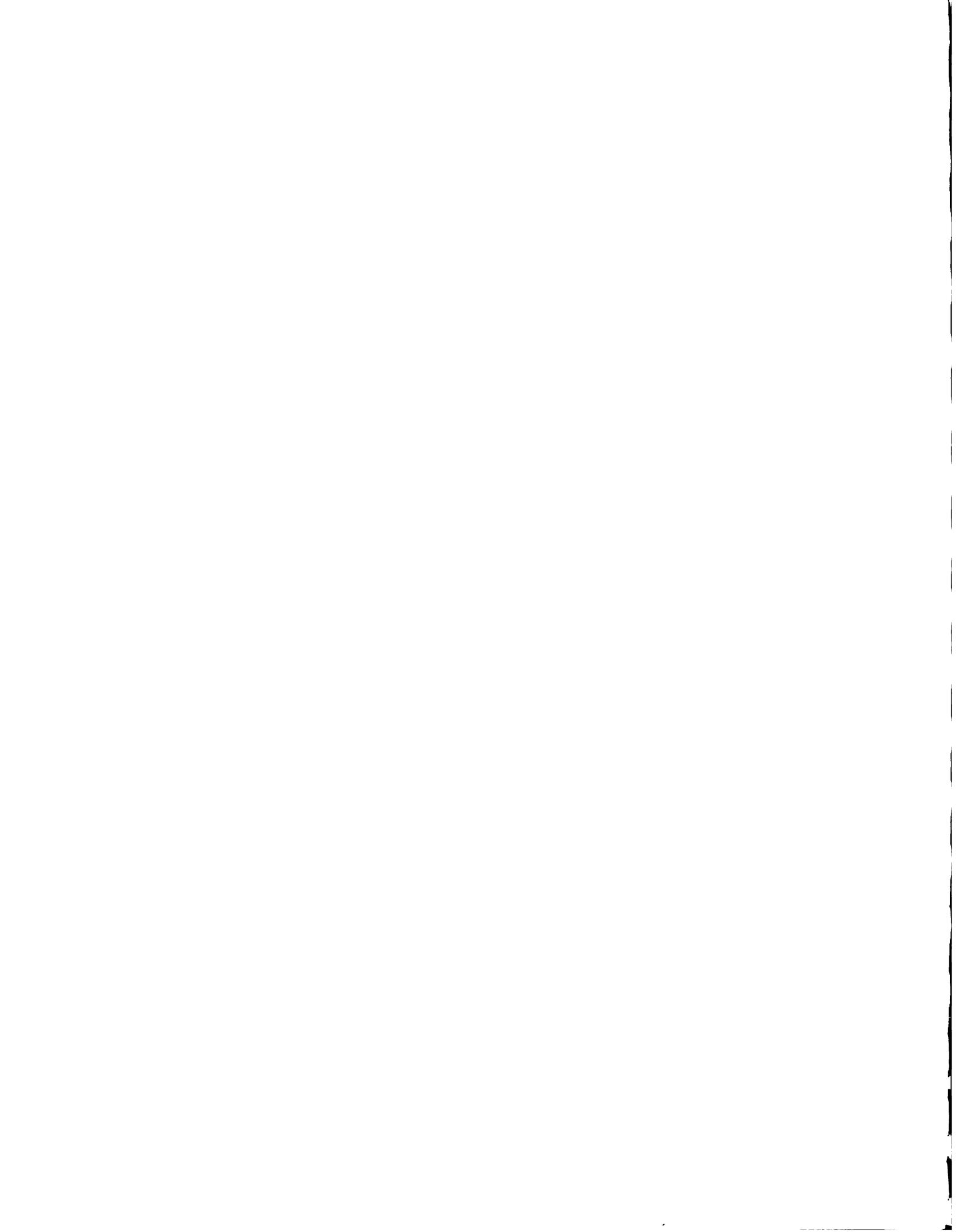
Un fortalecimiento organizacional como el descrito debe irse consolidando con el establecimiento de nuevas estructuras de participación. La acción en este campo debe estar concebida en dos niveles diferentes: Los socios en la estructura de su organización y la organización en las superestructuras del Valle Aroa.

Es necesario promover el acceso de los dirigentes de organizaciones a las estructuras en que actualmente es posible su participación. Además y como una forma de capacitar y -- afianzar el poder de las organizaciones, es necesario que el sistema institucional les entregue responsabilidades concretas de acción: realización de obras comunitarias, participación en la elaboración de los planes institucionales, supervigilancia de los créditos y de los sistemas de comercialización, etc.

La formación y consolidación de organizaciones de productores implica la necesidad de trabajar con tipos de organización que superen las exclusivas metas del crédito y son ellas, las que deben formar conciencia de que son un grupo -- de personas que se han reunido para lograr un fin común formando una organización democráticamente controlada, que cada socio efectúe contribuciones equitativas y acepta una parte-razonable de los riesgos y beneficios de la empresa en la -- que deben participar activamente.

Cualquier organización de base con expectativas de éxito (permanencia en el tiempo) debe contar con las siguientes características:

.../...



- Clara conciencia en sus socios que su organización — tiene una naturaleza doble: es un grupo de personas y a la vez una empresa.
- Clara conciencia en sus socios que su organización de be ser un instrumento de desarrollo humano.
- Clara conciencia en sus socios que su organización de be funcionar con su participación voluntaria, con ma nejo y control democrático y con una justa distribu-
ción.

IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO ORGANIZATIVO.

Al enunciar una estrategia de acción para la creación y fortalecimiento de organizaciones de productores, se hace necesario recalcar una definición general de éste tipo de organizaciones enmarcada dentro de la realidad del Valle de Aroa:

1. Deben ser grupos democráticamente gestados
2. Deben ser grupos homogéneos en cuanto a condiciones socio-económicas.
3. Deben establecer actividades diversas, es decir, desa rrollar múltiples finalidades que sean de interés pa ra sus socios.
4. Deben partir por una función radial, es decir, que de sarrollen su acción dentro de un sector geo-económico determinado, factible de operar constituyendo progresivamente su capacidad y asegurando un funcionamiento económico eficiente.



La tarea de los organismos responsables de crear y fortalecer un movimiento organizativo en el Valle debe partir teóricamente con una investigación o diagnóstico sobre la realidad del área para posteriormente realizar una tarea de zonificación agrícola, es decir, cuales son los sectores que potencialmente pueden dar origen a una organización de productores. Evidentemente que teniendo presente estas condiciones podrá realizarse una acción promocional destinada a motivar la formación de una organización.

Toda acción organizativa debe distinguir necesariamente dos planos:

- a) Donde existen organizaciones
- b) Donde no existen organizaciones

En el primero de los casos, si las organizaciones son deficientes ya sea en su ubicación, actividad o funcionamiento en general, debe impulsarse su reestructuración, o su disolución si después del intento no se lograre nada positivo.

Donde no existan organizaciones, la acción promocional debe partir una vez cumplidos las etapas previas de investigación y zonificación. La etapa de promoción no debe perder de vista la regionalidad.

La etapa de promoción y organización debe ser entendida no como un trámite, sino como una oportunidad para la educación de los socios y estudiar la factibilidad económica y social de la organización que se quiere constituir. La participación de los socios de estas organizaciones hace necesaria--

.../...



una acción educativa en diferentes aspectos.

V. ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACION.

1. Como tal tiene una función económica, social y cultural
2. Su acción debe tener un sentido comunitario, no individual.
3. Su acción debe estar encaminada a beneficiar siempre a la mayoría de sus socios.
4. Dentro de una multiactividad deberán existir prioridades.
5. La actividad de consumo deberá estimularse como acción conjunta e integradora.
6. La actividad de comercialización, dada la realidad del Valle, deberá estar entre las actividades más prioritarias, como una manera de lograr incrementos en sus ingresos .
7. El abastecimiento de insumos y créditos debe canalizarse a través de la organización.
8. La realización de actividades productivas, de transformación o elaboración de productos agropecuarios debe ser la principal finalidad de la organización.
9. La organización debe brindar posibilidades de acción a -- todos sus asociados y proyectarse hacia la comunidad de -- productores, presentando oportunidades de incorporación a la mujer y a la familia en general, ya sea en pequeña industria, artesanía, producción familiar, etc. Deberá la -- organización aprovechar integralmente toda la potencialidad productiva mediante la multiactividad, creando si es necesario secciones destinadas especialmente a estos ob jetivos.

.../...

IICA
E50
602

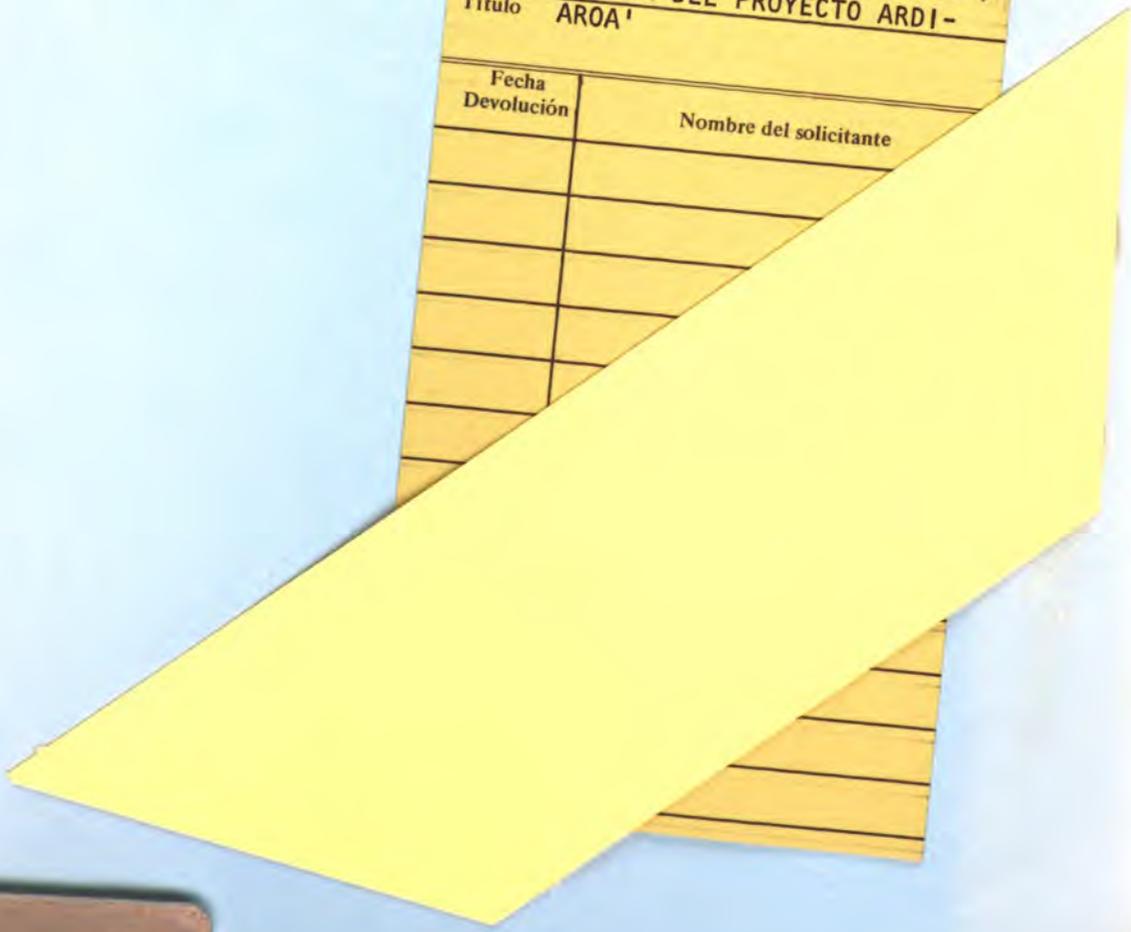
ORGANIZACION Y PARTICIPACION DE LA POBLACION BENEFICIARIA DEL PROYECTO ARDI-
Título AROA'

Autor

Título

Fecha Devolución

Nombre del solicitante



DOCUMENTO
MICROFILMADO
3 OCT 1983

Fecha: _____