

FASCICULO No. 6

Centro Interamericano de Documentación  
e Información Agrícola

# ORGANIZACION DE LOS BENEFICIARIOS

25 de mayo de 1981

IICA-CIDIA

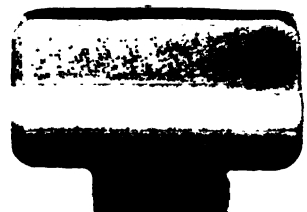


## PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

IICA 

---

CA  
0  
6



FASCICULO No. 6

ORGANIZACION DE LOS BENEFICIARIOS

IICA—CIDIA

# PROGRAMA MANEJO DE PROYECTO

Preparado por:

Dr. C. Pablo Roberts  
Ing. Carlos D. Vallejo  
Ing. Hugo Ortega Tello (Consultor)



---

PRIMERA EDICION — Julio 1979 — San José, Costa Rica

00000856

## INDICE

	Pág.
PRESENTACION	i
I. INTRODUCCION	1
II. JUSTIFICACION DEL MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE GERENCIA	3
1. La necesidad de una organización	3
2. La institucionalización de la acción	11
3. La interlocución	14
III. SITUACION ACTUAL	16
IV. MODELOS DE ORGANIZACION DE BENEFICIARIOS	22
1. Unión de organizaciones	25
2. Organizaciones mixtas	25
3. Organizaciones radiales	26
4. Organizaciones verticales	28
5. Organizaciones horizontales	29
V. METODOLOGIA DE EJECUCION DE LOS MODELOS	31
1. Antecedentes generales	31
2. Objetivos y funciones de las organizaciones	34
3. Proceso para lograr la organización	36
4. Autonomía y madurez institucional	41
BIBLIOGRAFIA	44
ANEXO BIBLIOGRAFICO ACERCA DE COOPERATIVISMO	45



## PRESENTACION

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA), respaldado por otros organismos, ha acumulado experiencias y conocimientos sobre el desarrollo rural durante varios años. En 1976, se estableció el Programa Manejo de Proyectos con el propósito de desarrollar "modelos" que permitieran proporcionar las herramientas, los conocimientos, las destrezas, y las habilidades necesarias para la eficiente ejecución de los proyectos. A partir de julio de 1978, se creó la División de Manejo de Proyectos, para apoyar el esfuerzo del IICA de poner en práctica tales modelos.

Uno de los logros principales del Programa ha sido la elaboración de una Guía para Manejo de Proyectos, la cual presenta pautas y algunos criterios que deben observarse en el manejo de proyectos. Además, contribuye con instrumentos prácticos que le sirven al técnico en el terreno. La Guía para Manejo de Proyectos, se divide en ocho áreas funcionales, correspondientes al ámbito de las principales preocupaciones de la gerencia, las cuales se encuentran en el manejo de proyectos de desarrollo rural. El enfoque sobre proyectos de desarrollo rural, no solamente proyectos agropecuarios, es conveniente porque permite identificar, analizar y solucionar una problemática más compleja, particularmente la relacionada con la coordinación institucional y la participación del beneficiario.

Estas áreas son:

- Análisis de antecedentes
- Preparación para la ejecución
- Organización de recursos
- Organización y coordinación institucional
- Programación de actividades
- Mecanismos operativos
- Supervisión, control e información
- Evaluación

La Guía explicita el alcance y el contenido de cada área, pero no describe con detalle las herramientas que se utilizan en cada paso. Para evitar los documentos de exagerado volumen, se ha previsto la presentación de fascículos sobre cada aspecto, los cuales requieren una mayor y más detallada elaboración en sus metodologías concretas. Estos fascículos integran tres elementos o influencias: lo extraído de la literatura sobre los principios y experiencias más significativo, la contribución de expertos contratados, especialmente para elaborar el contenido y, sobre todo el aporte de las experiencias vividas en varios proyectos, todo ello ha permitido probar y modificar los instrumentos para asegurar así su utilidad. El área sexta sobre "Mecanismos Operativos" requiere ampliación y conformación metodológica. En este fascículo "Organización de los Beneficiarios (Productores)" se presenta esa metodología, pues se considera útil para el campo concreto del área de mecanismos operativos.

Una vez más, se desea recalcar que estos materiales recogen técnicas, conocimientos, detrezas y habilidades que han servido en la práctica al personal de campo y a jefes de proyectos en los países latinoamericanos. Se espera que el ordenamiento y la elaboración de este material sirva para sistematizar y apoyar a los responsables de ejecutar proyectos.



## I. INTRODUCCION

La Guía para Manejo de Proyectos contempla ocho áreas de acción de la gerencia para ejecutar satisfactoriamente los proyectos. Tanto en los criterios de orientación de la Guía, como en el área correspondiente a los "Mecanismos Operativos", se habla de la participación de los beneficiarios. Esta participación solo puede darse en la acción del proyecto y por medio de una organización de los beneficiarios. Ella es la expresión activa y parlante de las necesidades sentidas, así como el canal de comunicación con los servicios institucionales.

Esta "participación de los beneficiarios" exige una ampliación en cuanto a su contenido, para justificar plenamente la razón de ser de la organización campesina.

Ninguna participación tendrá éxito si solamente se juega al poder, introduciendo acciones desde fuera. Por el contrario, en la medida que la participación se entiende como mecanismo de dignificación humana y utilización de la energía del hombre para la solución de los problemas existentes, el concepto de desarrollo será sinónimo de la práctica de la participación.

Parece necesario enfatizar la importancia que tiene definir en qué consiste esa participación, áreas y grados de la participación, así como también el cómo y cuándo se da dicha participación. Un trabajo amplio en este campo es el documento publicado por la Universidad de Cornell "Rural Development Committee" 1/. En este fascículo se insiste en que la participación que tan importante se considera en todo proceso de desarrollo, tiene un canal de expresión en la base, este canal es la organización campesina. El cómo lograr la organización se intenta desarrollar en este fascículo.

---

1/ Cohen, J.M. and Uphoff N.T.. Rural Development Committee, Cornell University 1977.

Esta organización tiene como objetivo general ser el canal a través del cual se plantee la problemática de los pequeños productores y se busque, en conjunto con las instituciones de servicios la solución a esos problemas.

Este objetivo general tiene objetivos específicos 2/, en lo económico, en lo social y en lo político.

En la sexta área funcional, denominada "Mecanismos Operativos", se intenta elaborar o señalar los procedimientos que agilicen, estructuren y organicen ciertas acciones claves adaptadas a los beneficiarios para el desarrollo eficiente de los proyectos, especialmente proyectos de desarrollo rural. Para lograr implantar con éxito los mecanismos operativos ofrecidos por las instituciones, es necesario la existencia de una organización de los beneficiarios. En este fascículo se introducen los conceptos de "institucionalización" y de "interlocución", explicitándoles e indicando su importancia en relación con la organización de beneficiarios.

Se pretende, además, dar los elementos básicos que permitan observar las mínimas exigencias de la organización de los beneficiarios de proyectos, programas o acciones de desarrollo; la elaboración de proyectos sobre organización de los beneficiarios y su ejecución.

Por otro lado, se espera demostrar los pasos para llegar a la organización de los beneficiarios, las etapas que se cumplen en el proceso de organización y por último, la vinculación entre cada tipo de organización y las actividades correspondientes que pueden desarrollarse en ellos.

---

2/ Arrobo, C. Organización Campesina y Acción comunitaria CESA, 1978

## II. JUSTIFICACION DEL MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE GERENCIA

### 1. La necesidad de una Organización

Un proceso de desarrollo rural autosostenido se logrará en la medida que el sector público y el sector privado estén integrados y participando plenamente en el aporte oportuno de los bienes y servicios que se requieran para lograrlo. Hay condiciones exógenas, como estabilidad política y un mínimo de recursos, tecnología y tiempo disponible, que inciden en moldear la estructura administrativa de los sectores público y privado. Los recursos controlables y disponibles para ambos sectores, se transforman en bienes y servicios que a su vez sirven como insumos para el proceso de desarrollo. Esta transformación de recursos en bienes y servicios se hace mediante la estructura administrativa o de organización de cada sector.

La integración de la estructura administrativa del sector público conduce primordialmente a una eficiencia en la provisión de bienes y servicios. La integración de la estructura administrativa del sector privado permite una eficiencia en la utilización de estos bienes y servicios, como también la provisión oportuna de recursos privados. La participación plena de los dos sectores en el proceso de desarrollo, permite una mayor eficacia.

En la estructura administrativa del sector público, la integración ideal ocurre tanto verticalmente (según la jerarquía de niveles administrativos) como horizontalmente, con las instituciones que sirven a la población rural. Verticalmente esta integración incluye como base el nivel de microorganización de unidades ejecutoras de proyectos y acciones recurrentes en el área local; el nivel de organización medio, las entidades regidoras

de las estrategias y los programas dentro de regiones (como una Dirección Regional del Ministerio de Agricultura o un Instituto de Investigación), a nivel de macroorganización, organismos intersectoriales (por ejemplo un Consejo Nacional Agropecuario, Ministerios de Agricultura).

Horizontalmente, existe la clasificación de instituciones de acuerdo con los bienes y servicios que ofrecen. La integración que se busca, abarca el subsector agropecuario con las instituciones correspondientes, y los subsectores complementarios de infraestructura física y de infraestructura social, también con sus instituciones correspondientes. Las instituciones de los subsectores tienen como objetivo principal, la asignación óptima de bienes y de servicios necesarios.

En los gráficos que se presentan a continuación (del 1 al 3) se refleja una perspectiva de la gerencia de las relaciones participativas indispensables en un proceso de desarrollo rural. El Gráfico No. 1/ ubica en el eje vertical, los tres niveles administrativos y de organización básicos del sector público y sobre el eje horizontal, los principales subsectores con sus instituciones correspondientes que participan en el proceso de desarrollo. Los subsectores complementarios, incluyen la infraestructura física (caminos, comunicaciones, energía) y la infraestructura social (esencialmente salud y educación). El subsector agropecuario se considera la columna vertebral del desarrollo, porque se vincula directamente con el proceso productivo el cual permite el incremento del ingreso requerido para autoabastecer el proceso. Este subsector agrupa las instituciones de crédito, asistencia técnica, comercialización, investigación, etc.

La estructura del sector público en los países de América, generalmente, provoca una transformación de los recursos públicos en un número limitado de bienes y servicios, ofrecidos de

GRAFICO No. 1 : ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES

SECTOR PUBLICO RURAL

**NIVEL POLITICO**

(Administrativo Macroorganizacional)

CONSEJO DE DESARROLLO RURAL  
CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACION  
MINISTERIOS

**NIVEL ORGANIZATIVO - OPERATIVO**

(Organización Media)

AGENCIAS AUTONOMAS Y SEMI-AUTONOMAS  
(Programas de Desarrollo)

**NIVEL OPERATIVO**

OPERATIVO MICROORGANIZACIONAL

SUB-SECTOR DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL PROCESO PRODUCTIVO AGROPECUARIO

SERVICIOS SOCIALES  
PROYECTOS

CREDITO

ASISTENCIA TECNICA

INVESTIGACION

COMERCIALIZACION

CAPACITACION

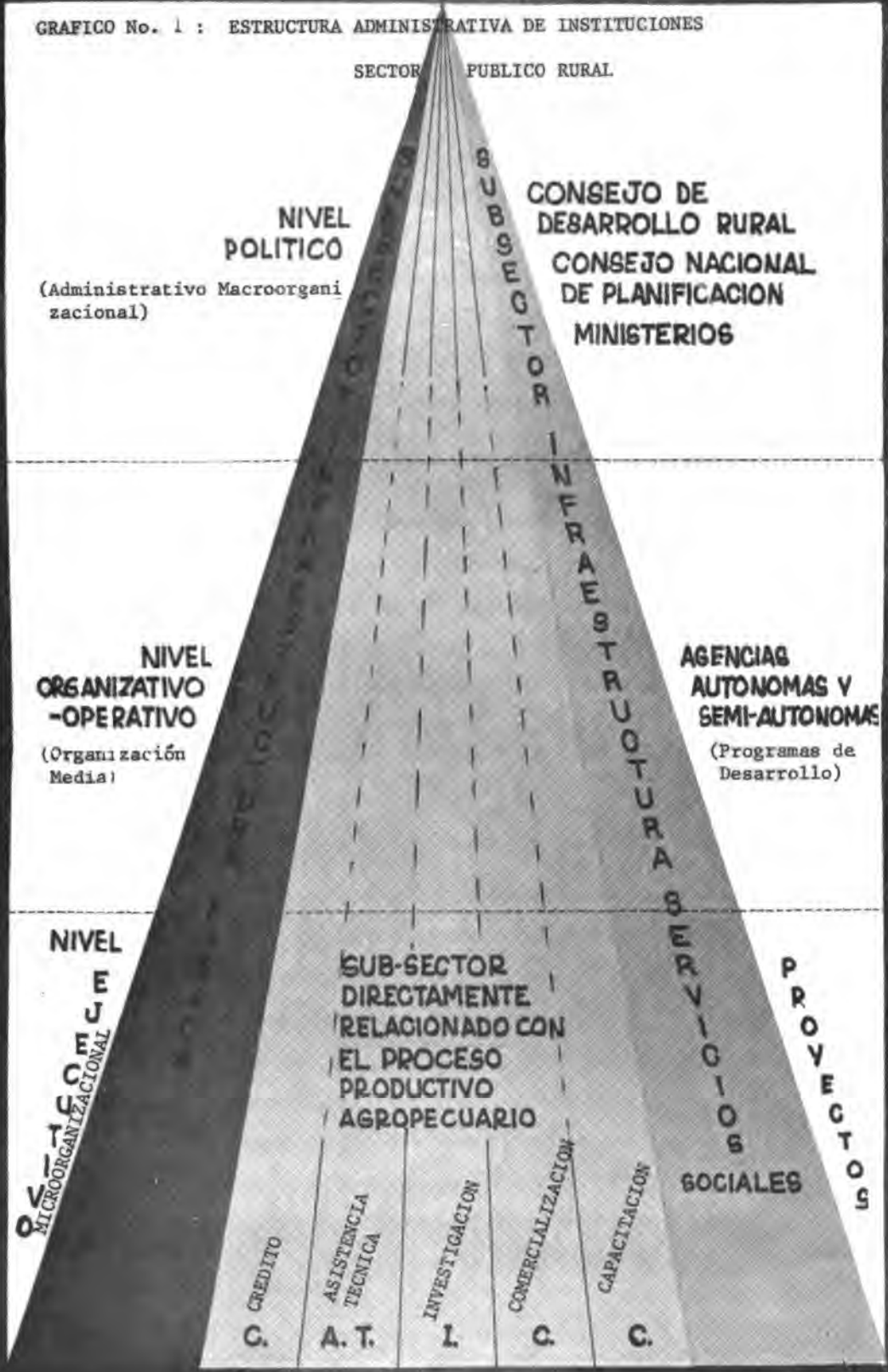
C.

A. T.

I.

C.

C.



manera poco coordinada y a precio relativamente alto (financiado por el Estado, el cual a su vez cuenta con escasos recursos)

Además, los pocos bienes y servicios disponibles, son ofrecidos al productor individual. Esta acción individualizante trae consigo poca o ninguna probabilidad de éxito por su alto costo de operación y en algunos casos por la dificultad de acceder a esto por parte del pequeño productor.

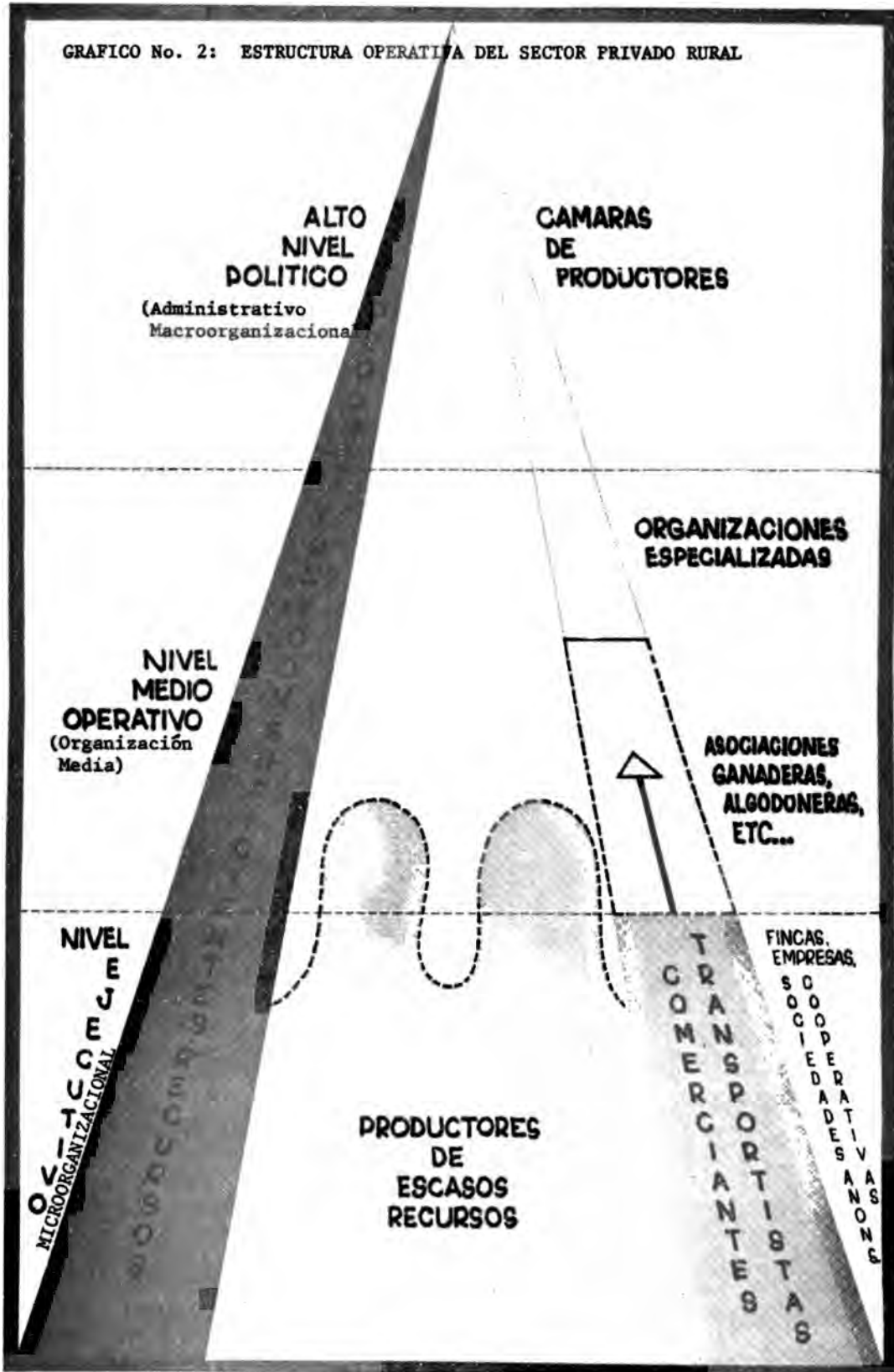
El gráfico N°2 1/, representa la estructura administrativa del sector privado. El eje vertical representa un patrón similar al de los tres niveles de organización administrativa que caracterizan el sector público. Los subsectores de la población rural están representado sobre el eje horizontal, de acuerdo con sus necesidades y demandas de bienes y servicios para la inversión que exige el proceso de desarrollo. Si bien no todos los proyectos de desarrollo rural tienen un fin exclusivamente social en la mayoría de los países americanos, es el pequeño productor rural el pincipal destinatario de estos planes, programas y proyectos. Este sector representa, además su principal potencial de desarrollo.

En el sector privado, la integración ocurre en una dimensión vertical y horizontal. Verticalmente, el eje incluye el nivel de microorganización o nivel ejecutivo, en el que se ubican las fincas individuales y otras unidades de producción de organizaciones de primer grado; el nivel de medio organización o nivel medio operativo que incluye asociaciones nacionales especializadas de productores grandes y organizaciones de segundo grado, de pequeños productores; y el tercer nivel o alto nivel político en el que se ubican las organizaciones clasistas del sector que controla los recursos productivos (cámaras de productores)

---

1/ Gráfico No. 2, página 7

GRAFICO No. 2: ESTRUCTURA OPERATIVA DEL SECTOR PRIVADO RURAL



Horizontalmente, se caracterizan los grupos de población rural por una clasificación según la necesidad de bienes y servicios requeridos. Se destaca, como el subsector de la población rural prioritaria al de los productores de escasos recursos. Los productores con recursos "excesivos" conforman otro subsector en el que están incluidos los que controlan el capital, la agroindustria, el comercio de insumos, etc., mientras el tercer subsector incluye los pequeños comerciantes, los transportistas, los artesanos y el personal de servicios que habitan y trabajan en las áreas rurales.

La integración de estos tres grupos busca asegurar la utilización óptima de los bienes y servicios que se canalizan en función de una demanda coordinada y organizada. Además, el sector privado origina la demanda de la transformación de recursos públicos en bienes y servicios para el proceso de desarrollo rural.

Planteado el problema en estos términos, es posible identificar por un lado a una clientela que, además de controlar efectivamente los insumos que intervienen en el proceso productivo, por intermedio de sus organizaciones (que influyen en la cúspide de la pirámide del sector público), aseguran la estructuración de los servicios de acuerdo con su conveniencia.

Por otro lado, no se aprovecha la incorporación al proceso productivo del subsector del pequeño y mediano productor, lo que impide una estructuración y conformación del sector público para atender esta clientela.

El tercer Gráfico N°3 1/, presenta un modelo de gerencia para un proceso de desarrollo rural autosostenido. Se enfatiza la importancia del subsector agropecuario, dentro del sector pri-

---

1/ Gráfico No. 3, página 9



GRAFICO No. 3 : SECTORES PUBLICO Y PRIVADO EN AREAS DE PROYECTO

# SECTOR PUBLICO



# SECTOR PRIVADO

vado como el motor para el desarrollo. No se descarta por supuesto, la participación de los otros subsectores en este proceso.

Interesa observar que la "entrecara" (área de acción del proyecto) sector público con el sector privado, ocurre a nivel de microorganización en una primera etapa, es decir, a nivel de proyectos y acciones recurrentes para el sector público y a nivel de unidades de producción y organizaciones de primer grado para el sector privado. Si los bienes y servicios necesarios se ofrecen oportunamente y en forma coordinada, solo puede comprobarse a nivel de proyecto y actividades recurrentes. La utilización eficiente de estos bienes y servicios (junto con otros recursos aportados por el productor) solo puede verificarse a nivel de unidad de producción en términos productivos y en términos sociales en la consolidación de las organizaciones de base. Esta "entrecara" permite la ubicación de los mecanismos de retroalimentación que necesitan los dos sectores para determinar el valor y la utilidad de su participación respectiva en el proceso de desarrollo.

Si se logra una acción de organización permanente en la base, se facilitará también una estructuración efectiva del sector privado. Las organizaciones que representan el subsector del pequeño y mediano productor tendrán así ingerencia en el sector público, a través del ascenso en la organización en la pirámide a niveles de segundo y tercer grado, para estructurar y condicionar las instituciones de acuerdo con las necesidades de los asociados.

El Gráfico N°3 1/, permite observar objetivamente lo que significa una acción coordinada entre el sector público y el sector privado. Lo que se denomina "área de proyecto" en el gráfico,

---

1/ Gráfico No. 3, página 9

corresponde al área de acción en que intervienen los dos sectores para el desarrollo del mismo ("entrecara"). Al concluirse el proyecto, se elimina la "entrecara" porque se debió cumplir con el objetivo.

Esta "entrecara" aclara la necesidad de una acción coordinada y organizada en cada uno de los sectores, si se quiere lograr un proceso de desarrollo rural integrado y autosostenido.

Este planteamiento exige dos esfuerzos importantes: la estructuración del sector público que con amplitud será tratado en el fascículo sobre "Sistemas de Organización y Coordinación Institucional", y la organización de los beneficiarios, tema que trata concretamente este fascículo 1/.

Conviene introducir y argumentar lo que se quiere decir con institucionalización e interlocución para justificar con amplitud la necesidad de la organización.

## 2. La Institucionalización de la Acción

El criterio propuesto por E. Bello y otros sobre el proceso de cambio de organización a institución, parece acertado desde el punto de vista conceptual. Propone resaltar la importancia que tiene la "mística" de quienes conforman los organismos para que, usando en forma eficiente los recursos disponibles, medios y metodologías, logren impresionar la clientela y el medio. Este proceso permite el cambio de organización a institución. No parece pertinente discernir aquí sobre la validez de este planteamiento, pues no se pretende demostrar el proceso de cambios en los organismos e instituciones, pero precisa utilizar estos

---

1/ Un análisis a nivel mundial concluye que la falta de una organización de beneficiarios es el determinante crucial para lograr proyectos y programas efectivos. (Véase Albert Waterston, Managing Planned Agricultural Development, Government Affairs Institute. 1976).

criterios emitidos por Bello para plantear criterios sobre lo que se denomina "la institucionalización de la acción" en proyectos de desarrollo rural. Estos proyectos responden, y se espera por lo menos que así sea, a la lógica "secuencial": problemática por resolver, proyecto para solucionar, ejecución y solución permanente del problema. La finalización del proyecto como acción terminal y concreta permite pasar a la etapa de administración funcional en la que las instituciones responden eficientemente con bienes y servicios que demandan y utilizan los productores. Esta secuencia refuerza la lógica sobre "la vida perecible o transitoria" para todo proyecto, en el que las actividades que se desarrollan tienen un período de ejecución y en ese período o plazo deben terminarse las acciones, solucionando la problemática que dió lugar al proyecto, y que, por lo tanto, convierte en innecesaria la estructura operativa y administrativa creada para ejecutarlo.

Estos comentarios incluyen en el análisis dos aspectos importantes. El primer aspecto tiene relación con la secuencia de acciones en el área sobre la que se ejecuta el proyecto. En otras palabras, se espera que, una vez terminada la vida útil del proyecto (logrados los objetivos), quede o se dé una permanencia de acciones o actividades, o de ambas que hagan permanentes y renovables los logros del proyecto. En otras palabras, los objetivos logrados con la ejecución del proyecto sirven de base para el arranque del desarrollo sostenido del área. Tomando como ejemplo la necesidad de abastecer un área con agua para el riego, se elabora un proyecto de construcción de una represa para captar agua para riego; terminada la construcción de la represa, deja de tener permanencia la compañía constructora, los equipos, etc., la obra está hecha y allí se inicia el proceso de uso de la misma, convirtiéndose el objetivo de ese proyecto, en insumo para el riego, lo que le da validez y permanencia.

Los proyectos de desarrollo que, como objetivo general, persiguen mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales, persiguen lógicamente el objetivo específico de aumentar la producción y la productividad, para lo cual se requieren unos insumos y servicios tales como la

investigación, la asistencia técnica, el crédito, la capacitación, los servicios de salud y educación, los sistemas de comercialización, etc.

Al finalizar el proyecto, estos productos deben tener una permanencia tal que garantice su continuidad y permanente renovación hacia un desarrollo sostenido.

El segundo aspecto se refiere a los organismos de servicio del sector público y privado que prestaban servicios antes del proyecto, que ofrecen los servicios durante el proyecto y que deben continuar haciéndolo permanentemente. El objetivo de un proyecto en este aspecto es lograr que los servicios ofrecidos a los productores y fuerza laboral (beneficiarios) incorporen esquemas operativos de acuerdo con las condiciones de esta clientela.

Al concluirse el proyecto, estos servicios estarán institucionalizados; es decir que los cambios necesarios a nivel de organismo formarán parte rutinaria de los servicios que presten. A este proceso se lo denomina "institucionalización de la acción".

La Guía para Manejo de Proyectos plantea la "institucionalización de la acción" cuando al terminar el proyecto con las actividades previstas (con base en la participación de los beneficiarios y la utilización de los "productos" institucionales como herramientas para un proceso capacitador), se logra que la organización de los beneficiarios mantengan el accionar del proyecto sin necesidad de la intervención directa de los agentes externos y de las instituciones. La institucionalización de las acciones es la transferencia del liderazgo de la organización institución a las organizaciones beneficiarias.

Es fundamental la transferencia del liderazgo, sin que esto signifique que se resta importancia a factores como la legitimización, la capacidad de acción, la organización de recursos y acciones, las conexiones y relaciones, etc.; conviene aclarar que todos estos criterios suponen que siempre debe existir un mayor aprovechamiento en el uso de los

recursos, en el cada vez más eficiente uso de los factores físico-biológicos que son la base de la vida y del desarrollo rural.

Al tratar el factor del liderazgo se demuestra que para la institucionalización de las acciones es indispensable una organización responsable de la globalidad de las mismas. Por lo menos de lo conocido, la única forma de lograrlo eficientemente es por medio de una sólida organización de beneficiarios.

Todo este planteamiento es válido, en la medida en que se concibe que el proyecto debe su valor no tanto a su propia condición de proyecto, cuanto a su condición de instrumento para que el o los grupos de población que involucra, tengan acceso a la oportunidad de desarrollar y transmitir a su siguiente generación, las actitudes, destrezas y habilidades que demanda el gran objetivo de la autopropulsión del desarrollo. En otras palabras, el proyecto vale, no tanto por los productos principales que se le suele acreditar, cuanto por el desarrollo que de aquellos que se consideran como dados o bien como secundarios.

Interesa, sobre todo, el logro de la institucionalización de las acciones que, puede estar en contradicción con el logro de los objetivos y metas declaradas del proyecto; con mucha frecuencia, se desatiende lo primero, por el afán de lograr lo segundo.

### 3. La Interlocución

El Gráfico No. 3 1/ permite analizar objetivamente lo que significa una acción coordinada entre el sector público y el sector privado. Lo que se denomina la "entrecara" en el gráfico, corresponde al área de acción en que intervienen los dos sectores para el desarrollo del proyecto. Al concluirse el proyecto, se elimina la "entrecara" porque se debió cumplir con el objetivo de institucionalizar la acción.

---

1/ Página No. 9

Esta "entrecara" aclara la necesidad de una acción coordinada y organizada en cada uno de los sectores si se quiere lograr el desarrollo rural integral. En el sector público, la coordinación institucional es indispensable para lograr un servicio globalizado y globalizante. En el sector privado, la participación de los beneficiarios como demandantes y usuarios sólo se obtiene mediante una organización.

Este esquema lleva un sello de diálogo; en el que una sólida organización campesina es la expresión de los productores o beneficiarios, receptora de servicios y demandante de los mismos, usuaria y administradora hacia adentro de estos servicios y por último, canal a través del cual (y en conjunto con esta organización) se detectan las necesidades sentidas y se estructuran como proyectos o actividades, para lograr el objetivo esperado.

Los principales servicios incluyen la transferencia de tecnología, la distribución oportuna y económica de crédito, una asistencia técnica apropiada, la distribución de insumos para la producción, la comercialización, etc. Esto sólo es posible si existe una organización campesina, crítica, sólida, robusta y exigente frente al sector público.

El desarrollo tiende al fracaso sin la presencia de la organización campesina que sea el empuje que institucionalice la acción.

Esta acción, esta "entrecara" identifica el área de interlocución, entendida ésta, por la permanente comunicación de los dos sectores, el de la oferta (instituciones) y la demanda (productores o beneficiarios). La interlocución especifica una coordinación institucional analítica, abierta al diálogo y dispuesta a recibir a la demanda y, una organización campesina como la única capaz de expresar las necesidades de la clase, como tal, que determina sus problemas, los expresa y exige la atención a los mismos.

Este diálogo, esta permanente comunicación, crea una interlocución saludable para el logro de los objetivos.

### III. 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 aquellos aspectos extraprediales que influyen en el éxito empresarial, en el caso de los pequeños agricultores, dificultan significativamente el accionar empresarial, fuera 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 magníficos resultados. En la últimas décadas el incremento de las organizaciones campesinas se ha manifestado en organizaciones formales e informales: Comités, Sindicatos, Cooperativas, 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 los productos; obtención de conquistas sociales, laborales o 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 de la organización campesina existente muestra éxitos y fracasos. En algunos países, ésta se ha proyectado en el tiempo, se ha hecho permanente y se ha estabilizado a nivel de la base, y



también a nivel de segundo y tercer grado. La estructuración y fortalecimiento en todos estos niveles ha permitido conducir o canalizar la fuerza social, dándole orientación al movimiento campesino en términos políticos, sociales y económicos.

En otros casos, tal vez la mayoría, no se ha logrado el resultado esperado. Las organizaciones han nacido sólo por presión política, no teniendo, el campesino, clara conciencia del por qué y para qué crear la organización. Esto, en sectores demasiado politizados ha provocado la atomización del movimiento campesino, lógicamente lo ha politizado y lo ha dividido. El paralelismo sindical es un ejemplo de estas situaciones. En otras oportunidades, las organizaciones de base han sido producto de programas de Gobiernos donde se han concebido más como finalidad que como medio. Los resultados que con orgullo muestran o han mostrado muchos gobiernos son tantas cooperativas constituidas o tantos comités formados en un determinado período. Las organizaciones creadas sin objetivos claros, sin programas o sin proyectos tienden a la rápida desaparición, creando la frustración entre sus socios y haciendo muy difícil una reorganización.

La real participación del sector campesino, en forma organizada y masiva, en los programas de desarrollo no se ha dado. La mayoría de estos programas han sido elaborados sin tomar en cuenta las características y anhelos reales de los campesinos. En algunos modelos de desarrollo se ha subestimado su capacidad real y no se les entrega responsabilidades y en otros, por el contrario, se les ha sobreestimado tanto que se supone que pueden progresar sin ningún tipo de apoyo institucional.

Ortega E. 1/ ha definido lo campesino por su relación con la tierra y el trabajo de la misma y además como un ámbito distinto del urbano; no se hace sino reconocer el fenómeno campesino en relación con el espacio geográfico en que vive una población que realiza agricultura. Desde este

---

1/ Ortega Emiliano. El campesino, las Estructuras Sociales Económicas y la Economía Campesina. Mimeógrafo. Santiago 1978.

punto de vista lo campesino aparece como una unidad. Algunos autores postulan además la existencia de una sociedad campesina con una cultura propia, y lo que es más importante para el objeto de nuestras reflexiones, existe una economía agraria a la cual todo el campesinado está ligado de una u otra forma.

Sin embargo, sería poco realista quedarse en este primer nivel de generalidades, aún cuando sea necesario para delimitar los contornos de lo que hemos denominado como "lo campesino" ya que es necesario precisar algunas diferencias del mundo interior campesino.

Las diferencias del interior de lo campesino están vinculadas con lo que se llamará pluralidad estructural en la agricultura y que es sólo el reflejo en el campo, de fenómenos socioeconómicos globales, propios de la formaciones sociales periféricas o dependientes.

Si la agricultura se considera como un sistema, la pluralidad estructural en su interior se expresaría en variados subsistemas, algunos venidos del pasado como el "hacendal" o como los vestigios del comunitarismo agrario primitivo y otros derivados de procesos más recientes como el subsistema de agricultura asociativa o cooperativa, surgido de la reforma agraria, o como el intento de consolidación de un subsistema capitalista agrícola-industrial (por lo cual se hace necesaria la sociedad anónima y la están reclamando intensamente).

Cada subsistema se define por una lógica y un conjunto de prácticas o formas empíricas, de estructuras, de organizaciones y de valores que le aseguran una cierta duración. Cada subsistema posee cierta capacidad de adaptación, por lo cual cuando uno nuevo aparece, puede no reemplazar a otro en su totalidad. Por ello hay convivencia de varios de ellos (aún cuando en algunos casos son sólo vestigios) conformando lo que hemos llamado pluralidad estructural.

En el centro de todo subsistema se encuentran los diversos sujetos económicos cuyas acciones y relaciones terminan por dar un verdadero contenido

a cada uno de ellos. Los subsistemas se definen sobre todo por los grupos o estratos que en ellos actúan y que por lo general aparecen en posiciones antagónicas.

Las estructuras de clase o las estratificaciones en el agro dependen de los subsistemas económicos y en particular del tipo de unidades productivas de base. La presencia campesina es general a todos los subsistemas pero su posición puede ser desde la de siervo a la de agricultor independiente.

Entre los subsistemas no se ha mencionado intencionalmente uno que es el que puede fácilmente inducir a confusión cuando se habla de conomía campesina. Se trata de lo que en toda Europa y, en general, en el mundo donde se produjo el proceso de descomposición del feudalismo, aparece como subsistema predominante: la agricultura campesina. El siervo adquiere la tierra y deviene en agricultor libre. En la agricultura campesina, la familia, con toda la cultura del esfuerzo, del ahorro, etc., tiene un acento particular. Este tipo de agricultura tiene una especial resistencia a la concentración capitalista porque el concepto de propiedad y de libertad ligada a la misma le es esencial.

En síntesis, el concepto de agricultura campesina de común utilización en diversos países o continentes, sólo representa a uno de los subsistemas agrarios. Existen otros en los que incluso la posición del campesino no es de dependencia en cuanto a las relaciones internas de producción.

En términos generales, la agricultura campesina hoy día para efectos de un desarrollo integral, presenta tres áreas de conflictos:

- a. El primer conflicto se da en torno a los factores de producción y más específicamente en torno a la tierra. En este sentido conceptos tan añejos como el de renta de la tierra permitirían entender los procesos concentradores de recursos por un lado y desplazados de campesinos por el otro.

- b. El segundo conflicto está ligado a las oportunidades de trabajo o de empleo, el cual se vincula al modelo de desarrollo que se elija para el sector. El núcleo capitalista como subsistema es escasamente representativo en las agriculturas del mundo, por lo general cuando se intenta aplicarlo y se impulsa, se produce un desplazamiento de mano de obra permanente y se cambia el régimen de trabajo, y se encamina hacia sistemas de contratación de mano de obra temporal no ligada directamente a la unidad productiva en forma estable. La cantidad de mano de obra redundante o de desempleo en poblados o pueblos rurales, crece. La ausencia de la organización sindical facilita estos procesos que tienden a la proletarización. Los costos alternativos de maquinarias y equipos que permiten el desplazamiento de la mano de obra tienden a influir en estos procesos.
- c. El tercer conflicto es quizá el de mayor significación: el conflicto por los mercados. Los mercados de los productos agrícolas son muy diferenciados porque las demandas también lo son. Los mercados más saturados y muchas veces más manipulados son aquellos que interesan a la mayoría de los consumidores, es decir los de productos alimenticios de consumo popular, siendo con frecuencia coincidentes con estos productos con los que de preferencia ofrecen directamente los campesinos. No hay que olvidar jamás si se quiere entender algo del problema campesino, que los precios de la mayor parte de los productos agrícolas son precios de mercado, en ello consiste la gran debilidad de gran parte de la agricultura.

Por lo anterior, resulta que la lucha más encarnizada no se da sólo en el ámbito de la tierra o de la combinación de factores productivos (en busca de ahorro de mano de obra permanente), 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 a países o a grupos dentro de los mismos de altos ingresos es esencial.

## V. MODELOS DE ORGANIZACION DE LOS BENEFICIARIOS

Las funciones que debe tener cada clase de organización en un proyecto están condicionadas y supeditadas a diferentes variables tales como: magnitud de las acciones, tamaño del área, importancia de los productos que se controlan, volúmen 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 "socioorganizadores" y de servicios, aspectos de política de acción.

Las organizaciones de primer grado, que son aquellas que agrupan la base total de una inicial estructura de organización, deben encargarse de los aspectos productivos, de los planes de producción y del uso de los recursos. Las organizaciones de segundo grado que agrupan en una estructura las organizaciones de primer grado y que responden a necesidades sentidas más amplias y generales deben encargarse de la comercialización de productos e insumos, del control de equipos mecanizados, de los programas de educación y de capacitación, 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 estrategia y política.

Las funciones, en relación con la clase de organización, de ninguna manera significan descentralización del sector, antes bien, el proceso organizativo es la consolidación de los beneficiarios campesinos, 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, 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 campesino 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 transformación y distribución llevadas a cabo por las organizaciones.

Desde el punto de vista social, los objetivos son 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 aún complementarios; sin embargo, esto no es fácil, debido principalmente al hecho de que las formas estructurales tradicionales no siempre permiten alcanzar ambos objetivos en forma paralela y con éxito. Sin embargo, esta conciliación es indispensable para el fortalecimiento de la organización y el éxito de los proyectos de desarrollo integral.

El problema central de este capítulo consiste, por lo tanto, en el análisis de 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 para la organización de beneficiarios debe cumplir:

- Comercialización en conjunto
- Permitir la participación de los asociados
- Permitir la representación de los diferentes estratos y
- Asegurar la destinación social de los bienes creados.

En cuanto a la 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, sin embargo se advierte que las empresas campesinas y las organizaciones de primer grado no tienen aisladamente condiciones para ello, pero unidas en organizaciones de segundo y tercer grado y comercializando en conjunto su producción pueden lograr mayores beneficios.

Al mismo tiempo, la organización de beneficiarios debe asegurar la participación efectiva de los asociados. Para lograr esto deben existir distintos niveles y tipos de organización, de tal manera que en cada una de ellas pueda haber una participación efectiva estableciendo lógicamente, mecanismos adecuados de democracia interna.

Referente a la representación de los diferentes estratos, se debe entender en el sentido que la organización de beneficiarios debe ir extendiendo efectivamente los beneficios a otros campesinos.

Por último, la destinación social de los bienes creados también debe ser acción de la organización. La promoción, capacitación, asistencia técnica, otorgamiento de créditos y cualquier subsidio económico debe ser distribuido por la institución con participación y acuerdo de la organización.



Lo importante de una política de este tipo es considerar que toda esa ayuda representa un esfuerzo que la comunidad nacional hace en beneficio de una de sus partes y que, por lo tanto, es indispensable asegurar su devoción a la sociedad en una etapa futura, so pena de convertirse en una fuente de privilegio.

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

#### 1. Unión de Organizaciones (Cooperativas por ejemplo)

Algunos gobiernos propenden hacia una forma de integración u organización por medio de uniones de cooperativas. Estas agrupan cooperativas agrícolas de grandes agricultores o productores con cooperativas netamente campesinas e incluso cooperativas de reforma agraria.

Este modelo presenta graves inconvenientes, entre los cuales se puede destacar que no asegura suficiente participación al sector campesino. No es fácil lograr un equilibrio para constituir la dirección de estas uniones, y así evitar que el control quede en manos de un sector. Por otra parte, lo que es económicamente racional para una gran empresa, muy pocas veces lo es también para una empresa de pequeñas dimensiones.

Por último, estas uniones de cooperativas llevan al otorgamiento de nuevos subsidios a grupos de altos ingresos.

Este modelo no cumple con los principios de participación ni representación de todos los estratos campesinos.

#### 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, o ambos, 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, mataderos, etc., donde el Estado ha efectuado generalmente la inversión 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 financiera y técnicamente la empresa, la innovación tecnológica y la modernización en general, se facilita considerablemente. 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 agropecuaria ha aumentado significativamente.

Sin embargo, si la participación del Estado no es permanente, expedita y eficiente, este tipo de organización manifiesta una serie de inconvenientes. El campesino va perdiendo el incentivo por el desarrollo y pasa a depender pasivamente de las instituciones del gobierno. Esta situación lleva progresivamente a una dispersión negativa de las responsabilidades de gerencia.

### 3. Organizaciones Radiales

La acción organizada dentro de un determinado radio puede dar origen a productos que beneficien a los campesinos 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 las cercanías 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 e instalaciones se traducirá en su uso más racional de la infraestructura económica disponible en esa área: desvíos de caminos, instalaciones eléctricas, agua potable, instalaciones telefónicas, pozos profundos, sistemas de regadío, 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 dirigentes campesinos enfrentan problemas de eficacia empresarial; se introducen factores de alteración de la actitud frente al cambio social, en el sentido de que en 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 permita 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 de 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 campesina "frutícola". Si en una temporada la producción de fruta es baja, la industria elaboradora deberá pagar altos precios a los agricultores que la abastecen, y si no se decide a hacerlo, correrá el riesgo de quedarse sin fruta, ya que ésta, atraída por mejores precios, podría destinarse al mercado para consumo fresco. Naturalmente, puede suscitarse el caso contrario: un incremento notable de la producción de frutas, que se transforme, aunque resulte paradójico, en

una desgracia para los agricultores porque entonces las industrias de conservas 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 trabajó con faénadoras 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 con 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 elaboren conjuntamente con los objetivos preestablecidos; ello promoverá o fortalecerá algunos de los modelos descritos.

La realidad latinoamericana, en materia de organización de beneficiarios, demuestra una debilidad para efectos de ejecución de proyectos. Sólo se constata una cierta organización de base al ejecutar programas puntuales y una muy débil organización regional y nacional. El fortalecimiento de los modelos radiales, verticales y horizontales, por la vía de ejecución de proyectos, es un síntoma categórico de desarrollo rural.

## V. METODOLOGIA DE EJECUCION DE LOS MODELOS

### 1. Antecedentes Generales

Este capítulo trata concretamente del procedimiento o pasos a seguir para lograr la formación, estructuración y consolidación de la organización de los beneficiarios en un proyecto de desarrollo rural. Esta estructura incluye las dimensiones sociales, económicas, de planes y políticas en función de lograr los objetivos del proyecto.

La Gerencia intenta lograr el objetivo de un proyecto en el plazo estipulado y con la utilización eficiente de recursos. No todos estos recursos son "controlables" o ajustables desde el punto de vista de la gerencia, algunos son fijos. El recurso tierra que es apto para la agricultura y el recurso agua son dos ejemplos que, por lo general, en los proyectos, deberían considerarse parámetros y no variables independientes que pueden manipularse por la gerencia.

Los factores que pueden considerarse como parámetros dentro del modelo de la gerencia, afectan en mayor grado la estructuración de una organización de beneficiarios. La disponibilidad del recurso tierra, que se ha convertido en polémica aguda en muchos países, representa posiblemente el factor "parámetro" más importante que afecta la formación de una organización eficaz. Al hablar del recursos tierra, se plantean las posibilidades de parcelas individuales, empresa comunitaria o combinación de los dos sistemas, lo cual ha inquietado a muchos sobre cuál es el esquema o modelo más aconsejable.

El modelo más deseable, desde el punto de vista de la gerencia, debe condicionarse a las características existentes, incluyendo la disponibilidad de otros recursos, la estructura vigente de tenencia de tierra, las características socioculturales de la población, los factores ecológicos, los sistemas de producción tradicionales, etc.

En muchos casos, la "pulverización" de la propiedad en parcelas minúsculas minifundios físicos y económicos) conlleva un análisis sobre ventajas y desventajas de la explotación individual frente a la empresa comunitaria, de los beneficios de aprovechar estructuras tradicionales de trabajo colectivo, para minimizar el efecto económico nocivo de los minifundios por medio de una propiedad de uso comunal. Pero, pensar para latinoamérica en la posibilidad de integración física de parcelas para organizar una empresa comunitaria, en muchos casos, resulta difícil y podrían significar desgaste de recursos y energía para lograr pocos resultados.

Sobre este aspecto se tratará detalladamente al tratar los sistemas de producción en el fascículo respectivo. Aquí conviene únicamente señlar que existiendo distintas posibilidades y modelos técnicos, se debe determinar cuándo y en qué casos la explotación comunal es ventajosa frente a la individual, y luego aclarar que el hecho de borrar fronteras no elimina el minifundio. Las 300 hectáreas para 300 familias darán siempre un promedio de una hectárea por familia. Los criterios que deberían tenerse en cuenta al recomendar un modelo de organización de beneficiario (productores) son:

- a. El uso de la tierra combinado con el uso eficiente de la mano de obra, que son los factores más importantes para este análisis, está condicionado siempre al tipo de explotación. Hay cultivos que por sus características pueden y son cultivados en forma más eficiente en parcelas individuales, incluyendo el hecho de que absorben más mano de obra, por ejemplo, las hortalizas, los frutales, etc. Por otra parte, hay explotaciones que para ser eficientes y rentables requieren de mayor superficie y que son negativas en parcelas pequeñas, por ejemplo, la ganadería, los cereales, etc.
- b. Si el problema radica en la necesidad de mejorar los ingresos y de aprovechar las cualidades innatas de los campesinos en la cooperacción y trabajo comunal, se presenta la posibilidad de encontrar canales para conseguir estos objetivos manteniendo la forma de



distribución de la tierra. La combinación de los dos aspectos puede ofrecer conyunturas que permitan una "integración de parcelas social y económica" manteniendo la distribución física de las parcelas.

- i. Para explotaciones que se adaptan a la explotación individual y que utilizan eficientemente la mano de obra, el problema se presenta en la tecnología del cultivo, en el abastecimiento de insumos y en la comercialización. La organización campesina permite encontrar el camino para lograr la mayor tecnificación y distribución de insumos y para adecuar sistemas de comercialización colectiva. En este caso se logra la integración de las parcelas social (organización) y económica (comercialización y tecnificación), pero no la integración física del recurso tierra.
- ii. El segundo caso, (explotaciones que requieren de superficies grandes) es quizás el más complejo pero el más interesante como desafío. Se dan los problemas de cómo organizar la explotación, la producción, la comercialización, la utilización de los insumos, la capitalización y la distribución de utilidades, para así cumplir con un proceso de integración de la función social y la integración parcelaria.
- c. La empresa comunitaria como tal, está condicionada a la existencia de tierras nuevas para que trabajen los campesinos (reforma agraria o colonización, o ambas) pues el proceso de adjudicación puede decidir (en un proceso capacitador) adjudicar la tierra para uso comunitario, implementándose así las empresas comunitarias o asociativas.

No se trata de buscar alternativas excluyentes de uno u otro modelo, pues en principio cualquiera de las formas en determinadas condiciones son modelos racionales. Se trata, únicamente, de plantear que

existen estos en varios modelos que sirven para la organización de los beneficiarios como estructura social, económica, de planes y política.

## 2. Objetivos y Funciones de las Organizaciones

La organización campesina tiene por objetivo detectar y solucionar los problemas homogéneos del grupo y participar en el proceso de desarrollo del área en la que está inserta.

La organización que permite la participación de sus miembros y a su vez ella participa, está fundando sus principios teóricos en la acción (proyectos) y en la libertad y poder en todas sus decisiones.

Cualquier organización con estos principios debe establecer su quehacer orientando sus hombres intencionados hacia una meta, en un compromiso de acción (proyecto) que debe realizarse en una area geográfica determinada y en un tiempo también determinado.

La dinámica interna de cualquier proyecto de desarrollo, llevado a cabo por un grupo, consta de tres niveles: un primer nivel que es el diagnóstico, un segundo nivel que es el análisis y un tercero que es el proyecto mismo o el plan de acción.

En el diagnóstico, la organización conoce su realidad y, en la forma de percibirla, muestra la orientación de sus valores preponderantes. En el análisis, el grupo da una integración más profunda de los hechos, hace un análisis crítico de la realidad, relaciona los distintos elementos del diagnóstico, busca sus causas y revela sus valores en la posible explicación de los hechos. Por último, en el proyecto mismo o plan de acción, el grupo pondera las posibles opciones que se presentan como caminos para la acción. Una vez evaluadas las opciones, la organización debería tomar una decisión y asumir un compromiso de acción.

La acción programada a nivel de un grupo debe nacer de un compromiso

serio y profundo de la realidad por medio del cual la organización de be intentar un análisis crítico de la situación en que vive.

Supóngase un problema determinado en una comunidad de pequeños agricultores, colocando como ejemplo el agua para el regadío, para ver, racional y cronológicamente, cuál sería la secuencia lógica de reacción que debe conducir a una acción en común.

- El agricultor nota la falta de agua para regar.
- El agricultor busca conocer la magnitud del problema (número de agricultores).
- El agricultor o los agricultores intentan encontrar las causas de la falta de agua. Puede ser la insuficiente limpieza de los canales, el mal uso de los marcos partidores o el robo de agua, etc.
- Los agricultores intentan organizarse para repartir el agua.

En esta secuencia descrita, teóricamente hay dos aspectos importantes que se deben resaltar: el conocimiento de la realidad por parte del campesino y la toma de conciencia que para resolver los problemas, en la mayoría de los casos, es necesario unirse, agruparse u organizarse.

En la ejecución de un proyecto de desarrollo agrícola, en el cual se necesita la participación conjunta de la institución o instituciones de apoyo y de las organizaciones de los beneficiarios, el conocimiento de la realidad debe ser sistemático y pedagógico. En esta etapa, la labor de promoción y de capacitación de la institución de apoyo es importantísima para el éxito del proyecto. El agrupar los datos de la comunidad, organizarlos en categorías (población, características de los suelos, disponibilidad de insumos, etc), relacionarlos entre sí (nutrición por edad, escolaridad, cantidad de agua por estructura de cultivos, etc.) conjuntamente con los beneficiarios organizados permite realmente un conocimiento científico, objetivo y que promociona la realidad. De esta manera, el beneficiario conoce la totalidad del prolema y aprende a dialogar objetivamente sobre su realidad.

Lo importante, entonces, es que los propios beneficiarios elaboren su diagnóstico.

A partir de los datos concretos recogidos por el grupo, se estructuran ciertos símbolos como gráficos estadísticos, mapas, códigos, etc., instrumentos que en definitiva deben permitir al grupo detectar los problemas y establecer un desafío de solución. El campesino podrá concluir que es conveniente llevar a cabo una determinada acción, en otras palabras, deberá nacer un compromiso en la acción.

El proyecto de desarrollo debe aparecer "a los ojos de la organización" como una respuesta a los desafíos que el diagnóstico o su realidad plantea.

Generalmente en los casos, hoy día en latinoamérica, se observa la institución de apoyo imponiendo a posibles beneficiarios la idea de un proyecto que en el fondo no logra entusiasmarlos debido, fundamentalmente, a que no toca problemas sentidos por el grupo. La organización de beneficiarios, para la ejecución de proyectos, debe participar, idealmente, desde la elaboración de la idea del proyecto hasta su ejecución. Si no hay organización ésta debe nacer o crearse en torno a la problematización de realidades que les afectan.

Aquellos proyectos impuestos por la institución son aceptados por parte de los beneficiarios cuando hay adjudicación de recursos

### 3. Proceso para lograr la Organización

Como en todo problema complejo, en la práctica se presentan matices variados que no pueden ser resueltos con una misma fórmula. Interesa presentar diversas posibilidades para enfocar el proceso de organizar.

Cualquier proceso de desarrollo del sector rural debe contemplar la organización social como el eje mismo del proceso. Es la organización como estructura central que permite construir, con acciones complemen-

tarias, el desarrollo del sector.

Pensando en la ejecución del proyecto, y tomando como un hecho que la otra parte de la "entrecara", o sea la "coordinación institucional", está establecida; queda por determinar cómo proceder a la organización de los beneficiarios; para esto se presenta una secuencia que puede variar según el desarrollo de la organización por el cual han pasado los beneficiarios. Aunque no se debe trabajar con moldes establecidos o fórmulas preconcebidas en la organización de los beneficiarios, y por cierto no es el nombre o apellido de la organización lo que interesa, muchas veces se ofrecen soluciones "píldoras" para resolver el problema. La organización se da de la base, como célula básica, sin forma jurídica al inicio, pero siempre como respuesta a una necesidad real y sentida. Para esto, el trabajo de promoción debe partir de una acción de acercamiento a la población, que busque detectar las necesidades sentidas, las que puedan motivar la condición básica de que se dé una organización para recibir el servicio. Los trabajos posteriores se encaminan a dar vida activa a esa organización y a lograr su consolidación.

Detectadas las necesidades de los beneficiarios y organizados los servicios institucionales, se puede dar un ordenamiento para lograr la conformación de organizaciones de primero y segundo grado. Este orden o secuencia podría ser:

- a. servicios para satisfacer necesidades reales y sentidas;
- b. organización para recibir y utilizar los servicios;
- c. organización con participación en el manejo de servicios;
- d. organización consolidada con control en los servicios;
- e. organización con participación plena y decisión total.

Al entrar en la tercera etapa, esta organización presenta condiciones para que los beneficiarios como actores comiencen a experimentar sistemas propios que les permitan una mejor participación, una mejora en su esquema productivo y una responsabilidad compartida en los riesgos

y en los beneficios.

Si un esquema de producción comunal es presentado como alternativa en parcelas individuales, sin que antes exista confianza de los usuarios en la organización y en la agencia externa que los apoya, sólo tendrá como fin el fracaso. El camino es más lento pero con bases firmes:

a. Servicios para satisfacer necesidades reales y sentidas:

Este es el punto de partida en cualquier programa. Si no existen o no se identifican necesidades sentidas, tendrá poca viabilidad cualquier proyecto. Los servicios iniciales deben tender a satisfacer éstas con incorporaciones tecnológicas seguras y probadas para evitar fracasos que puedan despertar resistencia y oposición al cambio. Estos servicios deben introducir la necesidad de una organización. Con el solo hecho de citar que los servicios se ofrecen a grupos y no a individuos, la dinámica campesina es más rápida que la respuesta, si lo que se ofrece responde verdaderamente a sus necesidades. Más rápida es la respuesta, si, como en la mayoría de los casos, existen en el sector organizaciones campesinas básicas que sólo acogen el servicio.

b. Organización para recibir los servicios:

Esta organización, de hecho incipiente, sin estructuración real, es el germen del que se desarrollará una conciencia de clase, una postura real de solidaridad, una apertura al diálogo y por fin, una dinámica de acción de grupo en busca de logros de interés común.

Este proceso de consolidación se da en la medida en que todos los servicios se canalicen a través de la organización, permitiendo además que mientras los beneficiarios se acercan para recibir el servicio, un capacitador y concientizador, abre el camino de la

solidez de la organización.

Relacionar esta etapa con el Fascículo No. 9 "Crédito y Asistencia Técnica...." en el que se tiende a integrar acciones que se han separado para ser tratados como campos técnicos específicos; pero, la técnica descrita en ese fascículo permite iniciar la transferencia de tecnología, y capacitación al mismo tiempo.

Todo proceso debe ser eminentemente capacitador y profundamente organizador.

Ratificando este concepto, el proceso puede incluir en este caso:

- Preparación del plan
- Recopilación de solicitudes
- Consolidación de solicitudes
- Distribución de insumos (varios en el período vegetativo)
- Recolección de productos para comercialización
- Amortización de crédito.

Se busca reunir a los beneficiarios en cada organización de primer grado para algo que ellos han demandado; aprovechando esta coyuntura (por esto se le llama "Herramientas") se puede dar una dinámica capacitadora hacia lo socio-organizador. Se espera lograr con eso que despierte la solidaridad de clase y se robustezca su organización primaria.

c. Organización con participación en el manejo de los servicios:

No es otra cosa que una consecuencia de lo anterior, en la medida en que ellos adquieran una conciencia de clase y despierte su confianza en la acción que desarrollan, y reclamen para sí una participación mayor. Puede implicar, en el ejemplo dado, determinar a quién se concede el crédito, en qué parcela hacer demostraciones, a quién le toca el turno de trabajo de la maquinaria, etc.

Esta participación irá creando en forma casi espontánea una organización de nivel superior, puede denominarse de segundo grado, por la cual comienza a tener participación en los servicios. Ya no se ve solamente el problema individual, sino se da una visión del problema de su clase, en su área, bajo patrones culturales similares y dentro de una misma problemática.

d. Organización con control sobre los servicios:

Esta participación por medio de su dirigencia y compartida con la agencia externa (instituciones ejecutoras del proyecto), permite que los campesinos busquen esquemas que les ofrecen beneficios, ya no únicamente personales, sino de clase, de grupo. Así se llega a programas de comercialización, de participación en el uso de bienes de capital, de propiedad de la organización sobre los bienes de capital. En una palabra, se llega a cumplir el cuarto paso, casi sin notar el cruce de la línea divisoria con el tercer paso.

En esta cuarta etapa, al despertar nuevas inquietudes y aplicar nuevos sistemas, se empieza a notar un desafío ante la presión de una clase estructurada y organizada. Es a la vez el momento cuando se refleja la consolidación de las organizaciones de base o sea las de primer grado y en el que sí es conveniente que se logre la legitimación y legalización de los mismos.

Por último conviene determinar que el inicio del proceso de organización de segundo grado se da porque la problemática es más compleja que la simple demanda de necesidades primarias. Con la actividad del proyecto se despiertan inquietudes. Con la capacitación socio-organizadora y con el control de algunos factores se inicia un nuevo proceso de problematización en forma más agresiva y a la vez más complejo; esta organización se prepara para atender aspectos de comercialización, abastecimiento de insumos, programa de capacitación, etc., indicando que la organización ya inicia el proceso de institucionalizar la acción en el proceso de desarrollo.



e. Organización con participación plena y decisión total:

La globalización de la acción implica que se han logrado los objetivos del proyecto, que se consiguieron los productos esperados y que se alcanzó la institucionalización de la acción.

Esta etapa implica, desde el punto de vista operacional, que el esquema del proyecto deja de tener vigencia y validez. Es decir, las acciones en lo sucesivo, por parte de los organismos del sector, trabajarán bajo el sistema general de "Administración Funcional" y no de "Gerencia de Proyectos".

Desde el punto de vista de los beneficiarios, se ha logrado una verdadera participación que cuenta con mecanismos de comunicación con el medio externo y que tiene plena capacidad para manejar: los planes de producción, los programas de trabajo, la distribución de los insumos, la comercialización de los productos, el control de equipos y maquinaria y que especialmente, están en capacidad de proponer y negociar estrategias y políticas de desarrollo de la zona bajo condiciones que respondan a sus intereses. Queda, por lo tanto, estructurada en el medio una organización que asegura permanentemente la respuesta activa y bien dirigida de los servicios ofrecidos por las instituciones.

4. Autonomía y Madurez Institucional

Cuando la organización de base está creada y está ejecutando un poryecto empieza su fortalecimiento y estabilidad, que en definitiva le darán su permanencia en el tiempo. Muchas organizaciones desaparecen o se deterioran considerablemente ante los primeros obstáculos. Es cierto que en muchos casos la ejecución de un determinado proyecto y su finalización no justifica mayormente la permanencia de la organización, pero, sin embargo, si se ha venido hablando principalmente de desarrollo rural, se hace referencia a aquellas organizaciones de carácter

permanente y estable que juegan un papel de apoyo constante para el beneficiario.

El origen y el inicio de determinadas acciones de una organización pue de depender de muchos factores. Uno de ellos, como se dice en capítulos anteriores, es la toma de conciencia de determinados problemas y el deseo de solucionarlos. Otro, como también se ha dicho, es la presión institucional por llevar a cabo acciones que no responden a necesidades sentidas. En este último caso, vale la pena resaltar la dependencia que esta organización embrionaria puede tener desde el inicio, sobre todo cuando éstas son de carácter político partidistas. Es común encontrar en la realidad latinoamericana una acción institucional que tiende a promover la organización del beneficiario bajo una determinada bandera política. Esto, indudablemente, no da ningún carácter de autonomía a la organización e incluso, por el contrario, divide la posible unidad campesina. En efecto, cuando toma el poder otro gobierno, con otros partidos políticos, dejan de tener vigencia determinadas organizaciones y pasan a tenerlo otras, provocándose también, en el interior de ellas, rupturas difíciles de superar en su unidad.

Esta situación, de dependencia política, indudablemente que a su vez está condicionada por el contexto político nacional que exista, y no se presenta de ninguna manera, una indiferencia política total. Sólo se trata de decir que en aquellos países donde existe pluralismo exagerado, donde se establece una especie de carrera hacia el campesino para lograr bases de sustentación, las organizaciones de base experimentan serios deterioros en su fortalecimiento y con sus programas en general. La promoción y capacitación en torno a problemas reales y sentidos por sus miembros pasa a ser, por consiguiente, indispensable.

El crecimiento de la organización y su permanente fortalecimiento deben caminar dentro de una política de relativa autonomía, no entendida como aislamiento sino como libertad para trazar su propio destino.

La otra influencia, externa a la organización, que puede jugar un rol

preponderante es aquella que está en relación con lo empresarial y lo económico. Como se dijo anteriormente, la organización de base da lugar a la organización regional y ésta a la nacional, cuando los problemas y acciones lo van exigiendo. Si el abastecimiento de algunos insumos es requerido por varias comunidades dentro de una región, indudablemente que el grupo empezará a organizarse a nivel regional y el nivel de gerencia requerido en esta etapa será superior al de la base. En este punto de la trayectoria de la organización, normalmente han entrado a jugar un papel de gerencia, agentes externos al grupo campesino, fundamentalmente en aquellas organizaciones productoras. Esto ha sido necesario y tiene beneficios, pero al mismo tiempo conlleva riesgos dignos de destacar, dado que este tipo de gerencias puede tender a darle un ritmo empresarial superior al que pueden asimilar sus socios y por otra parte lanzar a la organización en negocios que escapan a los objetivos centrales de ella. Esto ha provocado una separación entre gerencias y la base, lo que en definitiva ha desvirtuado el fin de la organización campesina.

El ritmo del desarrollo de la organización aparece entonces como un factor muy importante en el fortalecimiento campesino. En la ejecución de cualquier proyecto dentro del sector rural que contemple la participación organizada de los beneficiarios, una variable imprescindible para el éxito de éste es el nivel y el ritmo con que la organización participa.

Las etapas indicadas en el punto segundo, es decir, la percepción del problema por parte del agricultor, la búsqueda de su magnitud, sus causas y sus soluciones, son etapas que deben ser cuidadosamente analizadas y evaluadas por la gerencia de los proyectos. La madurez institucional consiste en ir paulatinamente tomando conciencia de la importancia de las decisiones. Si las instituciones de apoyo van a un ritmo diferente, más rápido o más lento, el proyecto y la misma organización se verán seriamente deteriorados.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARROBO, C. Organización Campesina y Acción Comunitaria. In Central Ecuatoriana de Funciones Agrícolas. Información sobre CESA, La Actual Situación del Sector Campesino. Quito, 1978. pp. 27-42.
2. CALDERON, H. y ROITMAN B. Formulación de Proyectos Agropecuarios, Extractivos de Transporte y Energéticos. Serie II. Anticipos de Investigación. Cuadernos del Instituto de Planificación Económica y Social. Santiago, 1974. 155p.
3. COHEN, J.M. y UPHOFF, N.T. Rural Development Participation, Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation. Cornell University. Center for International Studies Mo. 2. 1977. 333 p.
4. CHATEAUNEUFF R. y ESPINOZA F. "La Agroindustria en Chile. Estudios de Planificación. Documento No. 51. Centro de Estudios de Planificación Nacional. CEPLAN. Universidad Católica de Chile. Santiago, 1975. 60p.
5. KLINGENBERG G. et. al. Organizaciones para una Economía Campesina. Mimeógrafo. Santiago. 1978, 46 p.
6. ORTEGA, E. El Campesino, las Estructuras Socioeconómicas y la Economía Campesina. Mimeógrafo. Santiago 1978. 69p.
7. ORTEGA, H. y MORALES, J.M. La Agricultura Chilena. Mimeógrafo. Santiago 1978. 55p.
8. PEREZ, J.S. Recursos Productivos y Economía Campesina. Mimeógrafo. Santiago, 1978. 20p.
9. SABATO, J. y BOTANA, N. La Ciencia y la Tecnología en el Desarrollo de América Latina. In América Latina. ciencia y Tecnología en el Desarrollo de la Sociedad. Editorial Universitaria S.A., Santiago 1970. 206p.
10. VERGARA, P. Naturaleza, Localización Geográfica y Condiciones Fundamentales de la Pobreza Rural. Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica. CIEPLAN. Santiago 1977. 113p.

## BIBLIOGRAFIA SOBRE COOPERATIVAS

1. ACCION COLECTIVA tradicional y cooperativismo clásico. Bogotá. Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria, IICA-CIRA, 1969. 9 p.
2. ALBURQUERQUE, J. A. DE. Cooperativismo, subdesenvolvimento e electricacao. Arco Iris (Brasil) 17(127):9-10; 17(128)13-14. 1968.
3. ALENCAR, M.H. y POND, M.T. Estudo de barreiras so incremento de cooperativas, em tres municipios do médio Jequitinhonda. Minas Gerais. Revista Ceres (Brasil) 17(94):338-353.
4. ALMAZAN, C.V.DE y ALFONSETTI, J.T. O movimento cooperativista atual. Arco Iris (Brasil) 16(124):1-2. 1968.
5. ARNESTO, P.E. Cooperativas eléctricas rurales en Estados Unidos y Nicaragua. El Ex-Becario Nicaraguense No. 89:31-32. 1969.
6. AREUDA, A. P. R. DE. O cooperativismo na comercializaçao de productos agropecuarios no Estado de Sao Paulo. Agricultura en Sao Paulo (Brasil) 15(7-8):13-62. 1969.
7. ARZUA, I. US\$ 56 milhoes para o projecto da Cooperativa Mogiana de Café. Diario de Sao Paulo, Oct. 4, 1968.
8. BANCO NACIONAL DE COSTA RICA. DEPARTAMENTO DE COOPERATIVAS. Plan Sectorial agropecuario, plan de realizaci3n y evaluaci3n solicitado como requisito previo a desembolsos del préstamo SIG-L-022 de AID para el proyecto de desarrollo cooperativo. San José, 1970. 27 p.
9. BARO, A.P. Os consumidores e o cooperativismo. Arco Iris (Brasil) 17(130):15. 1968.
10. \_\_\_\_\_. A educaçao cooperativa como fator de desenvolvimento social, politico e econômico. Arco Iris (Brasil) 16(124):7. 1968.
11. \_\_\_\_\_. As vendas a credito e a cooperaçao. Arco Iris (Brasil) 17(125):15. 1968.
12. BARROS, F.A. DE. Manual de cooperativismo. 2a. ed. Niteroi, Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio de Janeiro, 1968. 138 p.
13. BATISTA, P.R. Cooperativa em expansao. Extensao Rural (Brasil) 7(75):18-19. 1972.
14. BONBART, J.R. L'experience d'une cooperative de peches au nordest du Brasil. América Latina (Brasil) 11(1):20-35. 1968.
15. BORDA, O.F. Formaçao de política de cooperativismo na America Latina Cooperativismo & Nordeste (Brasil) 7(1):33-41. 1972.

16. BRADFORD, H.W. Cooperativa Cotia- a force for development in Brazil  
U.S. Farmer Cooperative Service. Information no. 84 1972. 50p.
17. BRASIL. SUPERINTENDENCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE. Anteproyecto  
de desenvolvimento de cooperativismo pesqueiro do litoral de  
Maramhao, area de Curupuru. Sao Luiz, 1968.
18. BULGARELLI, V. Crédito cooperativo pede passagem. Coopercotia (Bra  
sil) 25(220):48-49. 1968.
19. \_\_\_\_\_. Empresas económicas especiais. Coopercotia (Brasil)  
25(224):57-61. 1968.
20. \_\_\_\_\_. Meio termo para assegurar desenvolvimento. Coopercotia  
(Brasil) 25(222):59-61. 1968,
21. \_\_\_\_\_. Cooperativas fora do seguro. Coopercotia (Brasil)  
26(236):45-47. 1969.
22. CALDERON, B., N. Las cooperativas en el campo colombiano. Bogotá,  
Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, 1970. 18p.
23. \_\_\_\_\_. Orientación cooperativa. Bogotá, Central de Cooperativas  
de Reforma Agraria. s.f. 13p.
24. CANEDO, S. Cooperativas de crédito rural. Diario de Sao Paulo, Oct.  
3, 1968.
25. CARCAMO TERCERO, H. El cooperativismo hondureño y sus planes de ex-  
pansión. El Cooperativista (Honduras) 3(5):7-9. 1970.
26. CARVALHO, M.H.P. DE. Ayuda sua cooperativa: O agricultor (Brasil)  
3(30):2. 1968.
27. \_\_\_\_\_. Cooperativas em paises desenvolvidos e seus  
objetivos. Lavoura (Brasil) 73:29-31. 1970.
28. CALVACANTI, A. Cooperativismo en Pernambuco. Arco Iris (Brasil)  
16(119):17. 1968.
29. CALVACANTI, L.V. Sobre e retorno nas sociedades cooperativas. Coope-  
rativismo & Nordeste (Brasil) 5(2):7-9. 1970.
30. CHAVES NUÑEZ, F. El financiamiento y las empresas cooperativas en  
América Latina. Washington D.C., Unión Panamericana, 1968. 47p.
31. CHAVES ESQUIVEL, O. Manual para la organización de cursillos sobre  
gerencia de cooperativas agrícolas. Centroamérica apéndice II.  
Instructivo para análisis del Curso Centroamericano de Capacita-  
ción en Gerencia de Cooperativas Agrícolas. FAO. Cuaderno de Fo  
mento Agropecuario no. 87. 1968. pp. 30-32.
32. CHILE, CORPORACION DE LA REFORMA AGRARIA. Normas sobre cooperativas  
de reforma agraria. Santiago, 1968. 55p.

33. CHILE. Reglamento sobre selección de asignatarios y miembros de cooperativas asignatarias de tierras. Procedimiento administrativo de la selección de asignatarios. Aviso de llamada a postular para la selección de asignatarios del asentamiento. CORA. Serie de Capacitación no. 4. 1968. 21p.
34. CIURANA FERNANDEZ, J.M. El espíritu cooperativo. Revista Cooperativa (Argentina) 26(150):4-7. 1970.
35. COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGRICOLAS. Mejores Cosechas con "Shell" (Venezuela) 16(130):1-3. 1970.
36. A COOPERATIVA deu tudo a Coloniado 13. Extensao Rural (Brasil) 7(79):12-15. 1972.
37. A COOPERATIVA é suito mais que um Banco. Extensao Rural (Brasil) 6(70):3-6. 1971.
38. EL COOPERATIVISMO en la escuela. MAG (Panamá) 6(5):36. 1971.
39. EL COOPERATIVISMO, solución de los problemas del campo. Arroz (Colombia) 17(177);12-14, 16. 1968.
40. COOPERATIVISMO TERA Lei-orgánica. Brasil Confederação Nacional da Agricultura. Boletim Informativo 3(45):15. 1968.
41. COOPERATIVISMO y ahorro en el medio rural. Su Agro (Venezuela) 1(7):40-41. 1970.
42. CORDOVA J., T. Logros y proyecciones del programa fincas familiares. MAG (Panamá) 5(1):44-46. 1970.
43. CRUZ CASTELLANOS, F. El Sistema cooperativista de explotación de la tierra. Revista del México Agrario 1(3):87-98. 1968.
44. DALY GUEVARA, J. La cooperativa: solución para el mercadeo agrícola. Agricultura Venezolana 94:48-49. 1969.
45. DIRETRIZES DO programa de fomento no cooperativismo pesqueiro. Cooperativismo & Nordeste (Brasil) 3(5):13-19. 1968.
46. DOMINGUEZ, J.A. Cooperativas agropecuarias de trabajo, una alternativa de solución para el problema tucumano. Argentina, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 1970. 219 p.
47. ESPINAL, J.A. Objetivos y beneficio de las cooperativas de mercadeo de café. Cooperativistas (Honduras) 2(1):15. 1969.
48. FERREIRA, A. Cooperativas ganham apoio dos produtores. Extensao Rural (Brasil) 6(72):18-19. 1971.
49. FINOJI, M.T. El caso de Caneq: reforma agraria y cooperativas. In Estudios de la realidad campesina: cooperación y cambio. Ginebra, UNSRID. 1970. pp. 113-205.

50. FIRST DRAFT report on and recommendations for the cooperative sector of Costa Rica. Washington D.C., The Cooperative League of the USA, 1969. 63p.
51. FREITAS, I. Cooperativa fortalece economia do agricultor. *Extensao Rural (Brasil)* 6(71):12-14. 1971.
52. FUENTES NAVARRO, E.F. Análisis económico de las facilidades de deshuesado, clasificación, empaque, enfriamiento y almacenamiento de carne para exportación: Cooperativa Matedero Nacional de Montecillos Tesis Mag. Sc. Turrialba, Costa Rica, IICA. 1971. 48p.
53. GABRIEL, H. El cooperativismo en el Valle Grande. *Minka (Bolivia)* 1(1):15-16. 1972.
54. GARCIA, A. Cooperativas en las reformas agrarias de la América. Lima, Instituto de Bolivaridad Internacional Konrad Adenauer, 1969. 85p.
55. \_\_\_\_\_. La cooperativa y las acciones de reforma agraria en América Latina. Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria, IICA-CIRA, Material Didáctico no. 150, 1970. 30p.
56. \_\_\_\_\_. Las cooperativas en las reformas agrarias de América Latina, La Instrumentación de cambios estructurales. Bogotá, Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria, IICA-CIRA, Material Didáctico no. 145, 1970. 17p.
57. \_\_\_\_\_. y GALLO, M, G. Esquema de una estructura cooperativa en un proyecto de reforma agraria en el valle de Anta (Cuzco), Lima, 1970. s.p.
58. GASTELUMENDI DE ROSSI, J. y REATEGUI CEBRIAN, E. Manual de operaciones para personal contratado por las cooperativas agrarias de servicios múltiples. Lima, Instituto de Investigaciones Socio-económicas. 1971. 67p.
59. GOIAS SECONERA soluçao cooperativista. *Extensao Rural (Brasil)* 6(66): 3-5. 1971.
60. GRANADOS, O. Los cinco niveles del cooperativismo. *Chacra (Perú)* 22(113):11-12. 1970.
61. GRETTON, H. Las cooperativas agrícolas y su relación con las instituciones de créditos. *Temas Oriente Agropecuario (Colombia)* 3(19): 6-13. 1968.
62. HARSTON C.R. Las cooperativas de productos agrícolas representan herramientas económicas útiles. *IDIA (Argentina)* no. 245:18-22. 1968.
63. HARWOOD, R. Patronos de cooperación; un factor en el desarrollo de la Comunidad. *Anuario Indigenista (México)* 29(109).



64. MERMITS, S. y HERDAN, C. Patronazgo o cooperativismo? Obstáculo a la modificación del sistema de interacción social en una comunidad del Noroeste Argentino. *Revista Latinoamericana de Sociología* (Argentina) 6(2):293-317. 1970.
65. HERNANDEZ C., A. Estatutos para una cooperativa de caficultores. *Revista Cafetera* (Guatemala) no. 82:12-13, 15-19. 1968.
66. INFORME SOBRE actividades de organización de las cooperativas de América. *Tabaco* (Venezuela) 5(25):28-29. 1968.
67. JULIO, C. La educación cooperativa, *MACI* (Panamá) 4(1):16. 1969.
68. KRUSE-RODANACKER, A. Agrarian structures and cooperativa societies in Latin America. *In* Land Reform, Land Settlement and Cooperatives no. 1, 1970. pp. 78-82
69. KYPENGRÉN, S. Sobre cooperativas de viviendas. *Revista Cooperativa* (Argentina) 25(144):20-25. 1969.
70. LASSO M., A. Colonización y cooperativismo agropecuario. *Agro* (Ecuador) 16(1):29-30, 36. 1971.
71. LEAL, L.O.P. Cooperativas avícolas pedem melhor assistência técnica. *Gleba* (Brasil) 14(162):35-36. 1968.
72. LEVY, H.V. A importância do cooperativismo no desenvolvimento nacional. *Unesco* no. 89:26-35. 1968.
73. LIGA DE cooperativas de los E.U.A. Primer proyecto del informe y recomendaciones para el sector cooperativo de Costa Rica, octubre 1969. Washington D.C. 1969. 65p.
74. LIMA JUNIOR, F. Bancos e cooperativas agrícolas *Correio de Maccio*, Set. 29, 1968.
75. LOURDES, G. Unias das cooperativas. *Gazeta Comercial*, Oct. 19, 1968.
76. LOYO, G. Las cooperativas en el desarrollo económico y social de los países en proceso de desarrollo. *Café* (El Salvador) no. 392-31-32, 34-42. 1968.
77. LUJAN, J.M. Informe sobre capacitación en cooperación agrícola y crédito supervisado en el CREFAL. Roma, FAO. 1969. 12p.
78. LUZ FILHO, F. O cooperativismo e o estado. *Arco Iris* (Brasil) 16(120):11. 1968.
79. \_\_\_\_\_ . Cooperativismo numa economia de serviço e nao de lucro. *Lavoura* (Brasil) 71:60. 1968.

80. LUZ FILHO, F. Os principios cooperativos e a evoluçao moderna, Arco Iris (Brasil) 16(124):5-7. 1968.
81. \_\_\_\_\_ . Cooperativismo e humanismo: as relaçoess com o estado Lavoura (Brasil) 73:40-41. 1970.
82. \_\_\_\_\_ . As origenes do movimento cooperativo brasileiro e seus lineamentos atuais (estudio sinóptico). Lavoura (Brasil) 73-17-18. 1970.
83. MCGRATH, H.J. et. al. Comp. Cooperativas prósperas; prácticas y procedimientos. Trad.del inglés, por N. Suescum. México, D.F. Centro Regional de Ayuda Técnica, 1971. 220p.
84. MAGALHAES, N.H. DE. Manual de contabilidades cooperativa. Sao Paulo, Brasil, Pioneire, 1971. 411 p.
85. MANNARELLI, V.B. Importancia del mercadeo de víveres a través de las cooperativas agropecuarias y de consumo y su incorporación en los planes nacionales de desarrollo. Colombia, Instituto Latinoamericano de Mercadeo Agrícola. Documento 11-13. 1969. 18p.
86. MARCOS, L.P. DE. Cooperativa de pescadores de Chorrillo MACI (Panamá) 3(2):32. 1968.
87. \_\_\_\_\_ . Función Gubernamental ante las cooperativas y/o federación pesquera. MAG(Panamá) 5(2):10-11. 1970.
88. \_\_\_\_\_ . De reflexiones cooperativistas (cooperativas de consumo MAG (Panamá) 5(4):49-51. 1970.
89. MARQUEZ SALAZAR, J. Fundamento social de la cooperación. Su Agro (Venezuela) 2(17):20-21. 1971.
90. MARTINEZ FERRERO, J. Las cooperativas de Venezuela. Caracas, Centro de Investigación y Acción Social, 1968. s.p.
91. MENESES, R.S. DE. O Banco de Nordeste e o crédito cooperativo. Arco Iris (Brasil) 17(127):11-13. 1968.
92. MEREL, S. Cooperativismo. Campesino (Panamá) 1(6):3. 1970.
93. MONTERO GOMEZ, J. La cooperación agrícola. Revista de Agricultura (Costa Rica) 41(1):28-34, 36,38-39. 1969.
94. MONTESA R., O.A. Actividad del Consejo Nacional de Cooperativas de de octubre 1968 - agosto 1969. In Panamá. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Memoria 1969. Panamá, 1969. pp. 245-250
95. \_\_\_\_\_ . Dirección Nacional de Cooperativas(DINACOOB), el movimiento cooperativo. Panamá, Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1969. pp. 251-284.

96. \_\_\_\_\_ . Dirección General de Cooperativas, actividades, servicio gubernamental para cooperativas; situación actual y desarrollo de las cooperativas. In Panamá. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Memoria 1971. Panamá, 1971. pp. 236-272
97. MOURA, V. Dificultades para as cooperativas. Gleba (Brasil) 149(54) 28-30. 1968
98. \_\_\_\_\_ . Emblemas cooperativos e livre adesão. Arco Iris (Brasil) 16(122): 7-8. 1968
99. \_\_\_\_\_ . Perspectivas para movimento cooperativo no Brasil. Rio Avícola (Brasil) 14:7. 1968.
100. MOURAO, V.T. Educação cooperativista. Arco Iris (Brasil) 17(127):6 1968.
101. NAVARRO DE RIBA, C. El Servicio Nacional de Voluntarios. MACI (Panamá) 3(2): 7-9. 1968.
102. NOVA LEI regula cooperativismo. Extensao Rural (Brasil) 6(72): 9-11 1972.
103. 8000 PRODUCTORES de café forman la asociación cooperativa más grande del país. Revista Agropecuaria (Costa Rica) n°1:18-20. 1970
104. OLIVEIRA, F.P. DE. Cooperativismo o vale do Sirigi. Arco Iris (Brasil) 16(112):17. 1968.
105. OLIVEIRA S SOUZA, H. DE. Instituições de financiamento cooperativista no Brazil. Arco Iris (Brasil) 17(130): 6-7. 1968.
106. OLSEN, H.M. Cooperativa de agricultores; principios y prácticas. De sarrollo Integral (Venezuela) 5:42-43. 1971.
107. ORGANIZACION DE COOPERACION Y DESARROLLO ECONOMICO. Agricultural co-operatives. Annotated bibliography. Paris, 1971. 194 p.
108. ORTIZ VILLACIS, M. Aspectos del problema agrario latinoamericano y la organización cooperativa. Quito, Casa de la Cultura Ecuatoriana, 1968. 153p.
109. OSAL, V. Principales tipos de cooperativas agrícolas. Vida Rural (Venezuela) 198-199:41-42; 200-201:40. 1971.
110. OZQUIERDA AGUILAR, C. El cooperativismo del Ecuador necesita una ver dadera orientación. Agro (Ecuador) 16(1): 6-8. 1971.
111. PANAMA. DIRECCION DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACION DE LA PRESIDENCIA Programa de cooperación técnica 1972-1976. Panamá, 1971. p.irr
112. PAREDES, O.M. Cooperativa de ahorro y crédito "Intibucana", Limitado El Cooperativista (Honduras) 3(5):11-13. 1970.

113. PECAR, S. Cooperativas de administración contable en el medio rural Tel-Aviv, Centro de Estudios Cooperativos y Laborales, 1969. 159 p.
114. PEREZ BARO, A. El Cooperativismo, su verdadera finalidad y su necesidad de amplia divulgación. Chacra (Perú) 21(110):37-39. 1969
115. PEREZ GABINO, P.C. y COLON ROBRO, M. Manual de operaciones para cooperativas agrícolas. Mexico, D.F., Centro Regional de Ayuda Técnica, 1968. 39 p.
116. PERU. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION E INVESTIGACION PARA LA REFORMA AGRARIA. LIMA. Principios básicos de la cooperación. CENCIRA. Resumen de Curso no. 1. 1970. 14 p.
117. \_\_\_\_\_. Normas y procedimientos para la organización, constitución y reconocimiento de cooperativas agrarias. CENCIRA. Lecturas Seleccionadas no. 1, 1971. 29 p.
118. \_\_\_\_\_. Capacitación empresarial I. Modelo de estatuto para cooperativas agrarias de producción (aplicable en aquellas cooperativas cuyo número de socios no sea mayor de quinientos). CENCIRA. Resumen de curso no. 2. 1971. 49 p.
119. PIMENTEL, M. Participación de las cooperativas de caficultores en la comercialización del café en Colombia. Tesis Mag. Sc. Bogotá, Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria, IICA-CIRA, 1972. 167 p.
120. PLAN ORGANICO propuesto por el Consejo Consultivo Argentino para la solución de los problemas que inciden en la evolución de la organización de las cooperativas de América. Revista de la Cooperación (Argentina) 28(163):13-18. 1972.
121. POZAS, R. La organización de cooperativas de producción agropecuaria en Honduras. Economía Política (Honduras) 16:101-133. 1968.
122. PROGRAMA DE Buenos Aires; sobre cooperativismo. Revista Cooperativa (Argentina) 25(146):76-81. 1969.
123. QUE ES una cooperativa de ahorro y crédito? El Ex-Becario Nicaragüense no. 98:12-17. 1971.
124. QUEREJAZU C, R. Proyecto de evaluación y análisis del movimiento cooperativo. Agricultura Boliviana no. 5:38-39. 1967,
125. QUIROS, N.E. Movimiento cooperativo en las zonas rurales. MACI (Panamá) 3(5): 12-13. 1968.
126. RAMIREZ, J.T. Apuntes para una política de cooperativas agrícolas. Su Agro (Venezuela) 2(15):37-39. 1971.

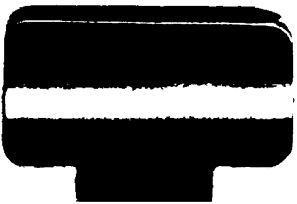
127. REGO, J. DE J. M. Asociativismo no nordeste: tipología e diagnóstico. Cooperativismo & Nordeste (Brasil) 7(1):49-55. 1972.
128. REPETTO, N. Cooperación y trabajo cooperativo. Revista Cooperativa (Argentina) 25(146): 69-75. 1969,
129. RIOS, G. Experiencias pre-cooperativas. Arco Iris (Brasil) 17(125): 24; 17(126): 19. 1968.
130. RIVERA, S. Ecuador, el caso del portento: una cooperativa indígena. In Pugh, R. et al. Estudio de la realidad campesina: cooperación y cambio. Ginebra, Instituto de Investigaciones de la ONU para el Desarrollo Social. 1970. pp. 295-412.
131. RIVERA DE HERRERA, I. Planteamiento y análisis de los problemas socioeconómicos confrontados por los pequeños agricultores de la República de Panamá. Tesis Ing. Ag. Panamá, Universidad, 1969 80 p.
132. ROBLES, J.P. Contribución del movimiento cooperativo al desarrollo de las estructuras socio-económicas del mundo. Tabaco (Venezuela) 6(33):7. 1969,
133. ROCHA, P. Será o cooperativismo a salvação de agricultura? Diário Popular, Sao Paulo, Nov. 24. 1968.
134. ROMERO MARDA, J., MERINO ARGUETA, J. y MANGER CATS, S. Evaluación del Programa de la fundación promotora de cooperativas en El Salvador. s.n.t. 26 p.
135. ROY, E.P. Cooperativas: hoy y mañana. Trad. del inglés. Buenos Aires., Centro Regional de Ayuda Técnica, 1969. 509 p.
136. RUST. I.W. Lo que deben saber los miembros de las cooperativas. Mexico, D.F., Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional. Circular educativa no. 24. 1970. 10p.
137. SALLES, B.N. DE. Cooperativas. Correio da Manha, Rio de Janeiro. Oct. 24, 1968.
138. SCHILLER, O. Formas de cooperación e integración en la producción agrícola. Traducción de Florentino M. Torner. México, D.F., Siglo Veintiuno, 1970. 308 p.
139. SIEGENS, G.S. Reforma agraria y las cooperativas. In Seminario Latinoamericano de Evaluación sobre Cooperativas, Medellín, Colombia, 1968. Roma, FAO, 1968. 12 p.
140. \_\_\_\_\_. El problema del financiamiento de las cooperativas. El cooperativista (Honduras) 3(3):11-12,30. 1970.
141. SILVA, J.M.F. O verdadeiro cooperativismo e a solução. Realidade Rural (Brasil) 73:37. 1968.

142. SILVA, N. A. DA. Cooperativismo foi morar em Alagoinha. *Extensao Rural (Brasil)* 3(27):14-15. 1968.
143. SILVEIRA FILHO, P.G. DA. Apostilhas do Curso Rapido de Cooperativismo Rural. Rio de Janeiro, Sociedade Nacional de Agricultura, Escola de Horticultura Wenceslau Bello, 1968. 32 p.
144. SINTESIS ESTADISTICA DE las cooperativas en la Argentina al 31 de diciembre de 1970. *Revista de Cooperación (Argentina)* 28(163): 19-21. 1972.
145. SOTO SANCHES, O.D. Cooperativismo rural. *Agricultura Venezolana.* 97:42-43. 1970.
146. TAVARES, C. Cooperativismo. Estado de Minas Gerais. Suplemento Agropecuario no. 3. 1968.
147. THUES, J.C. Estudio de la doctrina original cooperativista y de las cooperativas de hoy día en Tunesis. Trad. del francés. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía. 1972, 100 p.
148. TREJO FLORES, J.G. y TURCIOS GUERRA, S. La cooperativa de Zapotitán y su aporte al incremento agrícola. *Agricultura en El Salvador.* 11(2): 3-5. 1971.
149. VALDIVIA HIDALGO, E.E. Fomento de la ganadería en Nicaragua a través de las cooperativas. Tesis Ing. Agr. Managua, Escuela Nacional de Agricultura y Ganadería, 1968. 49 p.
150. VALENZUELA, C. Programa de proyectos industriales de la Central de Cooperativas de la Reforma Agraria. Bogotá, Centro Colombiano de Reforma Agraria. 1969. 16p.
151. VALKO, L. Nova lei cooperativista. *Arco Iris (Brasil)* 17(128): 1-2 5-7. 1968.
152. VALLEJO, A. Problemas que adolecen las cooperativas. *El Ex-Becario Nicaraguense* no. 96:25-28. 1971.
153. VERNET, E. Comment organizaer une cooperative. I. Methodes d'approche. 2a. ed. Damien, Haití, 1969. 29 p.
154. \_\_\_\_\_. Comment organizer une cooperative. II. Catechisme a l'usage des cercles d'etudes cooperatives. Damien, Haití, 1968. s.p.
155. \_\_\_\_\_. Comment organizar une cooperative. III. Manuel de compatibilidad simplifique a l'usage des petites et mayemes cooperatives. Damien, Haití. 1969. 47 p.
156. VILABA, A. Cooperativas de Rio Grande do Sul 1-11. *Diario de Pernambuco.* Nov. 17, 24, 1968.

157. VILLALBA GONZALEZ, H. Exposición de la legislación de cooperativas de Reforma Agraria y Campesina. Santiago, ICIRA. 1970. 181 p.
158. VOORNIS, J. Cooperativas: desarrollo, función, futuro. Trad. del inglés por R. Palazón. Mexico, D.F., Centro Regional de Ayuda Técnica, 1970. 206 p.
159. YURI, M. Extracto del informe de la misión 153 de la Organización de los Estados Americanos sobre el cooperativismo agropecuario en Chile. Santiago, Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria. s.f. 27 p.
160. ZANCHINI, H.V. y SANUZZI, N. Situação do cooperativismo no Estado de Sta. Catarina. Arco Iris (Brasil) 17(127): 4,8. 1968.









***IICA***

DIRECCION DE INFORMACION PUBLICA