

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

Convenio de Asesoría Técnica a la Secretaría de Estado de Agricultura
para la Ejecución del Subprograma de Tecnificación Agropecuaria del PIDAGRO

Contrato No. 350/SF/DR
Gobierno Dominicano/BID

(7)

INFORME FINAL DE LA ASESORIA EN ORGANIZACION DE
ASOCIACIONES DE AGRICULTORES
(Período 30/5/76 al 30/4/78)

Marcelo Grandín

0000839

1. ANTECEDENTES

1.1 Presentación

El Consultor en Organización Rural inició sus actividades el 31 de mayo de 1976, siendo presentado aquel día a las autoridades de la Subsecretaría de Investigación, Extensión y Capacitación del Departamento de Extensión y Capacitación y de la Unidad de Investigaciones Aplicadas y Organización Rural, en la cual iba a desempeñar su labor. Sus contrapartes designados fueron el señor William McKinney, encargado de la Subunidad de Organización Rural, la señorita Cándida Ramírez, encargada de la Subunidad de Investigaciones Aplicadas y, a tiempo parcial, el señor José Decena. La Señorita Cándida Ramírez renunció en el siguiente mes de agosto de 1976, siendo reemplazada en abril de 1977 por el señor Faisal Pérez, quien no fué designado como contraparte del asesor. El señor José Decena, por otra parte, fué trasladado en enero de 1977. En junio de 1976, algunas semanas después de la llegada del Consultor, fué nombrado el encargado de la Unidad, el señor Rafael Carvajal, designado también como contraparte. El señor Carvajal tenía también a su cargo colaborar con el señor Hernán Frías, Consultor en Extensión, en la redacción del Diagnóstico Institucional, razón por la cual no pudo disponer de mucho tiempo en la oficina hasta el mes de septiembre. Entonces las autoridades le encargaron preparar el proyecto de infraestructuras rurales (PPA 2) el cual debía ser administrado por la Unidad posteriormente. Estas ocupaciones absorbentes y otras, explican cómo, desde el principio, el Asesor trabajó principalmente y

casi exclusivamente con el señor William McKinney, a nivel de la Unidad y de la organización rural.

Respecto al grupo de asesores y del proyecto PIDAGRO, la asesoría en organización rural dependía de Extensión, pero era coordinada por el asesor en Capacitación.

1.2 Plan de Trabajo.

1.2.1 Preparación.

Según las normas del PIDAGRO, el asesor tenía que presentar su plan de trabajo antes de acabar los dos meses de desempeño de su labor desde su incorporación. Para partir de la realidad del país, en lo más posible y para valorizar las realizaciones de los años anteriores, se trazó un plan de trabajo provisional de dos meses, basado en dos aspectos principales: revisión de material existente y reconocimiento de las Regionales de la SEA. (Ver el informe abril-junio 1976 del asesor)

1.2.1.1. Revisión de material.

Durante estos dos meses, el Consultor revisó la documentación disponible en la Unidad, con la finalidad de conseguir información respecto a la situación del movimiento organizativo campesino y los estudios hechos respecto al mismo y de captar la ideología y la política del Departamento respecto a organización rural. En resumen ésta resultó ser la siguiente: el técnico extensionista es el agente de desarrollo y la asociación de campesinos es un instrumento para que él les pueda hacer llegar al máximo la transferencia tecnológica y crediticia, para así aumentar la pro-

ducción y la productividad.

Respecto al material se pudo notar que no existía ninguna publicación en la biblioteca relacionada con organización rural. Las tres pequeñas obras, propiedad del encargado de la subunidad, no eran de mucho provecho por ser más relacionadas con el desarrollo de la comunidad. Por otra parte, existían varias investigaciones hechas respecto a la organización rural, sin embargo eran subutilizadas por falta de sistematización y de clasificación.

1.2.1.2 Viaje a las Regionales.

Durante este período, el Consultor, acompañado por su contraparte, el señor William McKinney, visitó las siete Regionales de la SEA, con tres propósitos fundamentales: 1) conocer el terreno, 2) encontrar todo el personal posible con quien iba a trabajar, 3) recoger una información sistemática aunque preliminar respecto a la labor en organización rural realizada en las regionales y los problemas encontrados. Durante cuatro semanas dedicadas a esta labor se recorrieron aproximadamente 4,000 kilómetros de camino llegando a todas las oficinas regionales, varias oficinas zonales y subzonales de la SEA. Se realizaron aproximadamente 85 encuentros, tanto con los directores regionales, como con encargados de zona y subzona, técnicos extensionistas y algunos dirigentes campesinos, los cuales permitieron encontrar aproximadamente 200 personas. Para sistematizar y aprovechar al máximo estos encuentros, se utilizó generalmente el cuestionario preparado anteriormente, como guía para la con-

versación. Este cuestionario arrojó una información espontánea muy interesante, a los diferentes niveles y, al mismo tiempo, permitió a los técnicos y administrativos hacer un análisis y una evaluación de su labor en organización rural.

La información recogida a base del cuestionario, resultó ser un interesante diagnóstico de la situación y de la labor de los técnicos, no solamente en organización rural, sino en extensión en general. Esta información fué resumida y clasificada en un "informe de viaje" de 50 páginas, el cual por ser un diagnóstico, fué declarado por las autoridades del DECA de "circulación limitada", posteriormente sin embargo, sirvió ampliamente a la subunidad para definir su política y sus líneas de acción. (Referencia: Informe de viaje de los señores Marcelo Grondín y William McKinney, entre junio 21 y julio 17 de 1976, UIAOR-DECA, SEA-FEDA-IICA).

1.2.2 Presentación del plan de trabajo.

Durante los últimos diez días del mes de julio, el Consultor procedió a la redacción de su Plan de Trabajo, el cual fué discutido sucesivamente con el Coordinador General de los Asesores, el Coordinador de la Asesoría de Capacitación, los miembros de la Unidad de Investigaciones Aplicadas y Organización Rural y, finalmente, en una reunión conjunta, con el Director del DECA, los subdirectores de Extensión y de Capacitación y las personas mencionadas arriba. Después de ser corregido conforme a las observaciones recibidas, el Plan fué presentado a las autoridades de la SEA, FEDA, BID e IICA. Tomando en cuenta las observaciones presentadas por estos organismos, se aportaron algunas modificaciones al texto, res--

pecto al cual el FEDA consideró que "se ajusta a los términos de referencia de la Asesoría". (FEDA/ CG No. 02569).

Posteriormente, a raíz del reajuste del Plan de la Asesoría, el Plan de Trabajo fué adaptado a las nuevas normas y presentado a las autoridades correspondientes el día 4 de marzo de 1977.

2. PLAN DE TRABAJO

2.1 Actividades Programadas

OBJETIVO II Proponer modificaciones a la organización -- de la SIECA que tiendan a incrementar la eficiencia en el uso de sus recursos y la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y participar en su puesta en marcha.

Objetivo Específico 2.5.1: Elaborar una propuesta armonizada de organización adecuada para la SIECA, estableciendo la misión y funciones para sus distintas dependencias y las responsabilidades, definiendo las líneas de autoridad técnica y administrativa; proponer a su aprobación por los niveles superiores de gobierno; hacerla conocer y poner en marcha.

ACTIVIDAD 2.5.1.4 : Recopilación y análisis de los antecedentes legales y operativos de la SIECA.

El Consultor no pudo participar en esta actividad por no haber recibido el aviso correspondiente. (III 12.1) (1)

(1) Las cifras en números romanos se refieren a los informes trimestrales siguientes:

I. Informe junio-septiembre 1976; II. Informe octubre-diciembre 1976; III. Informe enero-marzo 1977; IV. Informe abril-junio 1977; V. Informe julio-septiembre 1977; VI. Informe octubre-diciembre 1977; VII. Informe enero-marzo 1978.

OBJETIVO III: Participar en la programación y ejecución de trabajos para el desarrollo de disciplina o áreas específicas, teniendo como finalidad principal el fortalecimiento institucional.

Objetivo Específico 3.2.1: Asesorar y colaborar en la formulación de normas y procedimientos y en la formación, desarrollo y fortalecimiento de asociaciones y federaciones de agricultores, apoyar su participación en la programación e implementación de los proyectos de desarrollo a nivel de área, subzona, zona y región, y participar en la evaluación de las mismas.

ACTIVIDAD 3.2.1.1 : Asesorar y participar con los miembros de la Unidad en la elaboración de los programas de trabajo proyectados por la Unidad respecto a la organización de asociaciones y federaciones de pequeños y medianos productores.

Así como fué indicado anteriormente, el Consultor realizó la gran parte de sus actividades con un solo contraparte, el señor William McKinney con quien desde el inicio hasta el final, se logró una profunda integración y trabajo de equipo, para delinear la política de organización rural, los objetivos, metas y líneas de acción de la subunidad de organización rural. No se detallan aquí las actividades realizadas por ambos, lo que aparece además en los programas mensuales, puesto que casi todo fué hecho en común. Es la opinión del Consultor, de que el señor William McKinney, gracias a su deseo de aprender y su disposición a trabajar en equipo, aprovechó mucho de la presencia del Consultor, tanto respecto a la filosofía de la organización rural y a sus modelos, como a las técnicas de investigación aplicada a la misma y a los métodos de trabajo con asociaciones campesinas.

Desde el inicio de su asesoría, el Consultor participó en unas sesenta (60) reuniones de la Unidad y de la Subunidad, las cuales se realizaron generalmente el día lunes de cada semana, sin mencionar las reuniones con carácter especial. A estas reuniones participaron generalmente, además del señor William McKinney, el señor Rafael Carvajal, contraparte del Asesor y uno u otro miembro de la Unidad. Estas reuniones tenían por finalidad definir la política y las líneas de acción, analizar los acontecimientos y la labor de la subunidad en organización rural, definir las actividades a incluir en el plan de acción, evaluar en forma permanente la ejecución del programa y revisarlo cuando sea necesario. Durante la asesoría se elaboraron los siguientes planes de trabajo: un plan bimensual (junio-julio 1976) un plan mensual (agosto 1976) un plan cuatrimestral (septiembre-diciembre 1976), 12 planes mensuales (cada mes de 1977), un plan cuatrimestral (septiembre-diciembre 1977).

Copias de estos programas han sido integradas juntamente con los informes correspondientes. (I 1.1 II 1.1.a) III 12.2 IV 12.1, 12.2 V 12.1 VI 12.1, 12.2)

Uno de los mayores logros de la asesoría fué el conseguir el nombramiento de encargados regionales de organización rural. Además de significar un aporte importante y estable en cuanto a fortalecimiento institucional, tanto a nivel de equipo nacional como de las oficinas regionales, este nombramiento significó también un apoyo grande a la labor de los técnicos extensionistas y un asesoramiento útil a las organizaciones

campesinas.

El nombramiento de los encargados regionales de organización rural fué solicitada por el asesor y su contraparte, después del viaje a las regionales en agosto de 1976. Fué aceptado en principio en el plan de trabajo del asesor, pero hubo que insistir numerosas veces (ver informes y solicitudes) para lograr que se efectivice el nombramiento en agosto de 1977.

Una mención aparte merece la elaboración del plan de trabajo del equipo nacional de organización rural, formado por los miembros de la Unidad y los encargados regionales cuyo nombramiento se completó en agosto de 1977, en una sesión que duró cinco días, o sea, del 22 al 26 de agosto de 1977.

Antes de realizar esta sesión, el Asesor y su contraparte, el señor William MacKinney habían preparado una guía detallada y al iniciarse aquella, el Asesor dictó tres charlas para orientarla, tanto respecto a los criterios básicos de organización rural, como a la definición de las funciones de los encargados y la metodología para elaborar el plan de acción del equipo nacional para el resto del año de 1977. El resultado fué un documento de 21 páginas, donde el equipo sintetizó los puntos mencionados anteriormente, elaborando un plan detallado de trabajo de la Subunidad de organización rural y de los encargados regionales, desde septiembre hasta diciembre, fijando los objetivos, las metas y las actividades a realizarse. (V 12.2 y 12.6)

Posteriormente el asesor, con la colaboración de su contraparte

el señor William McKinney preparó una guía detallada de 36 páginas para que los miembros de la Unidad y los encargados regionales puedan evaluar esta programación. Esta guía fué designada para permitir una consolidación rápida y útil de las evaluaciones particulares (VI 12.20)

Cuando fué solicitada su colaboración, el Consultor prestó su a sesoría para la elaboración del proyecto de infraestructuras rurales, a cargo del responsable de la Unidad, el señor Rafael Carvajal, en coordinación con la Subsecretaría de Planificación de la SEA. El Asesor analizó con los miembros de la Unidad las normas para integrar este proyecto a las actividades de organización rural. (II 1.1 b) (V 12.1)

Durante el mes de octubre, el asesor, con la colaboración de su contraparte el señor William McKinney, elaboró un conjunto de previsiones y proyecciones que delinean una posible política de la SEA en materia de organización rural para los años 1978-82, una reestructuración de la UIAOR (Unidad de Investigaciones Aplicadas y de Organización Rural) y su posible programa de acción para los cuatro próximos años. Este texto de 22 páginas forma parte del PLANIE y fué revisado por el Consultor Horacio Stagno, encargado del mismo (VI 12.3)

3.2.1.2

Asesorar y colaborar con los miembros de la Unidad y los Encargados de Organización Rural en las Regionales, en la elaboración del Plan de Trabajo en Organización Rural en las Regionales.

Una parte importante de esta actividad ha sido señalada en el acá pite anterior, puesto que el plan de trabajo del equipo nacional, incluía

tanto a las regionales como a la Subunidad de organización rural. (V 12.2 y 12.6.)

Durante el transcurso de su asesoría, el Consultor en compañía - de su contraparte el señor William McKinney, participó en encuentros, - reuniones y consultas con los encargados regionales de organización ru-- ral, con los Directores regionales, los supervisores y técnicos, para de finir las políticas y líneas de acción a nivel de las regionales. Como fué mencionado anteriormente en la parte "historial", solamente en los me ses de junio y julio de 1976 se realizaron aproximadamente 84 reuniones o encuentros. (Referencia "Informe de Viaje")

Las reuniones sistemáticas con los encargados regionales fueron:

- 1) de carácter individual, realizándose tanto en las oficinas regionales como en la oficina de la Subunidad. Hubo más de 40 reuniones y en-- cuentros de este tipo. (V 3.4 a) y b); IV 12.6; V 12.7, 12.8, 12.9; VI 12.4, 12.5.
- 2) de carácter grupal, con el equipo de encargados regionales y, antes - del nombramiento de éstos, con quienes se interesaban más a la organi- zación rural en las regionales. Estas reuniones fueron esporádicas durante el año de 1976 y al principio de 1977, aprovechándose cursos de capacitación para realizarlos, pero fueron mensuales a partir de - abril de 1977 hasta enero del año ded 1978. En cada reunión asistían aproximadamente 10 encargados y/o técnicos extensionistas, aparte de los contrapartes de la Unidad. (IV 12.3, 12.4, 12.5; V 12.3, 12.4, 12.5, 12.6; VI 12.6)

3.2.1.3

Participar con el personal de la Unidad y los Encargados de Organización Rural en encuentros y mesas redondas con el personal técnico y los extensionistas de las regionales con la finalidad de coordinar la programación y la labor de promoción de asociaciones y federaciones de agricultores.

El Consultor aprovechó su participación en cursos donde exponía los principios básicos y los mecanismos de la organización campesina autogestionaria, para orientar a los técnicos en su labor de promoción de organización. Las cifras respecto al alcance de esta actividad serán completadas en el párrafo dedicado a la capacitación de los técnicos en materia de organización, donde se orientó también esta labor.

Sin embargo, tomando en cuenta las referencias al respecto, se puede indicar que se realizó esta labor en forma específica con 152 técnicos en 8 encuentros (II 2.1; IV 12.7, 12.8, 12.9; VI 12.7, 12.8, 12.9; enero (Baní))

3.2.1.4

Participar con el personal de la Unidad y los encargados de Organización Rural en encuentros con dirigentes de asociaciones y federaciones para prestarles asesoría en la elaboración de sus programas de trabajo.

Esta actividad se realizó a través de encuentros, talleres de trabajo y charlas. Por este último motivo tendría que ser completado por los datos respecto a "capacitación". El asesor cumplió esta labor con cuatro niveles de dirigentes:

1) Nivel de asociaciones: 2 encuentros con 45 dirigentes y 6 técnicos pre

sentés. (III 12.6; IV 12.14)

- 2) Nivel de delegados a federaciones: 12 encuentros con 786 delegados de asociaciones a federaciones con la presencia de 32 técnicos. (III - 12.3, 12.5; IV 12.10, 12.11, 12.12; V 12.11 (141), 12.12 (142); VI 12.10 12.11, 12.13, 12.14)
- 3) Nivel de directivos de federaciones: 7 encuentros con 65 directivos y con la presencia de 9 técnicos. (III 12.3; IV 12.13; V 12.14 (144) - 12.15 (145) 12.17 (147))
- 4) Nivel de reuniones nacionales de directivos de federaciones: 3 encuentros con 64 dirigentes y con la presencia de 25 técnicos. (III 12.4, 12.7; VI 12.12)

En total se tuvieron 24 encuentros con 960 dirigentes (pocos casos repetidos) y con la presencia de 72 técnicos.

Cabe hacer notar que la labor del Consultor y del contraparte, - respecto a la formación de dirigentes, se dirigió principalmente al nivel de las federaciones, lo cual incluye un efecto multiplicador hacia las asociaciones de base, por medio de los delegados y dirigentes, puesto que todos estos, en el momento actual, son al mismo tiempo dirigentes a nivel local.

Por otra parte, es notable la participación de técnicos a los encuentros y talleres de trabajo de este nivel. Esta línea de acción responde a la política de la Subunidad de preparar no solamente técnicos - que puedan asesorar a nivel de la asociación local, sino, también, algunos que lo puedan hacer a nivel de las federaciones.

3.2.1.5

Participar con los miembros de la Unidad y los dirigentes campesinos en la elaboración de normas y procedimientos para la integración de los productores, a través de su organización, la elaboración y ejecución de los proyectos de desarrollo dirigidos por las Oficinas Regionales.

El Consultor realizó esta actividad a través de charlas en cursos, reuniones con consultores, administrativos, técnicos y dirigentes y orientaciones concretas en talleres de trabajo mencionados en el acápite anterior.

Entre estas actividades hay que subrayar: 1) sus charlas en el encuentro de dirigentes y técnicos a nivel nacional, llevado a cabo en Villa Mella, las cuales tuvieron una influencia importante en la redacción de un texto sobre autogestión por parte de los participantes; 2) la charla sobre autogestión que dictó en el seminario interamericano de San José, Costa Rica y que tuvo una amplia difusión entre técnicos y dirigentes campesinos. (IV 12.15, 12.16, 12.17)

La insistencia sobre la integración de los productores no solamente en la ejecución, sino en la elaboración de los proyectos de desarrollo tuvo una repercusión positiva en la elaboración de programas de producción en varias regionales, particularmente en la Regional de San Juan de la Maguana, Higüey y Baní. En este último lugar, 27 técnicos se reunían con el Consultor y su contraparte, el señor William McKinney, el 17 de enero de 1978, para analizar los mecanismos más propicios para dicha integración.

Por otra parte, los proyectos CENSERIS y PIR como varios de partamentos de la SEA reconocieron la necesidad de integrar a los productores en la elaboración de los proyectos.

Así como había sido previsto, el nombramiento de los encargados - regionales de organización rural, ha permitido adelantar esta integración de los productores.

3.2.1.6

Fomentar con los miembros de la Unidad y los Encargados de Organización Rural, la realización de encuentros entre técnicos y dirigentes de asociaciones y federaciones, a nivel de subzona, zona y regional, con la finalidad de aumentar la participación de los productores en el desarrollo de los programas de desarrollo.

Esta actividad, complementaria de la anterior, se desarrolló -- principalmente en los cursos y encuentros donde los técnicos asistían - juntamente con los productores. (3.2.1.4; II 4.2; IV 12.13)

La implementación de la integración entre técnicos y productores para la realización de proyectos, aceptada en teoría por muchos técnicos extensionistas, requiere tiempo y mecanismos y la presencia de alguna persona que lo fomente, puesto que cambia concepciones y formas tradicionales de proceder. Por este motivo, la presencia de los encargados podrá ser positiva en este sentido, aunque la tardanza en nombrarlos haya perjudicado considerablemente la implementación de esta actividad. (Informes IV, V)

3.2.1.7

Colaborar y dirigir estudios e investigaciones relativas a asociaciones y federaciones de pequeños y medianos productores.

La investigación destinada a conocer mejor la situación del movimiento campesino y las condiciones concretas en las cuales se desarrolló, fué una de las actividades mayores del Consultor, puesto que no se puede programar en forma realista, sin un conocimiento de la situación concreta.

La Subunidad optó desde el inicio de la asesoría por enfocar su labor en torno a la promoción y fortalecimiento de las federaciones a nivel municipal (2do. grado) como actividad principal respecto a la organización como tal. Por este motivo, después de realizar un diagnóstico general por medio del viaje a las regionales, se realizó un inventario preliminar de las federaciones, el cual fué publicado posteriormente en octubre de 1976. (I 2.5 II 1.5) Este inventario nos convenció de la necesidad de realizar un inventario de asociaciones locales a nivel nacional, el cual fué terminado en el mes de enero y publicado en el mes de mayo. (II 1.5 b; III 12.10; IV 12.18, 12.19)

El inventario de asociaciones reveló un problema serio: la desaparición considerable de asociaciones. Para determinar con más precisión el tamaño y las causas del problema, el Consultor realizó desde el mes de febrero de 1977 un estudio comparativo del inventario de asociaciones realizado a fines de 1975 y el segundo realizado a fines de 1976, el cual fué publicado en el mes de agosto de 1977. (III 12.11 IV 12.20; V 12.18, 12.19)

Visto el aumento de federaciones durante los últimos años y la importancia de estar al día con su evolución, el Consultor inició en julio de 1977 la elaboración de un cuestionario para un inventario más completo de las mismas, el cual fué aplicado por los encargados regionales durante los meses de septiembre y octubre.

Este segundo inventario de federaciones, con su información y cuadros analíticos correspondientes, ha sido terminado en el mes de febrero de 1978 y contiene datos susceptibles de orientar en forma concreta la labor de organización rural. (V 12.20; VI 12.17, 12.18, 12.19)

La amplitud del movimiento organizativo de los pequeños productores en la República Dominicana, el impacto que empieza a lograr y los problemas que se plantearán, exigen una investigación sistemática y permanente del fenómeno. La Subunidad de organización rural necesitará siempre más investigación a medida que se ampliará el movimiento organizativo y tomará orientaciones todavía imprevisibles.

El Consultor y su contraparte, el señor William McKinney, considerando esta necesidad de la investigación le dedicaron un tiempo considerable, tomando incluso su tiempo fuera de horario de trabajo para completar los . Es indudable que la dedicación de este tiempo considerable a la investigación perjudicó hasta cierto punto la labor de organización rural como tal. Es de lamentar que en la Unidad haya permanecido vacante durante tanto tiempo el puesto de encargado de Investigaciones Aplicadas. Más lamentable todavía que al ser nombrado el nuevo encargado, éste haya sido designado para realizar investigaciones y evaluaciones completamente ajenas a la labor de la Unidad.

Aparentemente, no se otorgó todavía una importancia significativa a la investigación en este sector y los resultados logrados por la investigación realizada no han causado mucho impacto en los responsables de la política en organización rural de la SEA.

3.2.1.8 Participar con los miembros de la Unidad en la elaboración de métodos de evaluación permanente de las asociaciones y federaciones de pequeños y medianos productores.

El primer método de evaluación de las asociaciones y federaciones lo constituye los inventarios y los estudios comparativos de las mismas, indicados en el 3.2.1.7.

Los datos recogidos con éste método iban a ser utilizados para una evaluación más sistemática a través de un sistema de ficheros y archiveros. Lástimamente, por falta de material, no se pudo elaborar esta parte del método.

Asímismo, el conjunto de cruces de variables del inventario de asociaciones, no pudo ser procesado por la oficina de Programación -- (Cómputos), privando a la Subunidad de un instrumento útil de evaluación. (III 12.12; IV 12.18, 12.19)

Sin embargo, el Consultor preparó una guía para la evaluación de las federaciones, la cual fué utilizada principalmente por la federación FEOCASA de Santiago y la federación de Higüey. (V 12.22, 12.23 12.24, 12.25)

3.2.2 Objetivo específico: Elaborar la codificación y sistematizar el uso del material de apoyo.

3.2.2.1 Participar en la utilización adecuada - del Manual de Organizaciones Rurales - preparado anteriormente por la Unidad, con la finalidad de normalizar y fortalecer el funcionamiento de las asociaciones.

El asesor aprovechó los encuentros y cursos con técnicos y dirigentes para colaborar en la distribución del Manual de Organización Rural, preparado por su contraparte el señor William McKinney y un grupo de técnicos, y orientar a la gente para una utilización adecuada - del mismo (IV 12.21; V 12.26).

3.2.2.2 Asesorar y participar con los miembros - de la Unidad, en la elaboración de normas y procedimientos para la formación y el funcionamiento de las federaciones de asociaciones a nivel subzonal, zonal, regional y nacional.

La realización del inventario de las federaciones responde en parte al deseo de realizar la presente actividad partiendo de un conocimiento más amplio de las mismas, de sus problemas y prioridades.

(3.2.1.7)

El Consultor preparó un conjunto de normas expuestas en el encuentro con dirigentes a nivel nacional en San Cristóbal. Sin embargo, hubo un acuerdo para que, conforme a los principios de la autogestión, los dirigentes intervinieran en la elaboración de dichas normas, - -

lo que se hizo en los encuentros de Villa Mella y Santo Domingo, utilizando en parte las orientaciones del asesor en su texto respecto a esquemas organizativos. (III 12.8, 12.9; IV 12.15, 12.17; VI 12.12)

3.2.2.3

Asesorar y colaborar en la elaboración de un sistema de ficheros y archivos para mantener una documentación actualizada y funcional de las asociaciones y federaciones.

Así como fué indicado en cada informe trimestral, esta actividad no se realizó por falta de material, a pesar de las repetidas solicitudes al respecto.

3.2.3 Objetivo específico:

Apoyar el proceso de fortalecimiento institucional por medio de la capacitación del personal de la Unidad, los Encargados de Organización Rural, los Técnicos Extensionistas relacionados con el proceso de organización rural y los dirigentes de las asociaciones y federaciones.

3.2.3.1

Colaborar en la capacitación permanente del personal de la Unidad por medio de mesas redondas y círculos de estudio.

En septiembre de 1976, el Consultor organizó un ciclo de conferencias para la capacitación del personal de la Unidad -extendido posteriormente al personal del Departamento- orientado hacia el conocimiento de la política nacional de desarrollo, el lugar de la organización rural

en la política global y los distintos modelos implementados. Entre los conferenciantes estuvieron presentes los señores Pablo Ramos (ONU), Ronald Gompertz (BID), Angel Tomás Rodríguez (FEDA), Max Puig (UASD), Horacio Ornés (SEA), etc. (I 2.11; II 3.1)

Por otra parte, el personal de la Unidad tomó parte en otros seminarios o talleres de trabajo, donde participó el Consultor y que les permitió profundizar sus conocimientos, respecto a la organización rural. (II 3.1; IV 12.15; VI 12.11)

Sin embargo, al reducirse de hecho a uno el número real de contrapartes, no se justificó a partir de enero de 1977 mantener este tipo de capacitación. Además la Unidad prefirió unirse al programa de conferencias preparado por la Subdirección de Capacitación, el cual recibió el apoyo completo del Consultor. (III 12.13; IV 12.23, 12.24; V 12.27; VI 12.12)

Por otra parte, el asesor preparó dos bibliografías de artículos, textos y libros relacionados con Organización Rural, las cuales fueron integradas a la Unidad de Divulgación para su consecución correspondiente. Sin embargo, se espera todavía la llegada de los textos pedidos. (IV 12.25)

3.2.3.2

Participar con los miembros de la Unidad en la capacitación de los Encargados de Organización en las Regionales, por medio de cursos y de asesoramiento en su trabajo de promoción.

Esta actividad se cumplió por medio de charlas en cursos, a -

través de numerosos encuentros informales individuales o en grupo y también del encuentro mensual del equipo nacional. (II 3.3.; IV 12.3, 12.4, 12.23, 12.24, 12.26; V 12.7, 12.27, 12.28, 12.29; VI 12.12)

3.2.3.3

Colaborar y participar con los miembros de la Unidad en la elaboración de programas y material de apoyo para cursos de capacitación en organización rural destinados a los técnicos extensionistas.

El asesor cumplió esta actividad dictando varias charlas y distribuyendo material de apoyo elaborado por él mismo, o por otras personas (v.g. Manual, texto de Villa Mella) respecto a la organización rural autogestionaria, insistiendo sobre los principios básicos de la organización y la importancia de los programas de acción para las asociaciones locales y las federaciones, indicándoles la metodología a seguir para prepararlos.

El asesor participó en 10 cursos o encuentros formales para técnicos extensionistas. Además, unos 72 técnicos participaron en otros encuentros particularmente para dirigentes, donde el Consultor dictó charlas. Se puede estimar que el Asesor prestó apoyo directo, a través de cursos y encuentros, a más de 330 técnicos extensionistas, de los cuales unos 20 eran del IAD y unos 10 de varias instituciones como ODC, FDD, IGLESIA, IDECOOP, etc. En esta cifra no están incluidos los 170 técnicos, aproximadamente que el Consultor encontró durante su viaje de reconocimiento a las regionales, al principio de su asesoría. Sumando el número de técnicos encontrados, pero eliminando las posibles repeti-

ciones, se puede estimar que durante el año el Consultor tuvo la oportunidad de exponer los principios básicos de la autogestión a más de 350 técnicos en el país. (II 2.1, 4.2; III 12.3, 12.15, 12.4, 12.5, 12.6, 12.7, 12.8, 12.9; IV 12.7, 12.8, 12.9, 12.10, 12.11, 12.12, 12.13, 12.15; V 12.08, 12.12, 12.14, 12.15, 12.28, 12.30, 12.31, 12.32, 12.33, 12.34, 12.35, 12.36, 12.37, 12.38; VI 12.7, 12.8, 12.9, 12.13, 12.14)

3.2.3.4

Colaborar y participar con los miembros de la Unidad y los Encargados de Organización en la elaboración de programas y material de cursos para dirigentes de asociaciones y federaciones de pequeños y medianos productores.

Esta actividad se realizó por medio de varias charlas y encuentros donde el Consultor, además de exponer los principios y los mecanismos de la organización campesina autogestionaria, distribuyó a los participantes el material de apoyo correspondiente. Se estima que en el curso del año, el Asesor encontró a 1505 delegados de asociaciones locales a las federaciones y dirigentes de las mismas y unos 45 socios de asociaciones locales. Esta diferencia entre encuentros con federaciones y asociaciones locales se explica por la decisión de la subunidad de concentrar sus esfuerzos en la promoción de federaciones. (II 2.3; III 12.3, 12.4, 12.5, 12.6, 12.7, 12.8, 12.9; IV 12.10, 12.11, 12.12, 12.15 V 12.11, 12.12, 12.14, 12.15, 12.17, 12.25, 12.34, 12.36, 12.37, 12.38, 12.39; III 12.6; IV 12.14)

3.2.3.5

Participar en cursos organizados por el Departamento de Extensión y Capacitación Agropecuaria en temas relacionados con la presente Asesoría.

Esta actividad no se realizó por no haber recibido invitaciones al respecto.

3.2.4 **Objetivo específico:** Apoyar el proceso de fortalecimiento institucional por medio de la funcionalización de la Unidad y del equipo nacional de Organización Rural.

3.2.4.1 Colaborar con los miembros de la Unidad en la elaboración de mecanismos de evaluación periódica de la estructura interna y de los mecanismos de acción de la Unidad y participar en las sesiones de evaluación.

En enero de 1977, el Consultor y sus dos contrapartes, los señores William McKinney y Rafael Carvajal, realizaron una breve evaluación del programa de 1976.

Considerando la posibilidad de una reestructuración de la Unidad, se optó por utilizar un sistema de programación mensual a ser evaluado en forma permanente en la reunión semanal, esperando la decisión de las autoridades para preparar un programa a más largo plazo con sus mecanismos de evaluación.

Sin embargo, a fines de mayo de 1977, el asesor, con la colaboración de su contraparte William McKinney y, también de Rafael Carvajal, realizó una evaluación preliminar de la asesoría de junio de 1976 a junio de 1977 y de la labor de la Unidad y preparó un informe que fué ex-

puesto en una reunión conjunta con representantes de la SEA, del BID, - del FEDA y del IICA.

Durante los meses de noviembre y diciembre de 1977, el Asesor preparó, con la colaboración del señor William McKinney y también del señor Rafael Carvajal, una guía detallada de 36 páginas para la evaluación del cumplimiento de las actividades y del grado en que se alcanzaron los objetivos fijados en la programación cuatrimestral (septiembre-diciembre) de la Subunidad de organización rural y del equipo nacional.

Además, el asesor preparó una guía suplementaria de 16 páginas para la evaluación interna y más específica, de la Subunidad y de la Unidad. (III 12.2; IV 12.1; V 12.40; VI 12.20, 12.21)

La primera guía fué utilizada por los encargados regionales para su respectiva evaluación, a nivel de la oficina regional. Sin embargo, debido a los cambios que se realizan desde varios meses en la Secretaría de Agricultura y en la Unidad, en particular, no se realizó, hasta

3.2.4.2

Asesorar y participar con los miembros de la Unidad en el establecimiento de normas y procedimientos para integrar los Encargados de Organización Rural en las Regionales en un equipo de trabajo a nivel nacional.

Esta actividad se realizó a partir de cursos y encuentros para preparar el personal potencial para ocupar el cargo de encargados regio-

nales, particularmente a través de la reunión mensual durante el año - de 1977.

Después del nombramiento de los encargados, se logró la integración del equipo a través de la elaboración en común del programa - cuatrimestral y de su evaluación mensual en la reunión del equipo nacional. (II 3.2, 3.3; IV 12.3, 12.4; V 12.3, 12.4, 12.5, 12.6, 12.7, 12.42; VI 12.6)

3.2.4.3 Participar en reuniones de coordinación - con las demás divisiones de las Subdirecciones de Extensión y de Capacitación.

No se realizó esta actividad por no haberse realizado reuniones de este tipo.

3.2.5 Objetivo Específico: Apoyar el fortalecimiento institucional relacionando la labor de la Unidad con otras instituciones interesadas en Organización Rural.

3.2.5.1 Participar en encuentros con otras instituciones respecto a estudios y actividades relacionadas con la organización rural.

El Consultor tuvo la oportunidad de encontrarse con varios miembros de otras instituciones, procurando analizar con ellos los alcances posibles de la autogestión campesina en relación con los proyectos de desarrollo o colaborando con ellos en actividades relacionadas con la organización rural. Esta actividad se realizó más que todo con otros depar-

tamentos de la SEA, con el IICA y el IAD. (III 12.7, 12.15, 12.17, 12.18, 12.19; IV 12.31, 12.34, 12.36, 12.38; VI 12.24, 12.25)

3.2.5.2

Propiciar con los miembros de la Unidad y los Encargados de Organización Rural, encuentros de coordinación entre las asociaciones de diferentes niveles y otras instituciones de desarrollo rural que inciden en las actividades de las asociaciones de productores.

Esta actividad fué realizada en forma limitada, puesto que la presencia de los encargados regionales era casi necesaria para implementarla y darle seguimiento. Sin embargo, el asesor promovió varios encuentros entre dirigentes de federaciones y empleados del INDRHI, del Departamento de Economía Agropecuaria y de las oficinas regionales de la SEA.

2.2 Actividades no programadas

En el curso de su asesoría, el Consultor realizó varias actividades no programadas, de las cuales se recuerdan aquí algunas:

1. Asistencia al Seminario sobre la Realidad Dominicana y sus Perspectivas, organizado por CODECO y realizado los días 11 y 12 de septiembre de 1976.
2. Participación en el taller de trabajo organizado por el Departamento de Economía Agropecuaria de la SEA sobre el tema de comercializa

ción y organización rural, el 3 de diciembre de 1976.

3. Consultas individuales y encuentros informales por parte de técnicos. (III 12.20)
4. Informes ocasionales al BID, FEDA, SEA, IICA. (III 12.22; IV d2.27.
5. Participación y presentación de una ponencia sobre esquemas organizativos de pequeños productores en el Seminario Interamericano de Comercialización organizado por el IICA, en San José, Costa Rica. (IV 12.31)
6. Presentación de una ponencia sobre organización autogestionaria en el 1er. Congreso Nacional de Caficultores, en Moca, organizado por la Cooperativa Villa Trina y la ANPA. (V 12.38)
7. Presentación de una conferencia en la Universidad Madre y Maestra, - Santiago, sobre el tema "Organización Rural y Desarrollo", en octubre de 1977.

3. COMENTARIOS

3.1 Principales realizaciones

3.1.1 Fortalecimiento institucional

3.1.1.1 Teoría en organización rural

a) Teoría de Autogestión.

Al promover la idea de la organización autogestionaria, se logró situar mejor la estructura y la función de la organización campesina.

Contrariamente a la forma muy común de considerar al técnico -

extensionista como el agente de desarrollo y a la organización campesina como un instrumento más para favorecer la transferencia tecnológica y crediticia, se ha propuesto considerar básicamente a la organización campesina como un medio para aumentar el poder de negociación y de presión de los pequeños productores y permitir cumplir su papel dentro del desarrollo nacional. En esta perspectiva, el principal agente de desarrollo es el productor; el técnico extensionista se convierte básicamente en un asesor.

Otro efecto de la idea de la autogestión, fué de desligar la organización rural del "desarrollo de la comunidad" puesto que esta última forma tradicional de pensamiento puede tener relevancia en una economía de subsistencia, pero en una economía y una producción rural - siempre más orientada hacia el mercado, es necesario enfocar la organización rural en función del proceso global de producción.

Un tercer elemento importante contempló el promover el control de la organización campesina y de sus asuntos, por los mismos productores como responsables de su propio destino y participantes, en la forma decidida por ellos, en el desarrollo nacional.

b) Aceptación

La teoría de la autogestión, la cual responde a los delineamientos teóricos del IICA, recibió una buena acogida en los diferentes niveles de la SEA, respondiendo, a veces, a criterios similares por parte de algunos administrativos.

ba a los miembros del equipo nacional en organización rural, la necesidad de fortalecerla, como un medio de presión a manos de los pequeños productores.

En la Subsecretaría de Planificación Sectorial, ha sido aceptada la idea de la autogestión y la necesidad de la participación de los productores desde la programación de las actividades de producción. Sin embargo, hace falta la existencia de una dependencia administrativa en organización rural, lo bastante amplia para que pueda elaborar los mecanismos requeridos por tal política.

La idea de la autogestión penetró también en otros sectores importantes como el Departamento de Economía Agropecuaria de la SEA y fué aceptada para la implementación de proyectos de comercialización y de infraestructuras rurales financiadas por organismos internacionales, particularmente el AID.

Un impacto mayor todavía de la idea de autogestión se dió a nivel de la Unidad de Investigaciones Aplicadas y Organización Rural, donde la política y las líneas de acción fueron elaboradas a partir de este enfoque, teniendo su repercusión en las Regionales a través del equipo nacional de encargados de organización rural y a través de numerosos técnicos extensionistas que tuvieron la oportunidad de ver expuesta esta orientación distinta de la perspectiva tradicional.

Sin embargo, fué acaso entre los dirigentes de federaciones donde la idea de autogestión tuvo su mayor repercusión, empezando a traducirse en actividades específicas como la descentralización admi--

nistrativa (formación de comités de trabajo especializados) la preparación de programas de trabajo y la independización paulatina de las instituciones promotoras.

Aunque la teoría de la autogestión no haya tenido tiempo todavía para desarrollarse y penetrar muy profundamente, se puede considerar que su impacto ha sido considerable y despertó mucha expectativa y esbozó las líneas de una posible política nueva en asuntos de organización rural a nivel nacional, resultando ser uno de los logros mayores de la asesoría.

c) Investigación respecto a la organización rural.

A pesar de la escasez de recursos materiales y de personal, el Consultor con la colaboración de su contraparte el señor William McKinney dirigió o realizó personalmente varios estudios destinados a orientar mejor las líneas de acción de la Subunidad. Les damos a conocer aquí en su secuencia cronológica, con su publicación correspondiente:

- 21 de junio a 17 de julio de 1976: diagnóstico preliminar de la organización rural en las regionales.

"Informe de viaje de los señores Marcelo Grandín y William McKinney entre junio 21 y julio 17 de 1976, VIAOR - DECA, SEA FEDA - IICA, agosto 1976, San Cristóbal, R.D." (46 pp.) Circulación reservada.

- 20 de agosto a 30 de septiembre de 1976: Inventario de Federaciones en el país.

"Inventario preliminar de federaciones de asociaciones de pe

queños productores, octubre 1976, San Cristóbal, R.D." (31 pp)

- 1o. de noviembre de 1976 a 15 de febrero de 1977: preparación de cuestionario y aplicación a las asociaciones de pequeños productores; procesamiento de datos y publicación.

"Inventario Organizaciones Rurales, enero de 1977, San Cristóbal, R.D. IICA - SEA - FEDA, abril de 1977" (250 pp.)

- 15 de febrero a 15 de abril de 1977: realización de un estudio del problema de la desaparición de asociaciones.

"Estudio preliminar sobre las organizaciones rurales desaparecidas, comparando los inventarios de 1975 y de 1976, IICA - SEA - FEDA, San Cristóbal, R.D., agosto 1977" (96 pp)

- 15 de agosto de 1977 a 15 de febrero de 1978: Inventario, en dos etapas (inventario: octubre; estudio: febrero), de las federaciones de asociaciones en el país.

"Inventario de federaciones de asociaciones de pequeños productores, IICA - SEA - FEDA, Sto Domingo, R.D., marzo 1978,"
(En publicación)

d) Informes

Durante el curso de la asesoría, el Consultor presentó muchos informes cortos relacionados con la marcha de la asesoría. Además preparó o colaboró a la preparación de algunos informes o publicaciones.

- El Consultor preparó una ponencia sobre organización rural - autogestionaria. Distribución: aproximadamente 700 copias.

"Esquemas Organizativos de los Productores Agrícolas para la Comercialización de sus Productos, IICA, Sto. Domingo, Abril 1977", (34 pp.)

-El Consultor colaboró por medio de tres charlas, a la preparación de un texto sobre organización rural, elaborado por los participantes en un curso. Distribución: aproximadamente 700 copias.

"Conclusiones y recomendaciones del taller sobre el papel de las organizaciones campesinas en proyectos de desarrollo, Villa Mella, Santo Domingo, abril de 1977". (22 pp.)

- El Consultor elaboró un programa en organización rural, analizando algunos problemas y proponiendo previsiones para los años 1978-82.

"Programa de Organización Rural (Informe para el PLANIE), Santo Domingo, R.D., agosto de 1977". (26 pp.)

3.1.1.2 Política Institucional

Al desarrollar y proponer el enfoque de la autogestión como base para la organización rural, la Subunidad esbozó unos planteamientos de política institucional en organización rural concentrando sus actividades en la promoción y el fortalecimiento de federaciones municipales tendientes a aumentar el poder de negociación y de presión de los pequeños productores a través de su propia organización y permitirles participar en una forma más dinámica y consciente en el proceso -

del desarrollo nacional.

Esta política involucra un importante cambio respecto a la forma acostumbrada de considerar a la organización rural, en lugar de fomentarla como un instrumento eficaz de transferencia tecnológica y crediticia al servicio del técnico extensionista considerado como "agente de desarrollo" se procura lograr la estructuración de una organización campesina que dé a los pequeños productores un control creciente sobre su proceso global de producción, lo que incluye transferencia tecnológica y crediticia.

Esta orientación nueva en la política institucional recibió un apoyo tácito por parte de distintos niveles de la SEA. Así, el señor Secretario de Estado, expresándose en términos similares a aquellos expresados arriba, pidió al equipo nacional de organización rural, preparar el esquema de una nueva política de la Secretaría de Agricultura, respecto a la organización rural. Por otra parte, administrativos de la Subsecretaría de Planificación Sectorial están dispuestos a buscar formas de integrar los dirigentes campesinos en la planificación de los proyectos de desarrollo, los representantes de la AID han aceptado con agrado que sean las organizaciones rurales - quienes se responsabilicen de sus proyectos de infraestructuras rurales, el Departamento de Economía Agropecuaria sigue una política similar respecto a los proyectos de comercialización, el FEDA aprueba el nombramiento de los encargados regionales en organización rural - propuestos por la SEIECA recomendando fomentar la independización - del movimiento organizativo campesino.

Además, la labor de la Subunidad influyó también para que otras instituciones como el IAD, el Departamento de Café y Cacao, el Banco Agrícola, la FDD, refuercen sus oficinas de organización rural, aunque no necesariamente en la línea de autogestión.

3.1.1.3 Estructura Institucional

Uno de los mayores logros de la asesoría fué el nombramiento de los encargados regionales de organización rural y la formación de un equipo nacional, el cual, además de reforzar la estructura institucional de la SEA a nivel de la Unidad y de las oficinas regionales, permite realizar una labor más homogénea a un nivel nacional.

Otro logro importante en este campo fué la labor con los técnicos extensionistas. Así como se indicó anteriormente, el Consultor y su Contraparte estuvieron en contacto directo con más de 350 técnicos extensionistas, informándoles respecto al enfoque de la autogestión, invitándoles a reconsiderar y dinamizar su acción con las organizaciones rurales en la nueva línea teórica y proporcionándoles técnicas para implementarla.

Además, los encargados regionales organizaron de septiembre a diciembre de 1977, 29 cursos, jornadas, conferencias y reuniones para 202 técnicos y 79 administrativos para un total de 281 personas relacionadas con organización rural.

La política de autogestión exige cambios que no son siempre al alcance o dependientes de los técnicos, lo cual explica que su implemen

tación necesitará tiempo y mucho empeño. Sin embargo, se ha notado que en varios lugares una nueva labor de los técnicos se tradujo en la promoción de federaciones y de asociaciones sobre la base autogestionaria.

3.1.1.4 Programas de trabajo y mecanismos de evaluación.

Desde el inicio de la asesoría se sistematizó el trabajo de la Subunidad y posteriormente de los encargados regionales por medio de la elaboración de planes de trabajo, evaluados en forma permanente.

En 1976, se preparó un programa cuatrimestral para la Subunidad para los meses de septiembre a diciembre. De enero a agosto de 1977 se elaboraron solamente planes mensuales, en espera del nombramiento de los encargados. En agosto de 1977, se elaboró el plan cuatrimestral -septiembre-diciembre para todo el equipo nacional, con sus objetivos, metas y actividades específicas. Este programa de 21 páginas recibió la aprobación específica de las autoridades correspondientes, tanto de la SEIECA como del FEDA.

A esta última programación sistematizada respondió también la elaboración de una guía metodológica de evaluación (36 pp.) inspirada del método utilizado por la AID, en Project Evaluation Guidelines, agosto de 1974.

3. 1. 2 Organización Rural

3.1.2.1. Asociaciones Locales

El proyecto PIDAERO preveía el aumento de 197 asociaciones en

cuatro años.

Según el inventario de asociaciones de 1976, fueron 252 las a sociaciones de pequeños productores formadas en 1975 y 155 en 1976. Se gún el informe de la Subdirección de Extensión se formaron 288 a sociaciones en 1977, solamente en las 47 agencias de PIDAGRO. El total de 695 asociaciones en tres años representa haberse pasado el objetivo en un 353%, siendo el alcance de 222% para los años de 1976 y 1977.

Además, la programación de la Subdirección de Extensión para 1978 (Plan Operativo 1978 de la SEA) prevee la formación de 285 nuevas asociaciones para 1978, lo que ascendería a 500% el alcance del objeti vo.

Este aumento se debe al apoyo y a la labor de los técnicos y también, en forma creciente, a la labor propia de los campesinos organizados y de los encargados regionales.

Por su parte, el programa del equipo nacional de organización previó la capacitación de 656 campesinos y el fomento y el fortalecimiento de 152 asociaciones en las siete Regionales, por medio de 5 cur sos, 10 encuentros, 95 reuniones, 4 intercambios, 77 charlas y 3 investigaciones. Según las evaluaciones realizadas por los encargados (ac tualmente en proceso de consolidación) este objetivo ha sido alcanzado en un 130%, considerándolo en su forma global.

3.1.2.2 Federaciones y Juntas

Dentro de los objetivos del PIDAGRO no se contempla la forma-

ción de federaciones. Sin embargo, durante los años de 1976 y 1977 se promovieron 15 federaciones a nivel municipal (o su correspondiente) - las cuales agrupan más de 320 asociaciones. Así el número de federaciones pasó de 9 en 1975 a 24 en 1977. Además, se prevee la promoción de 7 federaciones más durante el año de 1978.

Así como fué mencionado anteriormente, el Consultor se encontró, desde el inicio de su asesoría, con más de 1500 dirigentes. Su contraparte se encontró con casi 2000 dirigentes.

Por otra parte, los encargados regionales habían previsto en su programa cuatrimestral, atender a 15 Juntas o Federaciones por medio de 14 cursos, 16 encuentros, 47 reuniones, 8 investigaciones, 2 - jornadas. Según el informe de los encargados, este objetivo ha sido también alcanzado a más del 100%. No solamente se logró la capacitación de los dirigentes, sino que en 6 federaciones se está procediendo a la descentralización de la administración y 12 federaciones tienen su programa de trabajo, basado sobre una investigación de sus necesidades y la jerarquización de sus prioridades.

Además se han iniciado conversaciones y encuentros a niveles más altos que el municipal, tendientes a la formación de federaciones a nivel provincial o regional.

3.2. Perspectivas de seguimiento.

3.2.1 Fortalecimiento Institucional.

Tomando en consideración las circunstancias actuales, se prevee

que las realizaciones descritas anteriormente y que mencionamos a continuación, podrán normalmente seguir desarrollándose, quedando como un efecto estable de la asesoría.

3.2.1.1. Teoría de autogestión y política institucional

Considerando el grado de la aceptación de la idea de autogestión y el hecho de que fué ya introducida en proyectos importantes como son aquellos de infraestructuras rurales y de mercadeo, nos lleva a pensar que esta teoría podrá seguir avanzando, particularmente si se considera que corresponde siempre más a la ideología de los organismos internacionales de asistencia técnica. Por lo mismo, pensamos que seguirá inspirando una política institucional de servicio orientada básicamente al fortalecimiento del movimiento campesino a niveles superiores de organización, para que los pequeños productores tomen en sus manos la responsabilidad de defender sus propios intereses y de participar en el desarrollo nacional.

3.2.1.2 Estructura Institucional

La integración de los encargados de organización rural en las regionales parece ser una conquista definitiva, puesto que, además, vino a llenar cargos previstos en dichas oficinas administrativas. A medida que aumentará la experiencia de los encargados regionales y se fortalecerá el equipo nacional es de prever que su influencia aumentará también, puesto que los cuatro primeros meses fueron un éxito grande.

3.2.1.3 Investigación Funcional

Los resultados logrados por los estudios realizados, dejan prever que será considerado necesario mantenerlos para definir líneas de acción a partir de un conocimiento actualizado de la realidad nacional y del movimiento campesino.

Asimismo, el uso muy amplio que se hace de estos estudios, tanto en la SEA como en numerosas otras instituciones públicas y privadas, señala que su aporte, además de ser duradero, trasciende los límites de la SEA para servir a otras instituciones.

3.2.1.4 Equipos de Organización Rural

El impacto de la labor de la Subunidad influyó para la formación de oficinas similares en otras instituciones. Es de pensar que este movimiento institucional continuará y lo esperamos en la línea autogestionaria.

3.2.1.5 Apoyo a Técnicos Extensionistas

Muchos técnicos de la SEA aceptaron la idea de la autogestión y captaron sus posibles alcances. Están trabajando ya en esta línea, en colaboración estrecha con los encargados regionales y los dirigentes campesinos. Es de prever que, a través de su labor, la línea de autogestión llegue más rápidamente hasta el mayor número posible de asociaciones locales.

3.2.2. Organización Rural.

3.2.2.1, Federaciones.

El impulso actual del movimiento organizativo a nivel municipal y en forma autogestionaria, parece ser irreversible, puesto que ahora las federaciones fomentan ellas mismas nuevas asociaciones locales y preparan sus programas de acción.

3.2.2.2 Asociaciones Locales.

Considerando el actual fortalecimiento de las federaciones, la labor de los encargados regionales, quienes aportaron su apoyo a 170 asociaciones en 4 meses y el apoyo de los técnicos, se prevee que en los próximos años podrá darse el caso de una dinamización del movimiento campesino sobre la base de la autogestión y, posiblemente, de la especialización según el rumbo de producción.

3.3 Problemas.

Al iniciar este acápite cabe indicar que la presente asesoría no tuvo problemas como tales, sino limitaciones, las cuales, si bien disminuyeron el alcance de ciertos resultados, fueron compensadas - por otros que los sustituyeron. El ambiente favorable en el cual se desarrolló la asesoría se debió primero a la presencia de un contraparte, el señor William McKinney, dotado de cualidades excepcionales de comunicación, de una gran dedicación al trabajo y una capacidad excepcional de llevar a su culminación las actividades iniciadas y programadas.

Además, la asesoría contó con el apoyo decidido del Director del Departamento y actual Subsecretario de la SEIECA, el señor Amílcar Romero y del encargado de la Unidad, el señor Rafael Carvajal, - sin enumerar otras numerosas ventajas, particularmente la presencia de un valioso equipo de encargados regionales y de técnicos empeñados en su labor.

Las deficiencias de tipo estructural que hacemos notar, son relativas particularmente con el fortalecimiento institucional y tienen alguna repercusión sobre la labor en organización rural.

3.3.1 Institución en general.

El problema más amplio es acaso la "coyunturalidad" de las líneas de acción y de las estructuras administrativas. En efecto, lo

coyuntural ha llegado a ser un elemento permanente dentro de la estructura y de la organización de la SEA, lo que cuestiona no solamente los alcances posibles de la labor en organización rural, sino también del fortalecimiento institucional que podría aportar la asesoría.

Así, por una parte, la promoción de las asociaciones rurales depende todavía, en gran medida, del técnico extensionista. Sin embargo, los estudios realizados indican que aproximadamente el 60% de los técnicos lleva menos de cuatro meses en su puesto actual y el 80% duraría menos de un año en un mismo sitio. El movimiento continuo de técnicos ha llegado a ser una situación casi "estructural" fortalecida además por el hecho de que es casi la única forma de obtener o conceder un aumento de sueldo.

Lástimamente, este movimiento de personal se realizó a todos los niveles, sin que los administrativos tengan tiempo para asentar una política y sus líneas de acción definidas y los ejecutores tienen poca posibilidad de orientarse en una forma específica.

Esto influye para que los departamentos o divisiones opten, como fué el caso en el DECA y la UIAOR particularmente, por programas de acción aislados que cuentan con la aprobación de las autoridades correspondientes, pero faltan de coordinación con las demás divisiones.

La falta de definición y de estabilidad es más profunda cuando la "coyunturalidad" llega a la estructura misma. Así, la labor

de organización rural ha sido afectada tanto por los cambios todavía in definidos en la estructura administrativa de la SEA, la descentraliza-- ción de las oficinas regionales y la promoción de los rubros de produc-- ción, como por la indefinición de la estructura interna de la UIAOR du-- rante casi dos años.

Esta situación conlleva impedimentos serios al fortalecimien-- to institucional y, por lo mismo, al seguimiento que se podría dar a - los programas de la Subunidad en general y a la labor de la asesoría en organización rural en particular.

3.3.2 Unidad de Investigaciones Aplicadas y Organización Rural (UIAOR)

3.3.2.1 Lugar en el Departamento de Extensión y Capacitación (DECA)

Según el organigrama, la Unidad depende directamente del Direc-- tor del DECA y no de la Subdirección de Extensión. Además, mientras el puesto de Director del DECA quedó vacante, la Unidad dependió directa-- mente del Subsecretario, lo que fué, probablemente, la situación más in dicada. Sin embargo, durante los dos últimos años se discutió a menudo cuál debía ser el lugar de la Unidad en el DECA, siendo urgente una de-- finición al respecto, puesto que conlleva muchas consecuencias concretas.

Sin embargo, más que la posición en la estructura es la diver-- gencia en el enfoque teórico el que podría suscitar problemas en el fu-- turo. La Subunidad, de acuerdo con la orientación propuesta por el Con sultor optó por la filosofía de la autogestión como base para la promo-- ción de la organización rural. El equipo nacional definió en la misma

perspectiva sus principios y líneas de acción, en el encuentro de La Cumbre (agosto de 1977). Su programa recibió la aprobación y la recomendación de las autoridades correspondientes. (Carta del FEDA # 7736) Sin embargo, no fué aceptado como tal por la Subdirección de Extensión puesto que el enfoque autogestionario propuesto por la Subunidad cuestiona la teoría tradicional de Extensión y se coordina difícilmente con ella por ser una perspectiva muy distinta. Además, por falta de mecanismos de coordinación dentro del DECA, no hubo la oportunidad de discutir sistemáticamente esta divergencia. No hubo intercambios ni coordinación, pero tampoco hubo conflictos: las dos divisiones trabajaron en forma paralela.

Si se mantiene la línea de autogestión en la Subunidad, resultará difícil pensar que estructuralmente ésta forme parte de la Subdirección de Extensión y aún del DECA. Posiblemente, la dependencia directa del Subsecretario de la SEIECA sea la solución más indicada en la situación actual, particularmente si se considera que actualmente la influencia y la acción de la Subunidad trasciende el marco del DECA para relacionarse también con otras instituciones públicas y privadas.

De todos modos, a medida que se ampliará el campo de acción de la Subunidad tanto dentro como fuera de la SEA, se impondrá una definición, no solamente respecto a su posición estructural e ideológica, sino también respecto a los posibles alcances de su acción: ser un instrumento de transferencia tecnológica y crediticia para un servicio de Extensión, o un medio para constituir un movimiento campesino autoges-

tionario, defensor de sus propios intereses y participante consciente del desarrollo nacional.

3.3.2.2 Estructura Interna.

Durante los dos últimos años, la UIAOR tuvo de hecho una sola Subunidad, la de Organización Rural. La Subunidad de Investigaciones Aplicadas no tuvo encargado hasta abril de 1977. Al ser nombrado, le fueron confiadas actividades que no correspondían a la Unidad.

Asimismo, la Unidad no tuvo un programa como Unidad, sino que adoptó como suyo el programa de la Subunidad de Organización Rural.

En la práctica resultó que la Subunidad de Organización Rural vino a ser, de hecho, la UIAOR con dos encargados: el encargado de la Subunidad y el encargado de la Unidad. Gracias al alto nivel de comprensión mutua y a las numerosas actividades paralelas encomendadas al encargado de la Unidad, no hubo conflictos en el seno de la Unidad, pero sí en varias oportunidades, demoras en trámites importantes, como el nombramiento de los encargados regionales, debido a la multiplicidad innecesaria de eslabones administrativos.

Sin embargo, esta experiencia de los dos últimos años, sirvió para demostrar un aspecto muy importante: Organización Rural constituyó de hecho una unidad independiente. Esta experiencia cuestiona lo conveniente de reducirla de nuevo a una subunidad o de aprovechar la experiencia adquirida para darle más amplitud de acción.

3.3.2.3 Escasez de personal.

Durante su asesoría, el Consultor tuvo, de hecho, un solo contraparte, el señor William McKinney, encargado de la Subunidad de Organización Rural. Si bien es un motivo de satisfacción lo que se pudo realizar entre dos personas, es también un motivo de preocupación el hecho de haber invertido el aporte del Consultor a una sola persona, en cuanto a la capacitación de personal administrativo.

Durante su asesoría, el Consultor hizo notar en repetidos informes: 1) la escasez de personal en la Subunidad para poder cumplir en forma adecuada con la organización rural a nivel nacional; 2) el peligro de echar a perder una parte importante del aporte del Asesor en caso de que se alejara el único contraparte presente.

Estas preocupaciones probaron ser exactas, puesto que en el mes de febrero el contraparte fué trasladado a otra oficina, con la posibilidad de recibir una beca para el exterior.

Por otra parte, la demora de un año para el nombramiento de los encargados regionales, limitó considerablemente la labor en organización rural. Se podrá apreciar lo que podía haber sido si se considera que en los cuatro primeros meses de trabajo del equipo nacional, se atendió a más de 15 juntas municipales, 10 Comités de Area, 151 asociaciones locales y se capacitó a más de 659 campesinos y 281 técnicos y administrativos. Además, no hubo tiempo suficiente para elaborar programas de capacitación específica para este personal llamado a asesorar

federaciones de segundo y tercer nivel.

3.3.2.4 Escasez de recursos.

El personal de la Subunidad y de las regionales buscaron la forma de suplir la falta de recursos. Sin embargo, la falta de un presupuesto propio, de vehículos adecuados y de material de escritorio, - como archiveros y ficheros, limitaron la eficiencia del equipo. Cabe hacer notar que durante casi seis meses la Subunidad no pudo contar con un vehículo propio ni el Consultor con un vehículo de la Asesoría. Esta situación obligó al Asesor a utilizar su carro propio y al contraparte a buscar medios de ocasión o transporte público para cumplir con un programa a nivel nacional.

3.4 Recomendaciones

El Consultor ha propuesto en forma concreta y detallada sus recomendaciones para una acción a mediano plazo (1978-82) en su informe para el PLANIE y se permite referir a él para mayores detalles.

A continuación se indican algunas recomendaciones generales de carácter más inmediato.

3.4.1 Considerando que coexisten en el DECA dos orientaciones divergentes respecto a organización rural, aquella de la Subdirección de Extensión y la otra de la Subunidad de Organización Rural (autogestión), se recomienda un análisis de ambas perspectivas para definir la orientación que debe tener la Subunidad de Organización Rural. El Consultor se permite sugerir que sea adoptada la línea de autogestión, tanto por su contenido propio como por ser considerada más progresista, siendo apoyada por varios organismos internacionales.

3.4.2 Considerando la amplitud del movimiento organizativo rural, la responsabilidad de la Subunidad de Organización Rural y el hecho de que sus actividades trascienden ya el marco del DECA, se recomienda crear un Departamento de Organización Rural con su personal y sus recursos correspondientes a nivel de la Oficina Central y de las Regionales, una política y líneas de acción definidas y una mayor independencia operativa.

3.4.3 Crear mecanismos para la capacitación permanente del personal

dedicado a organización rural, conforme al nivel que requieren sus obligaciones.

- 3.4.4 Apoyar la investigación funcional y permanente para que los programas de apoyo a la organización rural correspondan a las necesidades de los pequeños productores y a la evolución de la realidad nacional.
- 3.4.5 Crear mecanismos de coordinación con otras instituciones públicas y privadas para fomentar una política nacional de organización rural autogestionaria.
- 3.4.6 Fomentar la participación de representantes de los pequeños productores organizados, tanto en la planificación como en la ejecución de los proyectos propuestos por la SEA.
- 3.4.7 Fomentar nuevas formas de organización rural, según las necesidades históricas de los pequeños productores (v.g. rubros de producción) prestando una atención especial a la promoción de empresas comunitarias ligadas a proyectos agroindustriales.
- 3.4.8 Prestar el apoyo institucional a la formación de una organización rural autónoma a nivel nacional.

