

**METODOLOGIA PARA REESTRUCTURAR Y VIABILIZAR
ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS.
CASO DE ESTUDIO: LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES
AGROPECUARIOS ALIADAS A LA CORPORACIÓN PBA**

ELICA MILENA ALMANSA VARELA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
ENERO DE 2006**

**METODOLOGIA PARA REESTRUCTURAR Y VIABILIZAR
ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS.
CASO DE ESTUDIO: LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES
AGROPECUARIOS ALIADAS A LA CORPORACIÓN PBA**

**ELICA MILENA ALMANSA VARELA
CODIGO 200317160**

Tesis de grado para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial

ASESOR: DR. EDUARDO ALDANA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
ENERO DE 2006**

A mis padres por su ayuda incondicional
y su ejemplo de vida, a mis familiares y amigos por el apoyo y ánimo que me brindaron
durante la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todo lo recibido durante mi vida. En esta ocasión, doy gracias a EL por permitirme culminar con éxito esta investigación.

Agradezco a los doctores Eduardo Aldana, Alfonso Reyes, Roberto Zarama y Santiago Perry por el apoyo durante la elaboración de esta investigación. Su interés y conocimiento en el tema fueron indispensables para la realización de este trabajo.

Agradezco a toda la comunidad que hace parte de la Corporación PBA por su constante ánimo, sus valiosos aportes y colaboración.

Agradezco a Gustavo Adolfo Hurtado por su incondicional apoyo. Sus consejos y aportes fueron fundamentales durante este proceso.

CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN	8
1. OBJETIVOS	9
1.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. EL COOPERATIVISMO	10
2.1.1 Historia del Cooperativismo	10
2.1.1.1 Situación actual en Colombia	11
2.1.1.2 Situación del tercer sector en EEUU	11
2.1.1.3 Situación en Europa y en los países desarrollados	12
2.1.2 Conceptos Básicos del Cooperativismo y Economía Solidaria	12
2.1.3 Marco Jurídico Colombiano	15
2.2. Experiencias en Desarrollo Rural	17
3. METODOLOGÍA	41
4. MARCO CONTEXTUAL	42
4.1. Descripción general de la Corporación PBA	42
4.2. El Rol de la Corporación PBA:	43
4.3. Descripción de algunas organizaciones de campesinos	44
4.3.1 COOPERATIVA DEL GRUPO PARTICIPATIVO LOCAL DE DIBULLA, COOGRUPADI.	44
4.3.2 COOPERATIVA DE PRODUCTORES ASOCIADOS DE BIOTECNOLOGÍA, BIOINSUMOS Y SEMILLAS DE CURUMANÍ - COOPRABISCUR	47
4.3.3 COOPERARIVA AGROINDUSTRIAL DE PIVIJAY	52
4.4 Avances de la Corporación PBA	54
5. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	63
5.1. Texto Enriquecido	63
5.2. Diagrama Causa – Efecto	69
5.3 Problema relevante	72
6. DISEÑO IDEALIZADO	73
6.1 FORMULACION DEL DISEÑO IDEALIZADO	73
6.2 METODOLOGÍA DEL DISEÑO IDEALIZADO (MODELO DE SISTEMA VIABLE)	73
6.3 CASO DE ESTUDIO	85
7. OBSTACULOS	93
8. RECOMENDACIONES	94
9. CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Situación del tercer sector en Colombia	11
Tabla 2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN EN LOS PROYECTOS DEL FIDA	20
Tabla 3. Situación actual de la educación en Dibulla-Guajira	45
Tabla 4. Resultados de la alianza FPAA - CORPBA	58
Tabla 5. Proyecto cofinanciado por FONTAGRO	61
Tabla 6 Distribución entre beneficiario y socio	63
Tabla 7 Procedencia	64
Tabla 8 Tipo de vivienda	65
Tabla 9 Material de paredes	65
Tabla 10 Tipo de pisos	66
Tabla 11 Escolaridad	67
Tabla 12 Tipo de posesión de tierra	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estadística de beneficiario y socio	64
Figura 2: Espina de Pescado	71
Figura 3: Organigrama de COOPRABISCUR	85
Figura 4: Modelo Tecnológico de COOPRABISCUR	87
Figura 5: La organización de COOPRABISACUR	87
Figura 6: El MSV y Complejidad	88
Figura 7: Desdoblamiento de Complejidad y actividades primarias	89
Figura 8: Desdoblamiento de Complejidad	90
Figura 9: El Modelo de Sistema Viable de COOPRABISCUR	91

INTRODUCCIÓN

La situación en Colombia de los pequeños productores agropecuarios, se encuentra afectada por una serie de problemas sociales, económicos, tecnológicos, organizativos y ambientales que les impide contar con una producción competitiva y que además dificulta sus posibilidades de continuar en la actividad agropecuaria. La superación de los anteriores problemas requiere de modelos de desarrollo tendientes a generar y/o adaptar soluciones prácticas y viables.

La Corporación PBA fue creada con el objetivo de contribuir al mejoramiento del nivel y la calidad de vida de los pequeños agricultores colombianos y ha obtenido muchos logros al respecto. Los pequeños agricultores organizados en cooperativas, asociaciones o Empresas de Base Tecnológica son el alma de la Corporación. Por lo tanto, por medio de este trabajo de investigación se pretende analizar la situación actual de la Corporación y de sus organizaciones de productores aliadas, generando así un diagnóstico al respecto, para luego, por medio de un rediseño organizacional se permita a las organizaciones de productores ser más competitivas y sostenibles en los mercados que se encuentran.

1. . OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo es analizar la situación actual de la Corporación PBA y de sus organizaciones aliadas de pequeños productores agropecuarios, la cual a su vez permitirá proponer cambios en la estructuración organizacional de la Corporación PBA y sus organizaciones para lograr la viabilidad y autonomía de éstas últimas.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una revisión bibliográfica sobre los conceptos principales del cooperativismo.
- Investigar sobre experiencias en desarrollo rural.
- Revisar los conceptos y herramientas utilizadas para el diagnóstico de situaciones problemáticas y la disolución de problemas sociales.
- Explorar la bibliografía sobre la teoría de Modelo de Sistema Viable para diseñar y diagnosticar organizaciones.
- Describir la situación actual de la Corporación PBA y sus organizaciones aliadas de pequeños productores agropecuarios.
- Por medio de un diseño idealizado, crear el modelo adecuado para que la Corporación PBA logre apoyar a sus organizaciones aliadas de pequeños productores a que sean viables y autónomas.
- Analizar los obstáculos que impiden el paso de la situación actual al diseño idealizado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EL COOPERATIVISMO

2.1.1 Historia del Cooperativismo

Es en los años 60 cuando las fundaciones empresariales emergen con fuerza en Colombia y en la mayor parte de Latinoamérica, cuando se dan la guerra fría y la revolución cubana y cuando surge el Frente Nacional en Colombia, culminando un periodo de violencia política. Estos factores llevaron a los empresarios a preocuparse por la cuestión social y marcaron el primer modelo de las fundaciones empresariales. Así en 1958 nace la Fundación Caicedo González en el Valle del Cauca, una de las regiones donde se vivió con fuerza la violencia; en el 60 la familia Santo Domingo crea la Fundación Mario Santo Domingo, en el 61 surge la Fundación Carvajal y en el 64 un grupo de empresarios lanza una de las experiencias más innovadoras en filantropía: la Fundación Social.

En el período de 1960 prácticamente la mayoría de las fundaciones formularon su misión alrededor de las poblaciones carentes de ayuda y que estaban ubicadas en torno de la empresa, se protegía a la familia del trabajador y por tanto había una relación muy cercana entre el que asiste y el asistido y esto le daba a la filantropía un carácter, por una parte, paternalista pero, por otro lado, también había un sentido de dependencia y un sentido de lealtad hacia el que hacía la donación.

Luego viene el cambio hacia el modelo desarrollista en los 80, que tiene que ver con el incremento de la pobreza en esa época, del sector informal y de la brecha entre ricos y pobres. Hay una tendencia a masificar los programas. La misión se piensa como la de lograr un mayor desarrollo, una autogestión de la población a la que se llegará y de ahí que los tres programas más importantes de este modelo desarrollista sean el de microempresas promovidas por la Fundación Carvajal, el programa de Desarrollo Local Integral de la Fundación Social y el programa Desarrollo de Hogares con Jefatura Femenina de la Fundación FES.

El sector público y privado disminuyen su importancia, al menos en cuanto a la cantidad de empleo que generan, la posibilidad de resucitar y transformar el tercer sector y convertirlo en vehículo para la integración económica y social de muchas personas, y para garantizar la calidad de vida de nuestras sociedades, parece evidente. Esto sobre todo es así cuando otras dimensiones que tradicionalmente han sido fundamentales para la integración social –la familia, la empresa- han disminuido su capacidad como factores de integración de un sector social muy importante.

El tercer modelo es el gobierno de lo público que tiene que ver con lo que es el proceso de la apertura, el proceso de la privatización y lo importante de este modelo es que aparece la

sociedad como el objetivo fundamental de la misión de las fundaciones. Hay una apertura hacia la intervención en las políticas públicas trabajando en lo que es política de salud, de educación; hay también alguna preocupación en el desarrollo institucional, en la gerencia de lo social, en la democracia.

2.1.1.1 Situación actual en Colombia

Tabla 1: Situación del tercer sector en Colombia

NOMBRE CLASE ACTIVIDAD	ENTIDADES
PESCA	1
MINERIA	16
TURISMO	9
AGRICOLA	256
PECUARIA	18
VIVIENDA	19
EDUCACION	87
INDUSTRIA	72
TRANSPORTE	60
SILVICULTURA	4
COMUNICACIONES	13
OBRAS PUBLICAS	75
OTRAS ACTIVIDADES	1918
CONSUMO (COMERCIO)	296
SERVICIOS FUNERARIOS	34
INTERMEDIACION FINANCIERA	327
INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER	14
ORGANISMOS DE REPRESENTACION	529
ASEO MANTENIMIENTO Y RECICLAJE	33
ACTIVIDAD DE FONDOS DE EMPLEADOS	1496
HOTELES, RESTAURANTES, BARES Y SIMILARES	7
totales	5.284

Fuente: Supersolidaria.gov.co

2.1.1.2 Situación del tercer sector en EEUU

- El sector empresarial representa el 80% de la actividad económica.
- El sector público contabiliza un 14% adicional del PIB.
- El tercer sector contribuye con algo más del 6% a la economía y es responsable del 9% del empleo total. Existe más gente trabajando en este sector de voluntarios que

en las industrias de la construcción, de la electrónica, del transporte o del textil (J.Rifkin,1994).

2.1.1.3 Situación en Europa y en los países desarrollados

- El tercer sector genera el 4,7% del PIB y ocupa a 18,8 millones de personas.
- En los países de la Unión Europea ocupan un 10.1% de la fuerza de trabajo. (J. Estivill, 1996).
- En Francia, la economía social contabiliza en la actualidad más de un 6% del empleo total.
- El equivalente al 4% del PIB del Reino Unido es generado por las organizaciones no lucrativas o comunitarias y representa en torno al 5% del empleo en Alemania.

El Tercer Sector juega un papel social cada vez más relevante en los países de todo el mundo. Las personas crean organizaciones para poder cubrir las necesidades que no están garantizadas por el mercado ni por el sector público.

2.1.2 Conceptos Básicos del Cooperativismo y Economía Solidaria

Dentro del cooperativismo, existe una clasificación que distingue los diferentes grupos según su especialidad y características. Dentro de esta clasificación se encuentran las precooperativas, cooperativas especializadas, cooperativas multiactivas, y cooperativas integrales.

Una cooperativa es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Como Precooperativa se entienden los grupos que, bajo la orientación y con el concurso de una entidad promotora, se organizan para realizar actividades permitidas a las cooperativas y que por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa o técnica, no están en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativa.

Por su parte, las Cooperativas Especializadas son aquellas que tienen una necesidad específica en áreas económica social o cultural. Mientras que, las Cooperativas Multiactivas son aquellas que atienden varias necesidades, y por último, las Cooperativas Integrales son aquellas que realizan dos o más actividades relacionadas y conexas, complementarias entre sí.

Existe una filosofía o principios que debe existir tanto en las cooperativas como en sus asociados para que sus objetivos se cumplan:

EN LAS COOPERATIVAS DEBE EXISTIR:

- Autoayuda
- Igualdad
- Democracia
- Equidad
- Solidaridad

EN LOS ASOCIADOS DEBE EXISTIR:

- Honestidad
- Apertura
- Responsabilidad social
- Atención a los demás

Principios en la economía solidaria:

- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros.
- Autonomía, autodeterminación y gobierno
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector
- Promoción de la cultura ecológica
- Primacía del ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación sobre los medios de producción.
- Solidaridad, Cooperación y Ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta
- Propiedad asociativa y solidaria sobre medios de producción.
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar la paz y el desarrollo de los pueblos.
- Ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.

Valores:

- Solidaridad
- Compromiso – Lealtad
- Responsabilidad
- Respeto
- Comunicación
- Etica

- Convivencia
- Humildad y modestia
- Servicio – trabajo
- Honestidad
- Autoestima – Fe
- Calidad
- Creatividad

Fines de Economía Solidaria:

- Promover el desarrollo integral del ser humano
- Generar prácticas del pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar la paz y el desarrollo de los pueblos.
- Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- Mayor participación ciudadana en procesos de decisión sobre problemas de la comunidad (Democracia Participativa).
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.
- Mejor distribución del ingreso
- Empleo
- Mayor capacidad competitiva

Características de las Organizaciones Solidarias:

1. Incluir en los estatutos la ausencia de ánimo de lucro.
2. Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros
3. Monto mínimo de aportes
4. Integrarse social y económicamente

Principios del Cooperativismo:

- a) Adhesión libre y voluntaria
- b) Autonomía e independencia
- c) Gestión democrática por parte de los asociados
- d) Educación, formación e información
- e) Participación económica de los asociados.
- f) Cooperación entre organizaciones solidarias
- g) Interés por la comunidad

Fines del Cooperativismo:

- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales en caso de liquidación y del remanente patrimonial.
- Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Características de las Cooperativas:

1. Que tanto el ingreso como el retiro de los asociados sea voluntario.
2. Que el número de sus asociados sea variable e ilimitado
3. Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática
4. Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa
5. Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo
6. Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideraciones a sus aportes.
7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de los aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
8. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
9. Que tenga una duración indefinida en los estatutos.
10. Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

2.1.3 Marco Jurídico Colombiano

En la Constitución Política Colombiana, se encuentran los siguientes artículos que amparan los derechos de los colombianos frente al tema de las asociaciones:

- Art. 38: *Derechos de asociación*: Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
- Art. 58: *Formas asociativas y solidarias de propiedad*: “El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.”
- Art. 60: *Promoción y democratización de la propiedad*: “Cuando el Estado enajene su participación en una empresa, tomará las medidas conducentes a democratizar la titularidad de sus acciones y ofrecerá a sus trabajadores, a las organizaciones solidarias y de trabajadores, condiciones especiales para acceder a dicha propiedad accionaria.
- Art. 64: *Protección a los trabajadores agrarios*: Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

– Art. 333: El estado fortalecerá y estimulará las organizaciones solidarias: “La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial

INSTRUMENTOS LEGALES DE LAS COOPERATIVAS:

- ✓ Acuerdo cooperativo
- ✓ Denominación
- ✓ Objeto social
- ✓ Estatutos
- ✓ Manuales de funciones y procedimientos
- ✓ Actas
- ✓ Informes
- ✓ Archivo

ORGANOS DE ADMINISTRACIÓN:

Asamblea General: Es el órgano máximo de administración en las cooperativas y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

Los asociados contribuyen equitativamente a la conformación del patrimonio de la cooperativa y lo gestionan democráticamente.

Los excedentes, si los hay, se destinan al desarrollo de su empresa solidaria, a mantener reservas y a brindar beneficios dentro del marco legal establecido.

Funciones de la Asamblea:

- a) Establecer políticas y directrices generales de la Cooperativa para el cumplimiento de sus objetivos.
- b) Elegir los miembros del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los que fijan los Estatutos de la Cooperativa.
- c) Elegir el Revisor Fiscal y su suplente, fijando su remuneración.
- d) Aprobar e Improbar los Estados Financieros.
- e) Fijar aportes extraordinarios.
- f) Examinar los informes de los Organos de Administración y Vigilancia.
- g) Determinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los Estatutos.
- h) Las demás que señalen los Estatutos y las leyes.

Consejo de Administración:

El Consejo de Administración es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General. ART.35° LEY 79 DE 1988;

Sus funciones principales son planear, organizar, dirigir, coordinar o ejecutar y tiene a su cargo: nombrar gerente, crear comités, establecer y aprobar programas.

Organos de Control:

- Junta de vigilancia: Es el órgano de Control Social de la cooperativa que se encarga de velar porque todos los actos administrativos se ciñan a la ley, los estatutos y reglamentos y que todos los servicios sean provistos por igual a todos los asociados.
- Revisor fiscal
- Superintendencia de Economía Solidaria
- Superintendencia Bancaria

2.2. Experiencias en Desarrollo Rural:

- i. **LA PARTICIPACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA POTENCIAR LAS CAPACIDADES DE TOMA DE DECISIONES DE LOS POBRES RURALES. EL CASO DEL FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA (FIDA)**

El FIDA inicia sus actividades en la región de América Latina y el Caribe (RLAC) en un contexto global dominado por el modelo económico neoliberal (fines de los setenta, inicio de los 80), y su principal desafío inicial fue cómo detectar - de manera eficiente - las poblaciones más desfavorecidas del sector rural de los países de la región.

Con escasa información sobre el tema de la pobreza rural y carente de experiencia e instrumentos técnicos en la temática del desarrollo rural, el concepto de participación no representaba la preocupación principal del Fondo. Bajo el enfoque estratégico predominante en la época, el desarrollo rural integrado, los beneficiarios eran considerados como objetos de la asistencia técnica y no como sujetos del cambio propuesto

A partir de los años noventa, después de los severos procesos de ajuste estructural y aumentos generalizados de la pobreza rural en la Región, el FIDA comienza a revisar y ajustar su visión política y estratégica del desarrollo rural y el alivio de la pobreza. En su visión actual - cuyas raíces en la región se encuentran en los trabajos de Paulo Freire en los años 60, y las propuestas de investigación participativa de los años 70 – el Fondo promueve la participación de la población objetivo en todas las etapas del ciclo de proyectos, desde el diagnóstico de la realidad socioeconómica hasta la implementación del mismo.

El supuesto básico es que la población objetivo perciba el plan de acción de un proyecto como un instrumento elaborado colectivamente por la comunidad, con el apoyo técnico financiero del Fondo, y también puesto en marcha con su plena participación para la obtención de resultados eficientes y sostenibles. Así, el resultado final de una acción de desarrollo será lograr el potenciamiento de las capacidades de la población objetivo para que pueda continuar por sí misma con los proyectos una vez terminada la asistencia técnica y financiera.

Tras analizar los objetivos estratégicos del Fondo y los instrumentos operacionales destinados a obtener información de la realidad socioeconómica y política de los países de la región (Documentos de Oportunidades Estratégicas para los Países, COSOP; Documentos de Diseño, DDF; y Archivos Claves), el autor concluye que la acción de la División RLAC del FIDA tiene una lógica bien definida, que nace no sólo de su experiencia de veinticinco años y de las relaciones institucionales y humanas establecidas en la mayoría de los países de la región para la reducción de la pobreza, si no que también de la existencia de esa serie de instrumentos de políticas, estratégicos, operacionales y metodológicos que se han ido creando, ajustando y renovando tanto a nivel global como regional.

No obstante, junto con reconocer los avances, el análisis reconoce también la existencia de ciertos vacíos, referidos particularmente a la falta de especificación y concreción de los enfoques metodológicos y marcos estratégicos. Así, por ejemplo, respecto a los COSOP el artículo señala la necesidad de incluir una metodología específica para determinar la composición social de los pobres rurales, proveer información concreta sobre las organizaciones de base e incluir una descripción de los métodos de participación popular usados tanto a nivel nacional como local, como uno de los elementos claves para la reducción de la pobreza y el logro de los objetivos de los proyectos a nivel local.

Así mismo, a pesar de que actualmente todos los proyectos en ejecución están realizando esfuerzos importantes tendientes a incentivar la participación de los beneficiarios, el autor estima que aún es necesario reforzar e implementar mejores mecanismos de participación, comenzando por el diseño del proyecto. Es esencial, además, que tanto diseñadores como personal profesional técnico encargado de la implementación de los proyectos tengan una clara noción del enfoque participativo y de género, ya que esto les ayudará a entender de manera mas global la realidad social a que se enfrentan.

ii. EXPERIENCIA DEL FIDA EN RLAC.

El Fondo se establece en 1978 como una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el objetivo principal de promover el desarrollo económico y social entre las poblaciones rurales pobres del mundo en desarrollo.

El FIDA inicia sus actividades en la región en un contexto global dominado por el modelo económico neoliberal (inicio de los 80), el cual cambia radicalmente el concepto de “lo rural” ya que no da prioridad al rol de las áreas rurales dentro del proceso de desarrollo económico nacional. A excepción de las actividades comerciales de agro exportación, que eran consideradas como el “elemento rural” del modelo, la sociedad rural, la economía rural y las pequeñas comunidades rurales eran consideradas, principalmente, como proveedores de mano de obra para las actividades económicas urbanas, lo que indujo a un proceso permanente de migración de los trabajadores rurales en busca de ocupación en las ciudades o a trabajar de forma estacional en actividades de agro exportación lo que conlleva a una desaparición gradual de la agricultura rural de pequeña escala.

El modelo contemplaba que el desarrollo nacional, que equivalía al desarrollo urbano, debería reducir los niveles de pobreza y elevar los niveles de vida creando una sociedad “moderna”. Sin embargo, dada la fragilidad de las economías de los países de la región, los desastres naturales y la imperfección de los sistemas democráticos existentes, el modelo ayuda que los niveles de pobreza y extrema pobreza rural permanezcan invariables por más de una década, a pesar del crecimiento del desarrollo económico global de los países.¹

El principal desafío del Fondo al iniciar su acción en RLAC a fines de los setenta, en el contexto socio-político arriba mencionado, era cómo detectar - de manera eficiente - las poblaciones más desfavorecidas del sector rural de los países de la región. En general, los únicos instrumentos disponibles a nivel país para detectar esas poblaciones eran, a la época, los censos nacionales, estudios relacionados con el mundo rural, estudios sectoriales elaborados por organismos internacionales especializados y los informantes gubernamentales que trabajaban en el sector agropecuario. A lo anterior hay que agregar, que el FIDA no contaba, en ese entonces, con la experiencia ni los instrumentos técnicos y operacionales actuales para abordar la temática del desarrollo rural. Existía poca información exhaustiva sobre el tema de la pobreza rural en general y sobre los grupos sociales específicos más afectados, en particular. El problema era como establecer cual era la población objetivo específica y detectar los problemas más urgentes que les afectaba para tratar de solucionarlos en forma eficiente y sostenible. El concepto de participación en este contexto no representaba la preocupación principal del Fondo, ya que primero era necesario determinar las estrategias y los instrumentos operacionales adecuados para abordar el desarrollo rural, lo que no implica que el concepto de participación no fuera parte integrante y eje central de las estrategias e instrumentos operacionales del FIDA para la reducción sostenible de la pobreza rural.

¹ Assessment of Rural Poverty , Latin America and the Caribbean. B. Quijandría, A. Monares, R. Ugarte de Peña Montenegro. IFAD, Rome, Italy. November 2001.

Tabla 2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN EN LOS PROYECTOS DEL FIDA. Carlos A. Peña

Enfoques	Aplicación en el componente de asistencia técnica			Aplicación en el componente de crédito/servicios financieros			Aplicación en la gestión/dirección del Proyecto		
	Estrategia	Métodos	Instrumentos	Estrategia	Métodos	Instrumentos	Estrategia	Métodos	Instrumentos
Desarrollo Rural Integrado	Enfoque productivista por cultivo específico	Transferencia de tecnología en forma de paquetes por cultivo específico	Fincas piloto o demostrativas	Crédito exclusivamente enfocado en la producción agrícola	Evaluación del plan de producción por cultivo	Crédito bancario dirigido (bancos de desarrollo) Tasas de interés preferencial	Control centralizado de las actividades del proyecto	No participativos con coordinación de instancias gubernamentales	Unidades ejecutoras centralizadas
Desarrollo Rural Participativo	Enfoque agrícola y rural. Introducción del concepto de mujer en desarrollo	Transferencia de tecnología a los jefes de familia, por lo general hombres	Fincas piloto o de productores líderes	Crédito a la producción agrícola y rural	Evaluación de los planes de producción por los extensionistas agrícolas	Crédito bancario y/o componente específico del proyecto. Fideicomisos	Control centralizado con la participación de los beneficiarios en los Comités de Consulta	Participación en algunos niveles, i.e. levantamiento de demandas	Unidades ejecutoras coordinadas con cierta participación de los beneficiarios
Empoderamiento	Enfoque de servicios a la producción con mayor participación de la población y equidad de género	Contratación externa de servicios a la producción, basada en la demanda	Servicios de apoyo por empresas/ONG proveedoras de servicios	Servicios financieros rurales para inversiones productivas y sociales	Evaluación de las necesidades de producción y de los recursos humanos y ambientales	Componentes y programas específicos de apoyo financiero. Crédito, microcrédito. Fideicomisos y 'Matching Grants'	Control participativo de las actividades del proyecto en equidad de género	Participativo con representación equitativa de las organizaciones sociales existentes	Unidades ejecutoras democráticas y descentralizadas con plena participación de los beneficiarios

Se trabajaba en esa época bajo el enfoque estratégico del desarrollo rural integrado, donde los beneficiarios de las acciones de desarrollo eran considerados como objetos de la asistencia técnica y no como sujetos del cambio propuesto. La población objetivo era tratada como receptora de asistencia técnica ya que no contaban con las

capacidades educacionales y técnicas como para aprender, a partir de la asistencia que se les entregaba, a elaborar sus propios instrumentos técnicos y a adecuarlos a sus propias realidades. El rol de los técnicos era esencial en este modelo de desarrollo rural, ellos eran los que detectaban los problemas, diseñaban los proyectos para solucionar esos problemas y finalmente eran ellos los que implementaban los proyectos. En muchos de los casos de proyectos de desarrollo rural integrado éstos no seguían adelante una vez que finalizaba la intervención técnica, ya que los beneficiarios no eran capaces de continuar con las acciones del proyecto pues no habían sido debidamente capacitados ni participado directamente en las distintas etapas del proyecto, perdiendo la oportunidad de aprender de la valiosa experiencia del mismo.

Los modelos económicos aplicados en la región a los inicios de los 90, no consideraron al sector rural ni a los pequeños agricultores como parte integrante del proceso de desarrollo, sólo la agricultura comercial dirigida a la exportación recibió apoyo financiero a través de medidas y provisiones específicas por parte de los gobiernos. Cuando se empiezan a aplicar los enfoques de ajustes estructurales causando un proceso general de pobreza, los gobiernos crean fondos de inversión social para paliar la pobreza. Este modelo, apoyado por la Instituciones Financieras Internacionales, se basó en la premisa que el desarrollo económico general bastaría para reducir gradualmente tanto la pobreza urbana como la rural.

Esta aproximación a la pobreza conocida como la “teoría del goteo” sirvió de base conceptual para el desarrollo regional de América Latina y el Caribe. La idea detrás del modelo era que mientras el desarrollo global ayudaba a estimular el empleo y a aumentar los niveles de ingreso, los fondos de inversión social ayudarían en forma transitoria a las poblaciones pobres a satisfacer sus necesidades básicas, es decir un, enfoque “asistencialista” de la pobreza. Desgraciadamente este enfoque produjo politización y clientelismo político en varios países de la región.²

Dadas las características anteriores el FIDA, desde los últimos años de los noventa, ha venido revisando y ajustando su visión política y estrategia de desarrollo rural y alivio de la pobreza, para incorporar de manera más eficiente y sostenible tanto a los gobiernos como los beneficiarios de su acción a nivel país y regional para que puedan participar activamente desde la fase inicial hasta el término de los proyectos. El FIDA, por casi una década, mientras la mayor parte de las instituciones financieras internacionales reducían o se retiraban del financiamiento agrícola y rural, mantuvo una solitaria persistencia en invertir en asociación con los gobiernos de RLAC en proyectos claramente orientados al desarrollo rural y a la reducción de la pobreza.

El Fondo sostiene que si bien el tema del financiamiento es importante para el desarrollo, más importantes aún han sido los ejes centrales de sus intervenciones.

² Assessment of Rural Poverty. Latin America and the Caribbean. Op.Cit.

Basados en la premisa que el desarrollo macroeconómico por si no es suficiente para reducir los niveles de pobreza y estimular el desarrollo de las zonas rurales, el FIDA, de acuerdo con los gobiernos de la región, ha centrado sus proyectos en las áreas mas pobres y vulnerables, concentrando sus esfuerzos en regiones bien delimitadas y en poblaciones objetivo claramente identificadas. Partiendo de esa base conceptual, el Fondo ha identificado los factores que causan la pobreza rural, adecuando sus instrumentos a la solución de estas causas.

Para comprender mas fehacientemente el enfoque de desarrollo del FIDA y situar el concepto de participación dentro del mismo, es necesario analizar los objetivos estratégicos del Fondo para la reducción de la pobreza rural, tanto a nivel general como regional y los instrumentos operacionales creados para obtener información precisa y eficiente, ya sea en términos cuantitativos como cualitativos, de la realidad socioeconómica y política de los países de la región, estos son: los Documentos de Oportunidades Estratégicas para los países (COSOP), los Documentos de Diseño (DDF) y los Archivos Claves.

El FIDA, en su visión actual, promulga la participación de la población objetivo en todas las etapas del ciclo de proyectos, desde el diagnóstico de la realidad socioeconómica de la zona del proyecto hasta la implementación del mismo. Se parte del supuesto que la población objetivo tiene que estar consciente de que el plan de acción de un proyecto no es algo impuesto de manera externa, sino un instrumento elaborado colectivamente por la comunidad con el apoyo técnico financiero del Fondo y el cual será puesto en marcha con la plena participación de la misma para la obtención de resultados eficientes y sostenibles. El resultado final de una acción de desarrollo será lograr el fortalecimiento de las capacidades de toma de decisiones de la población objetivo para que ellos puedan continuar por ellos mismos con el seguimiento de los proyectos una vez terminada la asistencia técnica y financiera.

Objetivos Estratégicos del FIDA para la Reducción de la Pobreza Rural

(Marco Estratégico General)³

El marco estratégico del FIDA es parte integrante del compromiso mundial para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio. El FIDA seguirá trabajando para lograr que los pobres rurales puedan vencer la pobreza de acuerdo a la propia percepción que ellos tienen de la misma, promoviendo el desarrollo social, la igualdad entre los sexos, la generación de ingresos, el mejoramiento nutricional, la sostenibilidad ambiental y la adecuada gestión de los asuntos públicos.

Lo anterior implica reforzar y crear, cuando sea necesario, las organizaciones de los pobres rurales para que ellos mismos puedan enfrentar los asuntos que ellos

³ Marco Estratégico del FIDA, 2002-2006. Roma, Italia. Junta Ejecutiva, 74º período de sesiones, 5 y 6 Diciembre 2001.

consideren fundamentales. Se hace necesario por tanto: aumentar el acceso a las fuentes del conocimiento para que los pobres puedan aprovechar las oportunidades existentes y superar los obstáculos; ampliar la influencia que los pobres puedan ejercer en las políticas e instituciones públicas, tanto a nivel local como nacional; y mejorar su poder de negociaciones en los mercados.

El FIDA cuenta con tres objetivos estratégicos:

- Reforzar la capacidad de conocimiento, técnica y productiva de los pobres del campo y sus organizaciones;
- Fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología; y
- Aumentar el acceso a los mercados y a los servicios financieros.

Reforzar la capacidad de conocimiento, técnica y productiva de los pobres del campo.

En primer lugar, los pobres del campo necesitan que se les brinde la posibilidad de reforzar su capacidad, individual y colectiva, para lograr el acceso a las oportunidades económicas, a la infraestructura y a los servicios sociales básicos. La ausencia, por lo general, de una organización social fuerte entre los pobres del campo hace difícil el explotar las oportunidades existentes en sus comunidades y el establecer vínculos con asociados externos. Por lo tanto, mejorar la base de capital humano y social de los pobres del campo, les permitirá relacionarse de forma más equitativa y con mayor conocimiento con quienes detentan el poder y en consecuencia, negociar de manera más eficaz con los asuntos que afectan directamente su bienestar.

El FIDA colabora y trabaja con muchos tipos de organizaciones de pobres rurales como, por ejemplo, con grupos de trabajo tradicional en las aldeas rurales, pequeños grupos de autoayuda, asociaciones de riego, cooperativas de agricultores, etc. Reforzar sus capacidades lleva tiempo, sin embargo, si esto no se hace se corre el riesgo de que las inversiones en infraestructura social y económica no arrojen en ningún caso beneficios sostenibles.

El FIDA también interviene en el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades locales y nacionales, para que estén mejor preparados para satisfacer las necesidades de los pobres del campo. Esto implica la creación y promoción de procesos que ayuden a incrementar la eficiencia y transparencia en la rendición de cuentas en la prestación de servicios rurales, dentro de un marco descentralizado de toma de decisiones.

Fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales y productivos y la tecnología.

Uno de los factores más importantes que perpetúan la pobreza es el acceso a los recursos naturales como la tierra, el agua y los bosques. Su distribución desigual es a menudo el resultado de prácticas históricas y culturales muy antiguas. Por otra parte los pobres del campo no tienen poder de decisión sobre su uso. Se puede constatar además que los sistemas de reforma agraria y de tenencia de la tierra, los derechos sobre el agua y el acceso de las comunidades rurales a los bosques y a otros recursos de propiedad colectiva dan origen a conflictos sociales. La reducción de esas tensiones y el mejorar la planificación para un uso sostenible y equitativo de los recursos naturales, son los retos fundamentales de los países en desarrollo.

Donde existe una gran presión por la tierra y el agua, el deterioro de los recursos naturales ha alcanzado límites alarmantes. Esto es uno de los problemas fundamentales de los pobres del campo, quienes por lo general viven en zonas ecológicas muy frágiles. Muchos agricultores pobres enfrentan la elección entre restablecer la fertilidad de sus pequeñas parcelas familiares, la de los recursos de propiedad colectiva o emigrar a las ciudades. Para que la primera de esas alternativas sea una opción real, se necesita contar con tecnologías apropiadas y hacer investigaciones para aumentar la productividad agrícola mejorando así el rendimiento de la tierra y de la mano de obra. Como las soluciones son a menudo diferentes según sea el contexto, las tecnologías deben ser el resultado de investigaciones específicas y ser validadas conjuntamente con la población rural pobre, quienes serán los principales usuarios. Se debe poner especial atención en la eficiencia de las estrategias aplicadas por los pequeños productores, para así prevenir riesgos y obviar sesgos de género.

Aumentar el acceso a los mercados y a los servicios financieros.

Los pobres del campo necesitan generalmente inversiones y capital de explotación para aumentar la productividad y diversificar sus ingresos. Desafortunadamente los mercados y los servicios financieros rurales no están lo suficientemente desarrollados. Como las sumas en juego suelen ser pequeñas y los agricultores pobres no tienen garantías, los bancos no están interesados - en general - en concederles préstamos. La asistencia a la población rural pobre debe centrarse en la creación de instituciones financieras rurales profesionales que respondan adecuadamente a las necesidades de la población, haciendo hincapié no sólo en la concesión del crédito sino también en fomentar el ahorro.

Los esfuerzos encaminados a incrementar la productividad agrícola pueden ser eficaces tan sólo si están vinculados a una comprensión de las posibilidades comerciales de los mismos. Muchas inversiones agrícolas han fracasado por haberse concentrado únicamente en el aumento de la producción y no en la creación de vínculos con los mercados. Para aumentar los ingresos rurales y contribuir en forma significativa al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza, se requieren enfoques integrados que abarquen toda la cadena de producción, elaboración y comercialización de los productos.

La diversificación de las fuentes de ingreso, ya sea por medio de la producción y comercialización de cultivos no tradicionales o por actividades no agrícolas, es necesaria pues reduce los riesgos que se pueden correr en el cambio de las condiciones del mercado y puede contribuir también a la reducción de las fluctuaciones estacionales de los ingresos y el consumo.

Objetivos Estratégicos para la Reducción de la Pobreza Rural en la Región de América Latina y el Caribe (PL)⁴

(Marco Estratégico Regional)

El marco estratégico regional presenta una visión global de las principales características de la pobreza en la región, la experiencia del FIDA y una serie de principios básicos e instrumentos operacionales para la reducción de la pobreza. Los logros se evaluarán y se revisarán de manera periódica y se actualizarán basándose en la experiencia adquirida durante la puesta en marcha de la estrategia. La revisión se centrará en los cambios en la calidad de vida de los pobres rurales, para detectar cómo la estrategia del FIDA contribuye a dar a los pobres la posibilidad de salir de la pobreza.

El objetivo del FIDA en la región es capacitar a la población rural pobre para que ella misma pueda salir de su pobreza. Esta estrategia se establece a partir de cuatro fuentes básicas: a) las características singulares de la pobreza rural en la región; b) las recientes crisis financieras y situaciones de emergencia en varios países; c) el marco estratégico del FIDA; y d) la experiencia del Fondo en la región.

La población rural pobre de la región se encuentra en zonas específicas determinadas dentro de los países que la conforman y está compuesta por grupos muy diversos y heterogéneos. La acción del FIDA se orienta directamente a esas zonas, promoviendo nuevas iniciativas para reducir la pobreza, analizando los resultados de esas iniciativas y poniendo a disposición de otros países de la región y de otras regiones en desarrollo, la experiencia adquirida.

El FIDA mediante su labor en la región trata de estabilizar y aumentar los ingresos del grupo de destinatarios de su acción. Los proyectos se centran en la diversificación de actividades generadoras de ingreso familiar y en vincular actividades de gran valor agregado, tales como la elaboración de productos agrícolas en pequeña escala y los mercados fuera de la comunidad beneficiaria.

La estrategia del FIDA en la región de América Latina y el Caribe incluye los siguientes elementos:

⁴ Documento Estratégico Regional, América Latina y el Caribe. FIDA. Roma, Italia, Marzo 2002.

- Incrementar las posibilidades de acción de los pobres rurales. Dado el vacío institucional provocado por el ajuste estructural en la región, el FIDA trabaja en forma creciente con organizaciones de base y ONG. El Fondo a diferencia de otros organismos que operan en la región, trabaja únicamente con los grupos más vulnerables de la población rural y logra sus objetivos estratégicos apoyando y fortaleciendo las instituciones y las agrupaciones de los campesinos pobres.
- Aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado. Los mercados globales han creado tanto retos como oportunidades para los pobres rurales. Para aprovechar esas oportunidades, los proyectos del FIDA tratan de fortalecer los vínculos entre los beneficiarios y los proveedores de tecnologías innovadoras, así como ayudar a los pequeños productores a obtener acceso a los mercados locales, regionales e internacionales. Se fomenta la apropiación de los proyectos por los beneficiarios mediante metodologías participativas basadas en la demanda.
- Diálogo sobre políticas. La experiencia del FIDA en la región muestra que la implementación de proyectos de desarrollo no basta para superar la pobreza rural si las políticas existentes a nivel nacional perjudican a los pobres. La División de América Latina y el Caribe mantiene diálogo sobre políticas con los Estados Miembros para establecer un marco macro-económico e institucional favorable a la población rural para que movilicen sus capacidades productivas y defiendan sus propios intereses. También se hace necesario establecer, conjuntamente con los gobiernos y otras organizaciones financieras internacionales, formas para reducir la deuda exterior tales como canjes de deuda y acuerdos de comercio preferencial, que puedan liberar recursos internos para reducir la pobreza o abran nuevas oportunidades de mercado.
- Partenariado. El FIDA busca continuamente nuevas modalidades y relaciones institucionales para afrontar la pobreza rural. Sus inversiones se centran en instrumentos estratégicos más efectivos como los Documentos de Oportunidades Estratégicas (COSOP) y otras estrategias, las cuales han sido complementadas por un creciente esfuerzo para crear redes y estrechar vínculos con otras instituciones financieras internacionales, donantes, ONG, los pobres de las zonas rurales, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. El FIDA considera esencial para reforzar su rol catalítico en la erradicación de la pobreza rural, el establecimiento de un partenariado extenso y la participación en actividades a escala mundial.
- Aprendiendo de otras regiones y el desarrollo de nuevos instrumentos operacionales. La interacción y la comparación del trabajo realizado dentro y

entre las regiones, son elementos claves y constituyen principios básicos de acción para el FIDA. Como resultado de su trabajo PL espera contribuir a la reducción de la pobreza en la región y potenciar el trabajo (y beneficiarse al mismo tiempo de él) en otras regiones del mundo.

Los dos temas transversales en el trabajo de la División de América y el Caribe son:

- Género. A menudo, se subestima el papel fundamental que desempeña la mujer rural tanto dentro como fuera de su hogar. El FIDA estima que se logrará una reducción verdadera de la pobreza, únicamente cuando la mujer pueda realizar plenamente su potencial socioeconómico.
- Manejo sostenible de los recursos naturales. Los países de la región cuentan con una amplia base de recursos naturales, que el FIDA pretende proteger y potenciar mediante sus proyectos y programas. Dada la estrecha relación existente entre erradicación de la pobreza y la protección del medio ambiente, la sostenibilidad ecológica es una condición indispensable para el desarrollo agrícola y rural de la región a largo plazo.

El programa de préstamos y donaciones de asistencia técnica del FIDA pone énfasis en los siguientes objetivos estratégicos de la región:

- Mejorar la evaluación del impacto y del apoyo a la ejecución de los proyectos. El FIDA da especial importancia a la creación de nuevos instrumentos para evaluar el impacto de sus proyectos para reducir la pobreza en forma más duradera y a la aplicación de esos resultados al diseño y a la ejecución ya sea de nuevos proyectos como de aquellos que están en curso. Se pone especial atención en: a) la mayor participación de los beneficiarios en todas las fases de los proyectos, para mejorar la eficacia y la gestión responsable de los mismos y b) el sondeo de métodos nuevos y eficaces, en función de los costos, para el seguimiento y evaluación del impacto.
- Mejorar el dialogo sobre políticas. En muchos de los países en los cuales el FIDA trabaja existe una necesidad urgente de elaborar políticas de desarrollo agrícola y rural más efectivas, coordinadas evidentemente con las políticas macroeconómicas. El FIDA comparte con los gobiernos, en el proceso de diseño y ejecución de los proyectos, su experiencia sobre enfoques de desarrollo agrícola basados en la demanda, donde los pobres del campo identifican y dan soluciones a los problemas que enfrentan. Así, se garantiza una mayor interacción entre las iniciativas para la reducción de la pobreza y los programas de desarrollo rural.
- Mejorar el manejo del conocimiento y el partenariado. El aprendizaje y la formación (educación/capacitación) de los campesinos pobres y de los líderes de sus organizaciones, así como aumentar y reforzar el partenariado son la

base de las actividades del FIDA en la región. En el 2001 se definieron cinco áreas temáticas para el manejo del conocimiento, teniendo en cuenta la experiencia del Fondo en la región y las ventajas comparativas de la misma. Estas áreas son:

- i) los servicios financieros rurales;
- ii) descentralización y potenciación;
- iii) desarrollo de mercados y de servicios financieros para los pobres rurales; los indígenas
- iv) el acceso a mercados regionales e internacionales dinámicos.

Documento de Oportunidades Estratégicas para el País

(COSOP)

Para que las estrategias y políticas del FIDA, globales y regionales, puedan ser actualizadas y aplicadas en forma sostenible se ha establecido el COSOP, que es un instrumento de recolección de información estratégica, cuantitativa y cualitativa, a nivel país para determinar los niveles de pobreza y sus áreas de concentración y definir una posible intervención del FIDA en el mismo.

El COSOP es un diagnóstico global de las condiciones socio económicas de un país, esenciales para poder entender las causas de la pobreza y el porqué de la concentración de la misma en zonas determinadas y específicas. La pobreza se entiende como parte de un proceso global a nivel nacional y no como un caso aislado, la acción del FIDA se proyecta, por lo tanto, dentro de un contexto global y no como una intervención puntual para dar solución a un problema específico en una zona determinada. Para que el COSOP sea un instrumento eficaz a nivel país y comparable a nivel regional debe contener la siguiente información:

Antecedentes

Incluye una presentación escueta de la acción del FIDA en el país desde sus inicios, enumerando las operaciones de préstamo, sus montos, las misiones enviadas al país y sus principales resultados.

Contexto Económico y Pobreza Rural

Se ubica al país en términos geográficos al nivel regional y se destacan sus principales características geopolíticas. Se describe el contexto macroeconómico del país con especial énfasis en el sector agrícola, describiendo y analizando el enfoque nacional adoptado para promover el desarrollo rural. Se hace un análisis exhaustivo de la pobreza rural, detectando y describiendo las condiciones socioeconómicas y ubicación geográfica de la población rural más vulnerable: población indígena y mujer rural. Se describen las estrategias, políticas y el marco institucional nacional para el alivio de la pobreza rural.

Experiencia del FIDA en el País

Se describe y analiza la estrategia actual usada por el FIDA en el país y se da una descripción sucinta de las operaciones del Fondo a nivel nacional.

Marco Estratégico para el País

Se hace una descripción y un análisis evaluativo de la propuesta estratégica del FIDA para el país, para determinar su validez actual para así mantenerla o cambiarla. Se pone especial énfasis en la determinación de los ejes operativos centrales como por ejemplo, el desarrollo del capital humano y social, generación de ingresos, desarrollo de la comunidad, etc. Se estudian las opciones y oportunidades para las posibles intervenciones e innovaciones del FIDA en el país.

Se detectan y analizan las oportunidades para realizar asociaciones estratégicas con otros donantes que trabajan en el país con el fin de poder coordinar las acciones para ahorrar recursos humanos y financieros en pos del desarrollo. Se detectan las áreas para establecer un dialogo político con las entidades de gobierno que trabajan en el alivio de la pobreza rural. Se detectan también cuales serían las áreas de acción mas convenientes y eficaces para mejorar el desempeño de la cartera de acciones del Fondo a nivel nacional. Se hace además un análisis evaluativo del programa de préstamos para el país.

Documento de Diseño y Archivos Claves⁵

Documento de Diseño

Desde la adopción del Recurso Financiero par el Desarrollo de Proyectos (RFDP) el FIDA cambia su noción del proceso de diseño, no se le considera mas como una serie discreta de actividades inconexas sino, como un proceso continuo e interactivo para facilitar la clarificación de los temas principales de un proyecto. El Documento de Diseño del FIDA (DDF) tiene un formato unificado para todo el proceso de diseño. El DDF empieza con un informe inicial, el cual es usado como base por las distintas misiones que visitarán el país, esto se hace principalmente para evitar cualquier duplicación y garantizar la eficiencia. Este enfoque unificado ayudará a los diseñadores del proyecto para poner mas atención en aquellas áreas que necesiten mayor elaboración o que deben ser revisadas pues lo que se asumía en un principio deja de ser válido.

El DDF remplazaría los informes iniciales, de formulación y de evaluación ex ante. El informe contará con dos volúmenes (informe principal y los documentos de trabajo). Proveerá continuidad y valor agregado de una fase a la otra. El borrador del DDF (ex informe de formulación) será afinado durante la segunda misión de pre-implimentación (informe de evaluación ex ante). El DDF final, incorporará; las modificaciones resultantes de la revisión por parte de los interesados directos (FIDA

⁵ Guidelines. Design Document and Key File. Programme Management Department. IFAD, Rome, Italy, June 2003.

y los asociados del proyecto) y las mejoras obtenidas durante las últimas misiones de diseño.

Archivos Claves

El desarrollo conceptual de un proyecto, antes de la implementación, debe ser transmitido a los implementadores de manera clara y concisa ya que ellos, a menudo, no han participado en las etapas anteriores del proyecto. Es necesario proveerlos también con un instrumento eficaz y válido para comunicar la racionalidad subyacente del proyecto, a sus asociados y a los beneficiarios del proyecto. El Marco Lógico (ML), usado actualmente en todos los proyectos del FIDA, puede suplir en parte la función mencionada mas arriba. Existen, sin embargo, algunos aspectos del proceso de diseño que son ignorados o tratados en poca profundidad en el ML. Se hace necesario por lo tanto contar con un archivo clave que pueda describir la evolución del concepto de proyecto, que podría servir como un instrumento de comunicación para todas las partes involucradas en el mismo.

El Archivo Clave (AC) debería ser un vehículo adecuado para ésta comunicación y debería ser puesto al día y mejorado durante todo el ciclo del proyecto. El propósito del AC es ayudar a la detección del enfoque del proyecto y su dinámica, proveyendo la información esencial requerida para interpretar plenamente la matriz del ML, y dar los medios adecuados para el control de los cambios más importantes.

- iii. Raymi ("Fiesta") es una gran innovación, que cambiará nuestra concepción de desarrollo rural.

Raymi convierte lo que a menudo se ha considerado como "programas de asistencia social", destinados a proveer de alivio a los más pobres, en "la mejor inversión del gobierno". Así lo expresan los resultados de una evaluación hecha a un programa del FIDA, en la sierra sur peruana, que aplicó Raymi.

Los que trabajamos en la cooperación al desarrollo, estamos acostumbrados a la lentitud de los cambios, por lo que se hacía difícil ganar la batalla contra la desertificación, a menudo la principal causa de la pobreza extrema. Asimismo solemos encontrar que los cambios acelerados son insostenibles.

Sin embargo, evaluaciones hechas por DEXCEL y otras organizaciones, en una diversidad de proyectos pequeños y grandes, en diferentes países de América Latina, han revelado que la novedosa metodología Raymi puede producir impactos significativos, rápidos y sustentables en las comunidades campesinas, a un costo relativamente bajo. Su "secreto" es la masiva movilización de las familias campesinas y sus organizaciones, para su propio desarrollo. Esta metodología también es conocida como "Pachamama Raymi" (Fiesta de la Madre Tierra, en quechua). Uno de los aspectos más conocidos acerca de la metodología Raymi, son los concursos; los cuales son organizados entre familias y entre comunidades, por las mismas organizaciones campesinas. El rol del proyecto es proveer de los fondos para los premios, y estimular y costear las actividades de comunicación e interaprendizaje.

Raymi fue desarrollado entre 1987 y 1990 en un proyecto de desarrollo rural de la Unión Europea y la Cooperación Holandesa, denominado PRODERM, ejecutado en Cusco, Perú. Posteriormente, la metodología fue perfeccionada en el PAC-II, otro proyecto de la Unión Europea, esta vez ejecutado en el altiplano boliviano. Progresivamente, Raymi fue implementado por otros proyectos de la Unión Europea en Bolivia (PAC-Oruro y PAC-Potosí). El último proyecto de la EU, "Programa Tierra Viva", en Chile, también decidió usar esta metodología, y publicó la segunda edición del libro escrito por DEXCEL sobre Raymi (vea la ilustración arriba).

Asimismo, la GTZ utilizó Raymi en el Plan Meriss Inka, un reconocido proyecto de mejoramiento de riego en Perú. Raymi fue tan exitoso en Bolivia que muchos fueron a conocer esa experiencia, para aprender cómo aplicarlo, entre ellos varios expertos del FIDA.

Basándose en esta experiencia, FIDA diseñó un gran proyecto de desarrollo rural para las comunidades en las áreas más degradadas de Perú: la sierra sur. El proyecto se conoce ahora como "MARENASS" y abarca 350 comunidades campesinas, 7% del total existente en Perú. El FIDA considera a MARENASS como su proyecto de desarrollo rural más exitoso en América Latina, pues, según sus evaluaciones, el uso de esta metodología ha permitido "la transición de por lo menos 20,000 familias de comuneros, de una situación de subsistencia y de inseguridad alimentaria, a una condición de campesinos-productores, con mayor capital fijo y financiero, con seguridad alimentaria y con producción de excedentes". Y todo esto en menos de cuatro años. Sin embargo, a criterio de DEXCEL, los destacados resultados obtenidos por MARENASS pueden ser aún mejores, pues existen múltiples oportunidades para ello.

Raymi ha demostrado ser particularmente útil en condiciones de interculturalidad y con procesos de degradación ambiental avanzados. Estas complejas condiciones existen en la mayoría de los países de América Latina. La desertificación de estas áreas genera un flujo permanente de eco-refugiados, ya que el avanzado deterioro de su ecosistema ya no les permite subsistir.

Raymi ha sido diseñado justo para estos contextos complejos, demostrando ser una herramienta muy efectiva en la lucha contra la pobreza y la desertificación. Pero no está limitado a estos campos, pues, Raymi ya ha sido aplicado en campos tan diversos como la salud preventiva y la micro industria.

Metodología Raymi

Raymi es una metodología de capacitación horizontal. Para ello, se busca las familias y organizaciones más exitosas, para luego compartir sus conocimientos y habilidades. Esta búsqueda se realiza de manera sistemática y repetitiva, por ejemplo mediante "concursos solidarios". De este modo, la gente aprende haciendo, aprendiendo de los mejores, para replicar y mejorarlos. Así se mejora las prácticas actuales de manera impresionante en un porcentaje muy elevado de la población.

Concursos solidarios son empleados en América Latina como herramienta para estimular el aprendizaje, la innovación y su aplicación generalizada.

Breve historia de Raymi

Ya hay muchas organizaciones que implementaron el sistema de capacitación Raymi, cada una creando su propia variante. Raymi ("Fiesta" en Quechua) fue diseñado

como sistema de capacitación horizontal en 1987 en el Proyecto de Desarrollo Rural en Microrregiones (PRODERM) en Cusco, Perú. Esto fue un proyecto financiado por la Unión Europea, la Cooperación holandesa y Perú.

Desde el inicio, lo más llamativo fueron los concursos. Los primeros fueron planteados para mejorar la efectividad y eficiencia de la capacitación en riego parcelario en cuatro Microrregiones del Cusco.

El primer experimento

La primera idea de hacer concurso fue planteada y ejecutada en 1986 por dos técnicos de campo: el Ing. Jaime Zárate y el Lic. Hipólito Lasteros Jaén del PRODERM para la introducción de hortalizas con grupos de mujeres en las comunidades de Chifia y Parpay, en la Microrregión Paruro. Su propuesta no fue aceptada por sus superiores, pero estos dos técnicos decidieron financiar el modesto premio de su propio bolsillo. Lograron todo un éxito: muchas mujeres en estas comunidades empezaron a sembrar hortalizas. Pero este éxito fue conocido por muy pocas personas.

El PRODERM repitió los concursos de riego “Unu Kamachiq Raymi” durante dos años, mejorándolos para lograr mayores impactos. Luego de ello se decidió ampliar la capacitación hacia todos los recursos de las familias. Este nuevo concurso fue llamado “Pachamama Raymi” (Fiesta de la Madre Tierra), para estimular el manejo adecuado sobre la base de los conocimientos propios de la población. El PRODERM sólo implementó un concurso antes de cerrar sus puertas en 1990.

Luego de estos primeros años, varios ONG’s y proyectos estatales emplearon algunos aspectos del diseño original, sobre todo los concursos.

En 1992, el Programa de Autodesarrollo Campesino PAC-II (financiado por el Unión Europea) implementó el Raymi en el altiplano boliviano, con considerable éxito. Esta experiencia fue aprovechada por el FIDA para el diseño de su Proyecto MARENASS en Perú

La Unión Europea, en cuyos proyectos (PRODERM y PAC-II) se originó el Raymi, determinó que el Raymi fue el sistema de capacitación más efectivo que emplearon sus proyectos en América Latina (Taller de la Unión Europea en Arica-Chile 27-28 de Marzo 1995).

Las principales experiencias con el Raymi en proyectos posteriores de la Unión Europea se obtienen en Guatemala (Programa de Desarrollo Rural en el Departamento de Alto Verapaz, Convenio ALA 94/89) y en Chile (Programa Araucanía Tierra Viva).

Raymi también es aplicado en muchos ONG’s. Por ejemplo en el “Centro de Desarrollo Agropecuario” (CEDAP) en Ayacucho, que diseña los “concursos de nuevo tipo” primero (en 1992) para el tema de salud preventiva en comunidades campesinas, luego sobre “la vida entera”, “Allin Kawsananchikpaq” (mejoramiento de la vida, en Quechua). Incorporan en su programa mediante los concursos: “la salud, el ordenamiento ecológico del predio como totalidad, además de la educación escolar, la organización comunal, la producción y participación ciudadana.” (Sobre ello publica varios libros:

- “Allin Kawsananchikpaq, Vía andina de desarrollo sustentable” por Edilberto Portugal; y
- “Desarrollo rural en Ayacucho, y nuestro aporte de caminar al lado de los campesinos junto con ellos” por Raúl Wiener.

Las muchas variantes de Raymi corresponden a:

El deseo de mejorar la calidad de proyectos de desarrollo rural. La orientación a la calidad de la inversión en desarrollo fue lo que inspiró el diseño de Raymi

La tendencia de volver a metodologías convencionales, con las que los técnicos están más conocidos y cómodos.

La creatividad de los que diseñen y operan proyectos de desarrollo.

Estas tendencias resulten en un abanico de variantes, algunos dominados por elementos de lo convencional (poca atención a seguimiento y evaluación, metas poco exigentes, horizontes temporales poco claros).

Otras variantes de Raymi, en cambio, demuestran que es posible cumplir con las exigencias de eficacia y eficiencia que el Raymi permite (en tres a cuatro años más de 30% de la población adopta cambios importantes).

- iv. El contexto histórico y el surgimiento del nuevo modelo de desarrollo obrajero - forestal en el chaco santiagueño

El modelo de desarrollo adoptado por la Argentina, desde mediados del siglo XIX, se basó en la utilización de sus ventajas comparativas derivadas de recursos naturales abundantes. Mas adelante, hacia 1880, se consolida definitivamente un modelo de desarrollo basado en la agroexportación, proceso al que fueron incorporadas de manera diferencial las provincias argentinas, según una división del trabajo que ha profundizado inequidades y generado desigualdades sociales y productivas.

La expansión del ferrocarril fue uno de los elementos claves del modelo agroexportador. No obstante, la mentalidad agroexportadora del capital extranjero orientó la política ferroviaria de acuerdo con las necesidades del capitalismo europeo, de esta manera la red ferroviaria se construyó con forma de abanico convergente en los dos grandes puertos: Buenos Aires y Rosario. El noroeste sufrió el aislamiento de las poblaciones y la destrucción de los viejos pueblos florecientes durante la época de la colonia. Creó nuevos pueblos de vida efímera y destruyó las artesanías locales a partir del proceso de importación funcional al modelo. Asimismo, las vías férreas determinaron la localización de los asentamientos humanos en tierras no aptas para el cultivo, sin pastos y sin agua.

La construcción de miles de kilómetros de vías férreas impulsaron el proceso de la tala indiscriminada de los quebrachales santiagueños con la finalidad de transformarlos en durmientes. Entre 1906 y 1915 Santiago del Estero produjo 20.700.000 durmientes, con los que se construyeron 1.600 kilómetros de vías férreas (Aparicio. S, 1986).

La expansión del ferrocarril estuvo asociada también a una nueva forma de organización social denominada: el obraje. Sus características designan una modalidad de “ocupación destructiva” del espacio. Este se constituye en una economía de explotación que destruye el medio ambiente a un grado que lleva al

empobrecimiento de los sujetos sociales. Este tipo de economía “comprende la explotación abusiva que por afán de beneficios se extiende demasiado en la superficie” (Brunhes, 1955). Simposio de Historia Ambiental Americana-Santiago’03

La “ocupación destructiva”, que se desarrolló en la provincia de Santiago del Estero, presenta una intensidad inmoderada que merece la designación de rapiña económica. El obraje se desarrolló según tres grandes etapas. La primera, vinculada al proceso de explotación forestal, se basó en la extracción de quebracho para la producción de durmientes que permitieron la extensión de las vías férreas. La segunda etapa estuvo asociada al tendido de una nueva conexión ferroviaria, que puso en explotación una vasta zona del sur santiagueño y la extracción de tanino. La última etapa se caracterizó por la utilización total del bosque no ya para la extracción de tanino sino para durmientes, postes, vigas, carbón y leña. Se produjo la tala indiscriminada del bosque: el quebracho colorado, el algarrobo, el quebracho blanco, el guayacán, etc.

La ubicación del obraje estaba íntimamente relacionada con el trazado de las vías férreas, cuestión que determinó que la localización de los asentamientos humanos dejara de ser la consecuencia del hallazgo de agua para la ganadería, modificando los hábitos agrícolas y pastoriles de la región transformando a los campesinos en peones errantes.

A pesar del auge de los obrajes, también existió el desarrollo de una estructura productiva en extensiones cercanas a las vías férreas y en zonas con posibilidades de riego. Las producciones más características fueron el maíz, el trigo y la alfalfa para forrajes; más tarde se incorporaron el algodón, el girasol y el lino.

El caso de « Los Jurés »

La localidad de Los Jurés esta ubicada en el Departamento de General Taboada, al este sud - este de la Provincia de Santiago del Estero, en el noroeste argentino, y forma parte de la región conocida como el Chaco Santiagueño. La ciudad de Añatuya, cabecera del Departamento, se encuentra a 80 km de la comunidad. Su zona rural esta dividida en lotes, en los que se encuentran las distintas unidades productivas y abarcan una superficie aproximada de 7.500 has, distribuidas entre el Departamento de General Taboada y el Departamento de Ibarra.

Las características económico sociales de Los Jurés se pueden sintetizar de la siguiente forma:

- La estructura agraria es heterogénea, conviven parcelas con rasgos campesinos (que constituyen el 86% de las familias rurales) y extensiones con características de mediana y gran explotación empresarial.
- El origen social de la comunidad es fundamentalmente de ex-asalariados de la industria de extracción forestal.
- La mayor parte de estos productores no son dueños de las tierras que ocupan sino que mantienen una tenencia precaria de la misma.
- Se combinan diferentes actividades productivas como el desmonte, el cultivo de subsistencia, la producción para el mercado y las migraciones estacionales.
- El producto principal que constituye el mayor ingreso económico es el algodón, con mejores o peores precios de venta, según las condiciones del mercado.
- Su recurso más abundante es la mano de obra familiar, y en consecuencia desarrollan estrategias de ingreso complementarias que les permitan asegurar su

supervivencia a través de maximizar las posibilidades de empleo del grupo doméstico.

Según Brunhes la “economía de rapiña” incluía tres etapas. La primera consistía en una explotación intensiva, prolongada e ilimitada, seguida por el empobrecimiento, que a su vez llevaba a la toma de conciencia sobre la necesidad de conservación.

Simposio de Historia Ambiental Americana-Santiago'03

El sistema productivo de la zona carece de tierra, infraestructura, maquinaria, medios de producción, y en particular se advierte la falta de la cultura característica del "agricultor". Esta situación es producto, no sólo del tipo de configuración económica y social que se dio en la provincia, sino también de la falta de un contexto que le permita al productor disponer de las condiciones necesarias para el desarrollo de la producción agropecuaria y ganadera.

A partir del estudio realizado sobre el caso de Los Jurés, se pueden indicar que el modelo obrajero – forestal no fue sostenible para el crecimiento y desarrollo de la región. Esto se debe a que se basó en un modelo de organización productiva que combinó factores ambientales, económicos y sociales que, hasta el presente, han afectado la configuración ecológica de la región disminuyendo la calidad de vida y del medio ambiente.

Confluyen aquí tres factores :

(a) El factor político : la prevalencia de formas de organización caudillistas y clientelísticas que colaboraron, a través de la venta de las tierras públicas, por la falta de leyes sociales y de conservación y protección de los recursos naturales a la generación de daños irreversibles en la

productividad de los ecosistemas naturales y al empeoramiento de las condiciones sociales de los pequeños productores campesinos.

(b) El factor económico : se advierte que, luego de la desaparición de los obrajes, no ha habido un desarrollo agrícola y ganadero sostenido. Tanto la agricultura como la ganadería, en un porcentaje elevado de productores, se desarrolla en forma de actividades de subsistencia sin contar con los avances científicos y tecnológicos que permitan generar producciones más rentables.

(c) El factor social y cultural : se observa una pérdida de tradición en las prácticas agrícolas de los productores vinculada a las exigencias de los obrajes que pudieron revertirse en parte con la

sistematización en el cultivo del algodón pero que hoy comienzan a profundizarse a partir de la inexistencia de condiciones políticas, económicas y sociales tendientes al logro de una producción agrícola - ganadera que garantice el desarrollo y bienestar de la población.

A partir del análisis de la sustentabilidad pudo determinarse que de las tres variables aplicadas

para el caso (ecológica, económica y social), dos de ellas han dado como resultado una tendencia a insostenible, mientras que la tercera muestra una situación neutra que puede derivar a cualquiera de ambas direcciones.

Estos resultados nos permitirían afirmar que, en el momento de la realización del estudio, la situación por la que atravesaba Los Juríes podría calificarse con una tendencia general a insostenible.

Finalmente, podría decirse que las consecuencias del modelo obrajero - forestal para el actual sistema productivo de la región fueron diversas; no sólo afectó los aspectos ecológicos y productivos antes señalados sino que también tuvo consecuencias para las historias y comportamientos de los distintos actores sociales, implicó la depredación de los recursos naturales, impidió el bienestar de la población, obstaculizó las alternativas sociales de un proceso productivo más igualitario, equilibrado y sostenible e imposibilitó la equidad intergeneracional del desarrollo.

v. DIEZ PAUTAS SOBRE COOPERATIVAS CAMPESINAS*

Septiembre de 1984

En las zonas de colonización de casi todos los departamentos del país, por lo general regiones aisladas donde prima el esfuerzo humano en las faenas agropecuarias, el problema del mercadeo de la producción campesina es una de las mayores trabas para el mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes. A los agricultores, en muchas ocasiones, les resulta prácticamente imposible llevar sus cosechas a los centros de consumo, y si logran hacerlo terminan atrapados en una red de intermediarios que se queda con el monto principal de las ganancias, cuando no con todas ellas. Resolver de manera acertada la cuestión del mercadeo, por lo tanto, contribuirá a desarrollar la producción y aliviar las condiciones de pobreza en que se debaten cientos de miles de labriegos.

De ahí que las ligas campesinas, que han venido creciendo a un ritmo sorprendente en estas zonas de colonización, se hayan concentrado desde hace algunos años en la tarea de crear y promover cooperativas.

Tales organizaciones de masas, apoyándose en sus propios esfuerzos y preservando a toda costa su independencia frente al gobierno y los dos partidos tradicionales, han alcanzado éxitos notables en varias regiones del país. Sin embargo, por distintas circunstancias ha sido particularmente en el sur de Bolívar donde han prendido con mayor fuerza y han dejado las más ricas experiencias. El campesinado de numerosas veredas apartadas del departamento ha comprendido la importancia de asociarse para vender lo que produce, y las ligas han comprobado en los hechos que el mercadeo es una labor imprescindible para aumentar la producción de los agricultores y mejorar así las bases materiales y espirituales de su lucha revolucionaria.

A finales del año pasado, la Unión Campesina Independiente de Bolívar (UCIB), que agrupa a 19 ligas de los municipios de El Carmen, Magangué, Achí, Pinillos, San Martín de Loba, Morales y San Pablo, efectuó en Montecristo, corregimiento de Achí, un encuentro departamental para resumir las experiencias de más de un centenar de dirigentes campesinos en varios frentes de trabajo, pero especialmente en el de las cooperativas. La reunión dio pruebas irrefutables de que el mercadeo organizado por los propios agricultores puede llegar incluso hasta las grandes ciudades y arrojar resultados positivos, si se realiza como debe ser, y demostró que en mayor o menor medida todas las delegaciones se han preocupado por construir

cooperativas y han conseguido avances de consideración en este campo. Una de ellas ha logrado la hazaña de sextuplicar el área sembrada de arroz de una vereda en un solo año. Y aunque todavía están lejos de solucionar los ingentes problemas económicos de los colonos, el camino que han emprendido es digno de tenerse en cuenta y de aplicarse a las condiciones concretas de otros departamentos. Por este motivo, *Tribuna Roja* ha considerado conveniente hacer un resumen de las diez conclusiones principales del encuentro en relación con las cooperativas, conclusiones que fueron publicadas por el órgano informativo de la UCIB, *Renacer Campesino*, en abril de 1984:

1. Las cooperativas no deben repartir las utilidades entre los socios, como se ha venido haciendo en muchos casos, sino explicar a los campesinos que el principal beneficio que obtienen con el mercadeo es el que resulta de vender las cosechas a mejor precio y de adquirir las mercancías de consumo más baratas. Si las utilidades se reparten la organización no podrá capitalizar, ni crecer, ni conseguir los medios de transporte, de acopio y de distribución que requiere para cumplir sus funciones.

2. Las cooperativas deben procurar tener funcionarios especializados, lo que equivale a decir remunerados, en cada una de las ramas de esta actividad: transporte, mercadeo, finanzas, contabilidad, cte. El logro de este objetivo depende de los recursos y del crecimiento de cada cooperativa, naturalmente, pero para él hay que aspirar de todas maneras.

3. Las cooperativas tienen que estudiar qué productos son aptos para el mercadeo y cuáles no. La experiencia enseña que existen cultivos que no dan garantías o que no se pueden vender rentablemente, ya sea porque la competencia dificulta su comercialización, porque están restringidos a causa del control oficial o por otras razones. Para determinar el producto principal del mercadeo es necesario realizar un análisis minucioso de las condiciones y no actuar movidos por juicios subjetivos o simples sentimientos.

El meollo de la cuestión, en estos casos, reside en que las cooperativas prosperen.

4. Las cooperativas deben ocuparse tanto del mercadeo como del consumo. Ambos factores están indisolublemente unidos. Desde mucho antes de que sus productos salgan al mercado, los campesinos necesitan proveerse de artículos indispensables y en la mayoría de los Casos los requieren fiados. Por lo general, los comerciantes les dan crédito y por este medio los explotan, propocionándoles muy caras las mercancías de consumo y obligándolos a empeñar a bajos precios la siguiente cosecha. Las cooperativas han de atender este problema porque de lo contrario no será posible que los agricultores se liberen del control de intermediarios y usureros, que en no pocas ocasiones son al mismo tiempo los gamonales políticos de la localidad. Por otra parte, para que sea rentable el transporte de la producción campesina a los centros urbanos, es conveniente que haya carga no sólo de ida sino de venida.

5. Las cooperativas deben dominar y saber utilizar las leyes y mecanismos de la actividad comercial; aprender a trabajar con números y hablar de economía; perderle el miedo a operar con dinero, aprovechar el crédito, hacer cálculos minuciosos y familiarizarse con todos los tejemanajes del mercado. La diferencia con los comerciantes está en que ellos utilizan estos instrumentos para oprimir a los

labriegos, mientras que las cooperativas los aplican en beneficio de la comunidad y del desarrollo de la producción.

6. Las cooperativas no pueden lanzarse a una temeraria competencia de precios. El propósito de abaratar los artículos de consumo y combatir la especulación, que de manera inevitable provoca enfrentamientos con los intermediarios, hay que llevarlo a cabo en el entendimiento de que el poder económico de las cooperativas es por ahora demasiado precario para sostener una guerra de precios prolongada. En cuanto a la necesidad de adelantar una política de frente unido con los comerciantes, el encuentro reiteró que ésta no debe emprenderse a costa del bienestar de los campesinos ni de la existencia de sus organizaciones. Otros factores, y fundamentalmente la opresión económica y política del régimen, facilitan el acuerdo con ellos.

7. Las cooperativas tienen que asumir las pérdidas y las ganancias del mercadeo que realicen. Debido a las distancias y a las fluctuaciones propias de la actividad comercial, es frecuente que los precios a los cuales compran o venden a los campesinos difieran de los precios a los cuales compran o venden en los centros de consumo. En esto suelen influir, por ejemplo, los costos del transporte, que en determinados momentos pueden ser decisivos para la obtención de pérdida o ganancias. Ambas eventualidades, en todo caso, son responsabilidad de las cooperativas, y no de los socios en particular.

8. Las cooperativas deben buscar en sus operaciones comerciales regularidad y volumen. La primera para no perder los clientes que compran las cosechas de los agricultores y asegurar el abastecimiento y el crédito, y el segundo para conseguir rentabilidad en los negocios. Muchas transacciones, en efecto, dan un margen reducido de utilidades por unidad, y hay productos que sólo se pueden comerciar con beneficio en cantidades apreciables.

9. Todos los dirigentes y socios de las cooperativas deben concentrar sus esfuerzos en la tarea de crear una cadena de organizaciones que resuelva todos los eslabones de la comercialización, desde el transporte hasta el empaque, almacenamiento, financiación y distribución de los productos campesinos.

A esta empresa de elevar las condiciones de vida de los agricultores a través del mercadeo, que se ha convertido en el trabajo más importante de las ligas en las regiones aisladas y atrasadas del país, hay que dedicarle toda la consagración que sea necesaria.

10. Las cooperativas reunidas en el encuentro de Montecristo, finalmente, se comprometieron a constituir una escuela campesina orientada a formar dirigentes agrarios de ésta y otras zonas de Colombia, aprovechando la experiencia y los recursos de las organizaciones de la UCIB.

vi. EL MÉTODO PAULO FREIRE: ETNIA KOLLA LILIANA MARTÍNEZ¹

Paulo Freire toma elementos de pensamientos y teorías de filósofos, pedagogos, psicólogos, y los integra de una forma creativa, recreándolos y enriqueciéndolos con su experiencia. Su estadía en Chile en esos años de movilización política y efervescencia social fue fundamental para la consolidación del pensamiento político-

pedagógico de Paulo Freire, al poder reestudiar y reexaminar su método en un contexto diferente.

El considerar distintos contextos, diferencias socio-etno-culturales y de género, no sólo da integralidad al abordaje complejizándolo, sino también un marco vasto y flexible, donde no hay recetas.

El constructivismo freireano nos plantea que todos pueden aprender, que todos saben algo, que cada uno es sujeto responsable de construir el conocimiento y resignificar lo que aprende.

Al respecto, en mi experiencia de trabajo con jóvenes y adultos de etnia Kolla, campesinos, ocurre que hay una desvalorización histórica y cultural muy grande de sus saberes, una baja autoestima que les impide sentirse productores de conocimientos, y una historia en la relación con la escuela muy negativa que inhibe o dificulta los procesos de aprendizaje, donde ellos son protagonistas.

Aquí cobra sentido uno de los principios: la alfabetización es un proceso intelectual, lógico, afectivo y social.

Y efectivamente, el proceso es lento, requiriendo de una gran paciencia. Sin embargo, cuando se empiezan a superar algunas barreras, se comienza a transitar un camino de dialéctica, acción-reflexión-acción, donde ya no hay retorno.

En cuanto a los momentos del método Paulo Freire, reflexionando sobre el texto de Moacir Gadotti, creo que ocurren en la práctica: investigación temática, tematización-problematización.

Uno de los disparadores fundamentales ha sido para nosotros el trabajar sobre el problema más sentido por la gente. Nosotros no trabajamos en alfabetización.

Sin embargo, para empezar a trabajar en algún tema hacemos un diagnóstico participativo, o a partir de una serie de problemas identificados se los prioriza, se buscan las relaciones entre ellos, y luego se continúa el análisis adonde surgen otros temas relacionados a esos primero: se va tejiendo la trama social.

Luego se plantean soluciones o caminos a seguir para uno de los temas en función del impacto que tiene sobre los demás, de las posibilidades de generar cambios, y se planifica la acción.

A veces estas acciones son pequeñas, cuando se concretan, se reflexiona, y ya es posible ver un poco más allá.

Un ejemplo: en 1995 hacía dos años y medio que veníamos trabajando con ocho comunidades de la Puna, con quienes se hizo una reunión-taller para definir con qué se seguía trabajando. El problema identificado por la gente como más importante y urgente era que los animales (ovejas) se les morían y no sabían por qué. Se analizó, surgieron otros temas y sus relaciones, se planificaron acciones como talleres de capacitación (en los que se parte de los saberes populares, se establece un diálogo permanente donde fluyen conocimientos, valores, afectos, y efectivamente el que educa también aprende). Luego se compraron botiquines de sanidad animal comunitarios (hoy, seis años después doce comunidades están organizadas para hacer las compras, independientemente de la ONG, a un mayorista en otra provincia, y administran ellos mismos en forma autónoma). Había un proyecto de vida que daba sentido al aprender.

Este proceso de investigación temática-tematización-problematización se repite constantemente en distintos niveles del proceso. Luego de haber solucionado ese problema original se fueron abordando otros relacionados, como manejo del ganado, refugios para las pariciones, pasturas, provisión de agua, comercialización, esquila. Todas ellas atravesadas por la organización que les permitirá posicionarse en mejores condiciones de negociación con otros sectores de la sociedad. Y nos sumamos al sueño del maestro por una realidad más humana, menos fea y más justa. Creemos que es posible y necesario cambiar las cosas.

3. METODOLOGÍA

La metodología desarrollada en este trabajo de investigación, se enmarca en la propuesta de los Doctores Eduardo Aldana y Alfonso Reyes, en su libro *Disolver Problemas, Criterio para Formular Proyectos Sociales*.

Los momentos o etapas de la metodología son los siguientes: En primer lugar está la comprensión y análisis de la situación problemática, la formulación de la situación deseada por medio de un diseño idealizado y la determinación de las brechas para pasar de la situación problemática al diseño idealizado. “Estos momentos pueden desarrollarse de manera simultánea y muchas veces es necesario pasar por ellos varias veces para llegar a una solución satisfactoria del problema. Es por ello que no deben confundirse con las etapas o pasos sucesivos en un proceso lineal. Situación Problemática es aquella que surge en una organización o un contexto social específico como resultado de una sensación, por parte de un observador, de la existencia de un desajuste o ruptura en sus expectativas. Esta ruptura puede provenir de consideraciones éticas, estéticas o de eficiencia social o económica. Toda situación problemática exhibe propiedades emergentes. Por lo tanto, su comprensión requiere de una observación sistémica más que de una observación analítica. La descripción de una situación problemática depende tanto de las interacciones entre las personas que le dan origen como de la capacidad de observación del punto de vista que la observa.

Un diseño idealizado es una descripción operacional de una organización de la que emerge un conjunto de propiedades deseables. Estas propiedades emergentes, por definición, disuelven la situación problemática de la que se deriva el diseño idealizado. Una descripción operacional se concentra en la especificación de un conjunto de actividades interrelacionadas más que un listado de características deseadas, la elaboración de un diseño idealizado corresponde a una manera preactiva de afrontar una situación problemática.”⁶

⁶ ALDANA, Eduardo & REYES, Alfonso. *Disolver Problemas*. Ediciones UNIANDES, 2004.

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1. Descripción general de la Corporación PBA

La Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Agricultores Colombianos (Corporación PBA) es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es contribuir al mejoramiento del nivel de vida y a la superación de las condiciones de pobreza de los pequeños agricultores colombianos con base en el fomento de procesos de innovación tendientes a lograr el desarrollo sostenible de las comunidades rurales. De ella forman parte algunas entidades públicas colombianas – tales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Ambiente y el Departamento Nacional de Planeación -, centros de investigación internacionales – como el CIAT -, corporaciones mixtas de investigación colombianas - CORPOICA y CONIF –, importantes universidades nacionales y regionales – la Universidad Nacional, la Universidad de Córdoba y la Universidad de Sucre - y las organizaciones de los pequeños agricultores que trabajan en procesos de innovación participativa con la Corporación.

La Corporación PBA, trabaja con recursos de cooperación internacional y contrapartidas nacionales, en procesos de innovación con pequeños agricultores.

Los pequeños agricultores son el alma de la Corporación, y tienen una participación activa y decisoria en todas las fases y aspectos de su trabajo, desde la selección misma de los problemas que se busca superar hasta el seguimiento y evaluación del programa y de cada uno de sus proyectos. En las diversas zonas donde el programa trabaja, los pequeños agricultores conforman cooperativas, asociaciones y/o Grupos Participativos Locales (GPLs), los cuales son los responsables de adelantar en su localidad todas las labores de investigación, desarrollo y capacitación de la Corporación, y de promover la creación de empresas de los pequeños agricultores que produzcan semilla limpia y bioinsumos – Empresas de Base Tecnológica – y de empresas asociativas de transformación y comercialización de las cosechas de sus integrantes.

La Corporación PBA dirige y adelanta, con recursos de cooperación holandesa y contrapartidas nacionales, el Programa de Biotecnología Agrícola para Pequeños Productores. Este programa, que se inició hace más de siete años, busca apoyar a los campesinos de los siete departamentos de la Costa Atlántica colombiana en el mejoramiento de su nivel y de su calidad de vida poniendo a su servicio modernas herramientas tecnológicas, las cuales les deben permitir contar con una actividad productiva más sostenible y competitiva. El programa aspira a beneficiar 155.000 hectáreas y cerca de 50.000 familias campesinas. La primera fase terminó en enero de 2002 y la segunda, que durará cuatro años, se inició el 1º de febrero de 2003.

Hasta el momento se han conformado cerca de cincuenta y cinco organizaciones de pequeños productores a todo lo largo y ancho de los siete departamentos de la Costa Atlántica y en algunas otras zonas del país. Ellos cubren 153 municipios y vinculan 300 comunidades. Se han integrado 6 grupos de mujeres. En estas organizaciones se eligen los representantes de los pequeños productores al Comité Regional. Este

Comité está conformado por 14 representantes de los campesinos – 2 por cada departamento de la Costa – y por los investigadores que tienen a su cargo los principales proyectos. En el Comité se presentan las propuestas y el avance de los proyectos de investigación participativa de las organizaciones de pequeños agricultores, se coordinan todas las actividades del Programa en la región, se trazan las orientaciones para los diferentes proyectos y se definen las prioridades de trabajo. Igualmente, se eligen los representantes campesinos al Comité Directivo Nacional de la Corporación.

La Corporación no ejecuta directamente las actividades de investigación y desarrollo. En la primera fase las contrataba con las entidades mejor preparadas para desarrollarlas, y les exigía que los proyectos se adelantaran con su metodología participativa, la cual debe aplicarse desde la formulación de los mismos, pasando por la ejecución, hasta la evaluación y seguimiento. Las principales entidades ejecutoras han sido CORPOICA, el CIAT, el Instituto de Biotecnología de la Universidad Nacional y las Universidades departamentales de Córdoba y de Sucre. Actualmente, son las organizaciones de pequeños agricultores legalmente constituidas las que presentan y ejecutan los proyectos, y no las entidades de investigación. Estas últimas, en todo caso, continúan participando activamente en los proyectos y procesos, apoyando y asesorando a los campesinos en las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, produciendo en laboratorio los materiales iniciales y alimentando todo el proceso de innovación tecnológica.

4.2. El Rol de la Corporación PBA:

El objetivo de la Corporación PBA es contribuir al mejoramiento del nivel y de la calidad de vida de los pequeños agricultores colombianos y a la erradicación de la pobreza, a través del fomento de procesos participativos de innovación tendientes a lograr el desarrollo sostenible de las comunidades rurales. Y este fin se orienta por medio del desarrollo de tres funciones principales:

- Realizar labores de gestión para conseguir recursos y oportunidades para nuevos proyectos:

En esta etapa, los actores relevantes son el director ejecutivo y el equipo de la Corporación PBA, los técnicos de las entidades aliadas y los productores. El principal objetivo de esta etapa es promover el trabajo que se desarrolla y de esta forma buscar nuevas personas y/o entidades interesadas en realizar actividades de cooperación con la Corporación PBA.

- Coordinación institucional entre los asociados:

Dado que de la Corporación PBA hacen partes varias entidades y que además la ejecución de los proyectos es interinstitucional, es fundamental el trabajo de coordinación que desarrolla la Corporación PBA, el actor principal en esta

actividad es el director ejecutivo de la Corporación PBA, como también los directivos de las demás instituciones.

- Apoyo a los aspectos socio-económicos de los procesos de innovación participativa (desarrollo humano, desarrollo organizativo / empresarial, comercialización / integración a las cadenas productivas):

Si bien es cierto que en la etapa de constitución de las organizaciones la Corporación PBA cumplió un papel fundamental, uno de sus objetivos es el fortalecimiento institucional y por lo tanto, se espera que éstas sean unas organizaciones autosuficientes, capaces de tomar sus propias decisiones y buscar soluciones a los múltiples problemas que se presentan. Sin embargo, este proceso ha sido lento y progresivo debido a características socioeconómicas de las regiones y de los productores asociados a las organizaciones proponentes de los proyectos.

4.3. Descripción de algunas organizaciones de campesinos:

4.3.1 COOPERATIVA DEL GRUPO PARTICIPATIVO LOCAL DE DIBULLA, COOGRUPADI.

- a. *Departamento:* Guajira
- b. *Municipio:* Dibulla – Riohacha
- c. *Usuarios:* 100 pequeños productores
- d. *Generalidades de la zona:* El Municipio de Dibulla, tiene una superficie de 174.400 hectáreas y según datos proyectados por el DANE para el año 2002, posee una población de 17,734 habitantes, de los cuales el 23% se encuentran en la zona urbana y el 77% en el área rural que comprende cinco corregimientos. La población está conformada por blancos, mestizos, afro colombianos e indígenas (Kogui, Arhuacos, Arzarios y Wayuu). Según el Plan de Desarrollo Municipal de Dibulla, 1999-2002, la población indígena en esta área representa el 38% de los pobladores. La temperatura es superior a los 24 °C, un promedio anual de lluvias entre 1,000 y 2,000 m.m. En cuanto a la disponibilidad de agua para la vegetación, señalan una deficiencia de diciembre a febrero y durante julio y agosto, con almacenamiento de agua en abril, mayo y octubre. La vegetación es escasa y esparcida, y ha venido siendo remplazada para establecer actividades agropecuarias. El uso principal de la tierra es la ganadería extensiva, alternado con pequeños cultivos. Para el municipio de Dibulla, registra entre las principales causas de morbimortalidad la Infección Respiratoria Aguda (IRA) con un 10,3%, Los beneficiarios del proyecto son pequeños productores de plátano, yuca, frutales, entre otros, con deficiente mercadeo para sus productos y falta de recursos para cubrir los costos de producción en los que los rubros de insumos para fertilización y control de malezas, plagas y enfermedades equivalen al 32%. Entre el 70% y 95% de los habitantes de los corregimientos a beneficiar se dedican a actividades agropecuarias, dentro de los cuales 80

familias de pequeños productores con un área potencial de 250 hectáreas serán los beneficiarios directos, y 200 usuarios adicionales potenciales.

Adicionalmente, el nivel de ingreso familiar es relativamente bajo, debido a que un alto porcentaje de la población económicamente activa se encuentra desempleada y deriva su sustento de la actividad agropecuaria, en la que genera un ingreso mensual cercano a un salario mínimo el cual se complementa con autoconsumo del 20% adicional, producto de la misma parcela.

Desde 1997, la región de Dibulla cuenta con Grupos Participativos Locales de productores altamente comprometidos, siendo una de las zonas con mayor nivel de desarrollo tecnológico e innovación de la Corporación PBA, lo que constituye razones altamente favorables para construir una agricultura ambientalmente sostenible y eficiente trabajada por los beneficiarios directos del proyecto.

e. Educación:

Tabla 3. Situación actual de la educación en Dibulla-Guajira

Lugar	Las Flores	Campana Nuevo	La Punta de los Remedios	Dibulla	Mingueo	Rioancho
Instituciones educativas	Institución Educativa Rural Adolfo Míndiola Robles	Centro Educativo Buenos Aires	Institución Educativa Rural Miguel Pinedo Barros	Institución Educativa Urbana Nuestra Señora del Pilar	Institución Educativa Agropecuaria de Mingueo	Centro Educativo Rioancho
Servicios prestados	Preescolar Básica Primaria Básica Secundaria	Preescolar Básica Primaria	Preescolar Básica Primaria Básica Secundaria y media	Preescolar Básica Primaria Básica Secundaria y media	Preescolar Básica Primaria Básica Secundaria y media	Preescolar Básica Primaria
Cobertura	Las Flores, Campana, Penjamo y Puente Bomba	Campana, Limonal, Sta Rita de Jerez, La Sierra, Rioclaro y la Montanita	La Punta Campana, Limonal, Sta Rita de Jerez, La Sierra, Rioclaro y la Montanita	Dibulla y Casa Aluminio	Mingueo, Casajapon, Quebrada Andrea y Alto San Jorge	Rioancho, 20 de julio, Rionegro, San Salvador, Bello Horizonte, la Unión y Vainilla
Problemas	Carencia de materiales didácticos y ayudas educativas, Falta capacitación a los docentes	Carencia de materiales didácticos y ayudas educativas, Falta capacitación a los docentes	Carencia de materiales didácticos y ayudas educativas, Falta capacitación a los docentes	Carencia de materiales didácticos y ayudas educativas, Falta capacitación a los docentes	Carencia de materiales didácticos y ayudas educativas, Falta capacitación a los docentes	Carencia de materiales didácticos y ayudas educativas, Falta capacitación a los docentes
Instituciones o centros de educación técnica o tecnológica	No existen	No existen	No existen	No existen	No existen	No existen

- f. *Salud:* En el municipio de Dibulla existen 5 puestos de salud en Las Flores, Palomino, Campana, Rioancho y Pueblo Viejo; 2 centros de salud en La Punta y Mingueo; Un Hospital que se encuentra ubicado en la Cabecera municipal de Dibulla y 4 EPS entre las que se encuentran Duicasagui, Caja Salud, Caprecom y Barrios Unidos.

Existe una problemática compleja en el sector de salud ya que la comunidad piensa que los servicios de salud son deficientes debido a la desviación de los recursos para salud, además de tener una baja cobertura para el municipio.

- g. *Cultura:* En la zona existen compositores de canciones y poemas, versos; grupos musicales (percusión y cuerdas), grupos teatrales.

En cuanto a eventos, existen los carnavales de la Punta y el Festival del Plátano. La elaboración de artesanía se da fundamentalmente con las conchas de mar con la cual se elaboran collares y accesorios

No existe el apoyo de las entidades estatales al sector, ya que no hay espacios de capacitación para jóvenes y adultos que busquen desarrollar aptitudes artísticas.

- h. *Religión:* Existen 3 religiones en la región así: Religión católica, Evangélicos y Testigos de Jehová. Las Fiestas religiosas que se celebran son:

- La Virgen del Pilar, 12 y 19 de octubre
- Santa Teresa el 15 de octubre en la cabecera municipal Dibulla
- San Rafael el 21 de mayo en La Punta de los Remedios
- La Virgen del Carmen el 16 de julio.

Estos grupos, brindan ayuda involucrando a toda la comunidad, se solidarizan con los más necesitados y emprenden campañas juveniles e infantiles para la formación de valores y de actitudes positivas.

- i. *Recreación:* En la región existen diferentes canchas de fútbol, microfútbol y una cancha polifuncional, además se encuentran sitios de recreación como billares y discotecas

Los deportes mas practicados son el fútbol, microfútbol, Voleyball y Baloncesto. Se realizan campeonatos internos municipales y departamentales, liderados por el Instituto de Recreación y Deporte Dibulla.

Los juegos tradicionales que se practican en la región son: Macana y peleas de gallo.

La problemática se centra alrededor del bajo apoyo de las entidades publicas, la no adecuación y mantenimiento de los escenarios deportivos y el no acceso a capacitación en esta área.

- j. *Vías:* La principal vía es la troncal del Caribe – Vía marítima (mar caribe) y otras vías son Campana Nuevo- Dibulla y Dibulla- Casa Aluminio. Las vías se encuentran en mal estado.

Los centros de acopio y de comercialización son las cooperativas: Cooperativa de Pescadores de Palomino, PRECOPADI y Coogrupadi.

El comercio se centra en productos agrícolas, ganadería y pesca.

El pequeño agricultor tiene problemas como:

- En invierno se dificulta el transporte de los productos

- Inadecuado manejo del arroz con el río
- Mares de leva, vientos y corrientes.
- En tiempo de sequía se tiene problema con la consecución de agua para el riego de los cultivos.
- Poco apoyo estatal al sector agrícola

4.3.2 COOPERATIVA DE PRODUCTORES ASOCIADOS DE BIOTECNOLOGÍA, BIOINSUMOS Y SEMILLAS DE CURUMANÍ - COOPRABISCUR

- a. *Departamento:* Cesar
- b. *Municipio:* Curumaní
- c. *Usuarios:* 100 pequeños productores
- d. *Generalidades de la zona:*

La zona de influencia de la Cooperativa –COOPRABISCUR es en los municipios de Curumaní y Chiriguaná:

MUNICIPIO DE CURUMANÍ:

La zona platanera de Curumaní está dividida en siete subregiones:

San Roque: Se encuentra concentrado entre el 50% y 60% del área platanera del municipio; está irrigada por el Río Simití que desciende desde la serranía del Perijá y desemboca en la ciénaga del Zapayán. Se subdivide en tres subsectores:

Simití Alto: Comprende las veredas Simití Arriba, Caño largo, Los Laureles, La Victoria, La Conga, La Mocha, La Libertad y La Reforma.

Simití Medio: Es la más importante como zona productora de plátano, está dividida por la troncal oriental (Bucaramanga – Santa Marta) que la recorre de sur a norte. Se encuentra conformada por las veredas Simití medio, Sabanas del Valle, El Hoyo, y la Victoria.

Simití Bajo y Anime: La producción de plátano en este subsector es bastante difícil ya que sufre inundaciones durante el invierno, lo que ocasiona destrucción parcial o total de las explotaciones agrícolas en este subsector. Comprende las veredas Simití bajo, y Estancia Vieja, Anime y Anime Grande.

San Sebastián: En ella están incluidas San Martín, Las Guaduas y Santa Marta (La Quebrada). Se consideran los mejores suelos para plátano, sin embargo, en la actualidad se concentra el 20% del área platanera.

San Pedro: Con el 15% del área platanera, está dividida en San Pedro Arriba, Monte de las Mujeres y San Pedro Bajo, sectores en donde se encuentran las veredas San Pedro, San Rafael y Carolina. En la subregión del Monte de las mujeres se cuenta con 30 plataneras minifundistas, con un promedio de 1.5 ha.

Sabana Grande: Con las veredas Los Serenos, Sacatá y Champán, que abarcan el 10% del área cultivada en plátano.

Unión Animito, Unión 28 y El Triunfo: Esta subregión y las dos que se mencionan más adelante, conforman el 5% restante del área platanera del municipio de Curumaní; incluye las veredas Unión Animito, Unión 28, Animito y El Paraíso.

Santa Isabel: De poca importancia como productora de plátano, además de este corregimiento incluye las veredas Tosnovan, Lamas Verdes y El Desierto.

El Mamey: Corregimiento que también es de poca importancia en el sector platanero.

MUNICIPIO DE CHIRIGUANA:

Las zonas del municipio donde se desarrollan actividades de COOPRABISCUR es en los Martínez y el Hatillo (Rincón Hondo).

La EBT, está compuesta por 30 asociados y en la actualidad los GPL de Curumaní, están constituidos por 66 integrantes, todos dedicados a actividades agrícolas, de los cuales el 59% está constituido por hombres y el 41% por mujeres, con edad promedio de 33 años. La población se caracteriza por un bajo nivel de escolaridad (72% entre estudios secundarios incompletos hasta ningún grado de escolaridad), ingresos per cápita/año de \$608.306, tasa de desempleo del 30%, el 62% con tenencia de tierra, el 58% sin historia crediticia, 29% sin aportes a régimen de salud y 90% sin aportes a régimen de pensión.

Hacia 1970 en el departamento del Cesar, exactamente en el municipio de Curumaní, se destacó como la zona productora de plátano más importante del departamento, por el hecho de haber alcanzado a sembrar, alrededor de 5.000 ha en esta especie por parte de 2.000 agricultores, lo cual significaba, en promedio unas 2 – 3 ha en plátano para cada uno de ellos. Complementario a lo anterior, se tiene que esta región fue exportadora de plátano hasta 1987, fecha en la cual ya había hecho presencia la Sigatoka negra (*Mycosphaerella fijiensis*) ocasionando inicialmente, la suspensión de estas exportaciones y posteriormente la reducción paulatina de la superficie explotada con ésta musácea, hasta solo 126 ha y 250 productores.

Se tiene conocimiento que en la década del 70, el área de aguacate en estas subregiones, era aproximadamente unas 8000 hectáreas, distribuida en las zonas aguacateras de los Municipios de Valledupar, Manaure, La Paz, Codazzi, La Jagua de Ibérico, Curumaní y Chiriguaná en el Departamento del Cesar, 1.200 ha en estos dos municipios; Santa Marta, Ciénaga, Aracataca y Fundación, en el Departamento del Magdalena y Villanueva, Fonseca, Urumita y Riohacha en La Guajira, consideradas aptas para el cultivo.

El efecto de enfermedades tales como la Pudrición Radical ocasionada por *Phytophthora*, la Marchitez producida por *Armillaria* y *Verticillium* y la Muerte Regresiva producida por *Botryodiplodia*, son consideradas limitantes junto a problemas entomológicos tales como el Barrenador de tallos y ramas y el Pasador del fruto, factores que ocasionan grandes pérdidas en el cultivo. Los frutos dañados no se pueden comercializar sirviendo en algunos casos únicamente para alimentación animal. Esta acción conjunta ha venido diezmando el área establecida en más de un 50%, hasta tal punto que actualmente sólo existen alrededor de 2000 hectáreas del cultivo, de las cuales solamente hay 80 entre los municipios de Curumaní y Chiriguaná y para agravar más la situación, no obedecen a ningún manejo técnico del cultivo, por ser éste un sistema de producción netamente de economía campesina.

Puede presentarse como siembra múltiple en arreglo con otras especies como plátano, café, cacao, cítricos y otros. De la misma manera, la estacionalidad de la producción contribuye a incrementar los niveles de pérdidas, ya que se desconocen alternativas de transformación del producto final.

A partir de 1997 cuando inició el PBA en este municipio, con un programa de producción de semillas limpias de plátano, se han registrado altos grados de participación y compromiso por parte de los pequeños productores y han adquirido confianza para innovar, participar y contribuir activamente en la solución de sus problemas productivos y tecnológicos. Una de las iniciativas que se destaca como producto de la investigación participativa que desarrollan radica en el hecho de que se estableció una metodología de producción acelerada de semillas bajo condiciones de vivero que no solo es eficiente, sino que además aminora los costos de producción de semillas de buena calidad.

Los beneficios de estos primeros cinco años de trabajo técnico y socio empresarial comienzan a vislumbrarse con la demanda de semillas limpias de plátano y yuca no solo a nivel del municipio sino dentro del mismo departamento del Cesar e inclusive a nivel nacional, a tal punto que las capacidades actuales son insuficientes para cubrir la demanda. Adicionalmente la producción de abonos orgánicos dado el efecto de beneficio en los incrementos en rendimientos y las reducciones en costos de producción, las fuentes de trabajo que se están creando, en la producción y comercialización de estos bioinsumos y las semillas limpias, se traduce en una necesidad de ampliar y fortalecer las capacidades actuales de producción para continuar y competir en el mercado con productos de buena calidad.

A partir de los nuevos lineamientos emanados por la secretaria de Agricultura del Cesar, se está promoviendo la reconversión del área platanera del Centro del Cesar; es así como entre el 2001 y 2003 se sembraron 126 ha nuevas y de estas, el 43% de los productores están utilizando semillas limpias producidas por la EBT.

Complementario a lo anterior y teniendo en cuenta la problemática de los pequeños productores del centro del Cesar, se propone que a través de los sistemas agroforestales se reactive el cultivo del aguacate, utilizando para ello una incorporación de diferentes componentes que van desde la utilización de patrones resistentes, utilización de micorrizas que minimicen los daños causados por *Phytophthora*, monitoreos de la entomofauna y de los componentes nutricionales que promuevan un establecimiento adecuado y sostenible del sistema.

Desde 1997, los productores de Curumaní, vienen trabajando con el PBA, en diferentes labores de investigación participativa, mediante la implementación de Grupos Participativos Locales (GPL), quienes son los ejecutores de los diferentes proyectos desarrollados y eje de los procesos de desarrollo participativos locales, ya que coordinan el montaje de las evaluaciones en finca, toma de la información, decisiones operativas locales y seguimiento permanente de las actividades.

El acompañamiento técnico del programa lo ha venido realizando la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA, específicamente en el desarrollo de los proyectos para la producción de semilla limpia y de buena calidad de plátano (en sus tres etapas: Selección de cultivos tradicionales, promisorios y mejorados para su producción *in vitro*, certificación sanitaria, micropropagación y endurecimiento bajo condiciones controladas; Montaje de pruebas de evaluación y desarrollo tecnológico participativo en la órbita local; y Montaje de un modelo operativo para la producción local de semilla de buena calidad bajo esquemas participativos), utilización de micorrizas arbusculares y humus de lombriz como apoyo a la producción de semilla de alta calidad de plátano, yuca y ñame, y manejo integrado de los picudos negro y rayado del plátano, proyectos todos financiados mediante convenio de cooperación técnico científica suscrito entre el PBA y el gobierno de Holanda.

El programa en el municipio de Curumaní inició con la caracterización preliminar del sistema de producción plátano donde se destacaron siete sub regiones: San Roque, San Sebastián, San Pedro, Sabana Grande, Unión Animito, Santa Isabel y el Mamey, de estas siete se comenzó a trabajar en San Pedro Medio y en Unión Animito, con la instalación de un vivero para endurecimiento de 1.501 plántulas de plátano entre siete variedades tres tradicionales y cuatro promisorias. Se conformó un único Grupo Participativo Local denominado CODETEP con cinco productores y bajo la coordinación de CORPOICA y la UMATA. Con las plántulas endurecidas, se establecieron dos parcelas de evaluación comparativa de las variedades para establecer su comportamiento productivo y la reacción de susceptibilidad a Sigatoka Negra. Los resultados del primer ciclo de producción bajo condiciones de este municipio, mostraron que el FHIA 21 es tolerante a Sigatoka Negra sumado a que presentó el mayor rendimiento (19.8 Kg/racimo), superando a la variedad tradicional Hartón (11 Kg/racimo) en 8 Kg.

Posteriormente, el programa se extendió a dos sub regiones más: San Roque y San Sebastián, se conformaron comités veredales y un comité de mujeres en la vereda Anime, para producción de semillas y de biocontroladores de picudo (*Beauveria bassiana*). Los resultados técnicos fueron de la mano de un fuerte acompañamiento socio empresarial que produjo como resultado la consolidación de una Empresa de Base Tecnológica llamada COOPRABISCUR, quien a su vez en común acuerdo con los demás productores reestructuraron el Grupo Participativo Local, que quedó integrado por 30 productores y constituido en cuatro comités (seguimiento, medio ambiente, comunicación e investigación).

Los pequeños productores agrupados en Cooprabiscur, los del GPL han socializado los beneficios obtenidos durante estos cinco años en todo en caribe colombiano y apoyados en su experiencia en investigación participativa de la mano de entidades especializadas en investigación y desarrollo, proponen extender las ventajas mediante la ejecución de proyectos que integren y amplíen los desarrollos actuales de

producción de semillas limpias, biofertilizantes, abonos orgánicos, biocontroladores con agroforestería en la que estén involucradas especies de especial importancia socioeconómica como el Aguacate y el Cacao.

e. Educación:

En el municipio de Chiriguaná existen 6 establecimientos de educación básica primaria y secundaria, distribuidas en el sector urbano del municipio.

En el municipio de Curumaní hay 4 instituciones educativas entre básica primaria y secundaria; éstas se ubican en el sector urbano.

En algunos de estos establecimientos se cuenta con bachillerato con énfasis agrícola. Hay instituciones que brindan capacitación agropecuaria y profesionalización para docentes ofrecida por el SENA, la secretaría de educación y CORPOICA.

La educación es calificada como buena, pero se identifican aspectos negativos como falta de profesores, insuficiencia de elementos como pupitres, material didáctico y computadores, desnutrición en niños y jóvenes y falta de acoplamiento con las demás instituciones.

f. Salud:

En el municipio de Chiriguaná se cuenta con el *hospital San Andrés* de III nivel y en Curumaní con el *hospital Cristian Moreno* de II nivel.

Los principales servicios que prestan estos centros son Medicina general, urgencias, odontología, cirugía (solo en Chiriguaná) y adicionalmente tienen servicio de ambulancia.

El hospital San Andrés de Chiriguaná no tiene equipos adecuados para cirugía y en los dos municipios se presentan dificultades porque no se cuenta con médicos especialistas, no hay manejo de basuras y esto aumenta las enfermedades y tampoco se enseña a reciclar.

Se ha aumentado la cobertura de la población campesina al SISBEN.

g. Cultura:

Las principales expresiones artísticas y culturales se dan alrededor de las danzas, la organización de festividades y la elaboración de artesanías.

La producción artesanal se basa en la elaboración de collares, manillas, aretes, vajillas en totumo y artículos en hoja seca de plátano.

Los eventos culturales celebrados son: Festival folklórico de Curumaní en noviembre, festival agrícola en Sabanagrande del 29 al 31 de agosto, los carnavales en febrero y especialmente en Chiriguaná el festival de cultura el 26 de junio, festival de panocha el 15 de mayo y el festival del plátano en agosto.

También se celebran las siguientes fiestas religiosas: fiestas de la cruz y de la santísima trinidad en Curumaní, en junio y fiestas de la Virgen del Carmen el 16 de junio en ambos municipios

h. Religión:

En Curumaní y Chiriguaná hay 20 centros religiosos donde se practican religiones como: católica, trinitaria, pentecostal y cuadrangular.

Las fiestas religiosas que celebra Curumaní son la fiesta patronal de la santísima trinidad, en junio y la fiesta de la Cruz en mayo 3. Chiriguaná celebra la fiesta patronal de la virgen de Chiquinquirá, el 8 de septiembre.

Los dos municipios celebran la fiesta de la virgen del Carmen el 16 de julio, la fiestas de San Isidro Labrador el 15 de mayo y la de santa Ana el 26 de junio

- i. Principales productos agrícolas: Los principales productos agrícolas son yuca, maíz y plátano.

4.3.3 COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE PIVIJAY

- a. *Departamento:* Magdalena
- b. *Municipio:* Pivijay
- c. *Usuarios:* 100 pequeños productores
- d. *Generalidades de la zona:*

La Cooperativa Agroindustrial de Pivijay tiene como zona de influencia los municipios de Remolino, Pivijay, El Piñón y Salamina.

Municipio de Remolino: Limita al norte con el municipio de Sitio Nuevo; al sur con Salamina; al este con la Ciénaga Grande de Santa Marta; al oeste con la margen derecha del río Magdalena. Posee un clima tropical húmedo, con una temperatura promedio de 30°C, una altura de 7 m.s.n.m, con una población de 12.849 habitantes, de los cuales 5.136 están en la cabecera municipal y 7.704 en el área rural, una precipitación promedio anual de 1000-1600 mm/año, el 80% de la población se dedica a la actividad agrícola, del área cultivada 2.298 ha solo 150 ha son cultivadas en yuca. El 20% restante de los pobladores se dedica a la ganadería.

Municipio de Salamina: Limita al norte con el municipio de Remolino, al sur con el municipio de el Piñón, al oeste con el departamento del Atlántico, teniendo en medio el río Magdalena. Presenta en clima tropical húmedo, con una temperatura promedio de 28°C, una altura de 6 m.s.n.m. posee una población estimada de 10.808 habitantes. La actividad predominante es la ganadería extensiva la cual está en manos de un 10% de la población; la agricultura es la segunda actividad en orden de explotación, que solo se desarrolla en los aluviones dejados por el río Magdalena en época de verano, ya que no hay tierras firmes donde cultivar con las condiciones de riego necesarias; esta actividad está en manos de mas del 60% de la población

conformadas por pequeños productores. Total área cultivada 2.474 has., de las cuales 70 están sembradas de yuca. Los principales productos agrícolas son: yuca, maíz, fríjol y melón.

Municipio de Pivijay: Se encuentra ubicado en el centro del departamento del Magdalena, limita al norte con el municipio de Sabanas, San Ángel, y Chivolo; al este con Aracataca, Fundación y Algarrobo; al oeste con Salamina, Piñón y Chivolo; al sur con Remolino. Posee una altura de 14 m.s.n.m, una temperatura de 32°C, una precipitación entre 1400-1700 mm/año, una población de 72.000 habitantes correspondiente al 40,46% del total sub-regional, el 25% se dedica a la agricultura, el 70% se dedica a la ganadería y el 5% a otros, los agricultores siembran en tierras firmes, total área cultivada 10.809 ha de las cuales 1900 están sembradas de yuca. No presentan aluviones del río. La preparación del suelo consiste en algunos casos de dos pases de rastrillo y una cortamaleceada. Los principales productos agrícolas son: maíz, yuca, palma africana, ajonjolí, fríjol etc. Pivijay político-administrativamente, posee 14 corregimientos y 24 veredas, presenta debilidades en el establecimiento de los límites territoriales internos del municipio la desarticulación de la zona rural con la cabecera municipal y la poca presencia gubernamental en el territorio rural.

Municipio del Piñón: Limita la norte con los municipios de Salamina y Pivijay; por el sur con los municipios de Cerro de San Antonio y Pedraza; al este con el municipio de Pivijay; y por el oeste con el río Magdalena, frente al municipio de Campo de la Cruz (Atlántico). Posee un clima tropical seco, una temperatura media anual de 35°C, una altura de 7 m.s.n.m, posee una población de 21.898 habitantes, del cual el 70% se dedica a la ganadería y el 30% restante al agricultura; la precipitación oscila entre 800-1000 mm/año, el territorio tiene un periodo seco que se extiende desde diciembre hasta abril. El área destinada al agricultura se circunscribe a los aluviones del río; total área cultivada 1980 ha, de las cuales 96 ha corresponde a siembras de yuca. En tiempo de verano se siembra yuca, maíz, melón y hortalizas.

La mayoría de los agricultores (95%) vende su producción de yuca sin contrato previo. Algunos productores de Pivijay (5%) reciben insumos a crédito, de asociaciones como ASOYUCA, a la cual le pagan con la venta de la cosecha, cuyo destino principal es el picado y secado, el 97% de los agricultores no utiliza crédito bancario, utilizando el mercado extrabancario y/o capital propio, el 11% de los agricultores esta organizado en asociaciones y cooperativas, llevando registros contables de la producción. El resto (89%) cultiva en forma individual.

j. Educación:

En la cabecera municipal de Remolino se encuentra la Institución Departamental de Juan Manuel Rudas que se encuentra dividido en bloques y que presta el servicio de Básica Primaria, Básica Secundaria y Semi escolarizado. La calidad de la educación

la consideran deficiente ya que los jóvenes no tienen posibilidades de competir académicamente con otros estudiantes de colegios de las ciudades capitales.

En el municipio no existen centros o instituciones en el nivel de educación técnico o tecnológico, los interesados se tienen que trasladar a Barranquilla o Santa Marta.

k. Salud:

Se cuenta con el Hospital Central de Remolino Magdalena, el cual presta el servicio de consulta general. El servicio es deficiente ya que no cuenta con los medicamentos necesarios y la cobertura es baja ya que las citas se tienen que dar en forma limitada para atender el exceso de población.

La causa más fuerte de la alta tasa de mortalidad son los problemas de orden público.

l. Cultura:

Se celebra durante el mes de enero y febrero los carnavales y las fiestas patronales.

En cuanto a elaboración de artesanía en el municipio de Remolino se elaboran mochilas, esterilla, tejido de machimbre, labrado de totumo y tejido en jakima.

El problema más relevante que describe la comunidad es la carencia de espacios de formación de multiplicadores que desarrollen en la población las aptitudes artísticas y de manejo del tiempo libre.

4.4 Avances de la Corporación PBA:

El objetivo en esta sección es presentar los principales avances de la Corporación PBA, mediante la ejecución de los proyectos de investigación que ha venido adelantando.

Proyecto de Investigación: “Utilización de micorrizas arbusculares y humus de lombriz como apoyo a la producción de semilla de alta calidad en especies de plátano, yuca y ñame para la Costa Norte Colombiana”

Este proyecto de investigación tiene como propósito evaluar el potencial de la aplicación de bioinsumos (hongos micorrizicos y lombriabono) para solucionar problemas de propagación, aclimatación y nutrición de plantas micropropagadas, en especies de plátano, yuca y ñame, como apoyo a la producción de semilla de alta calidad de los pequeños productores de la región Caribe.

- Montaje de infraestructuras: Se instalaron otras 7 plantas locales para producción de micorrizas arbusculares y módulos para producción de lombriabono, como apoyo a los proyectos que se desarrollan en la Costa Norte en la Alianza con el Fondo para la Acción Ambiental. Las localidades seleccionadas fueron San Rafael, María La Baja, Sampues, Ovejas, Mingueo, Rioancho y San Jacinto. Para la instalación y puesta en marcha de estos

módulos, las Plantas Piloto de los Centros de Investigación Caribia y Turipaná suministraron un total de 350 kg de inóculo mixto de micorrizas arbusculares y 210 kg de semilla de lombriz roja californiana.

- Para facilitar la operación de las plantas por los productores se han realizado dos giras con visita directa a las localidades, presentando un Módulo de Bioinsumos que facilite el entendimiento del proceso que se lleva a cabo y la manera de realizar la producción de dichos bioinsumos. En total, se han capacitado 56 personas, incluyendo agricultores y estudiantes de colegios agropecuarios de la región.
- Durante el período se continuó con la producción en las Plantas Piloto de los Centros de Investigaciones de Caribia y Turipaná, con la evaluación de nuevos hospederos (tales como arroz, tomate, cilantro, cebollín, crotalaria, maíz, brachiarias y fríjol caupí). Los recuentos para evaluación de simbiosis en Turipaná lograron un promedio en la actual producción de 55+/- 5 propágulos /gramo de suelo seco; se resalta que la producción de inóculo es mixto, con un predominio de cepas de *Glosmus* sp, *Acaulospora mellea* y *Entrophospora colombiana*. Sin embargo, en las camas donde se utilizó como hospedero crotalaria, se encontró una concentración grande de especies de *Gigaspora* sp.

Proyecto de Investigación: “Obtención de Variedades Colombianas de Musa (Hartón Común) Resistentes a Picudo Negro del Plátano (Cosmopolites sordidus germar), (coleoptera: curcolionidae) mediante Ingeniería Genética”

Debido a la importancia económica y social del cultivo del plátano en el país, y a la problemática del mismo, con este proyecto de investigación se busca utilizar herramientas biotecnológicas - tales como la transformación genética - para obtener variedades mejoradas resistentes a plagas y enfermedades. El objetivo principal de proyecto es obtener variedades de *Musa* (Hartón común) resistentes al picudo negro (*Cosmopolites sordidus*) del plátano mediante ingeniería genética, para lo cual se ha planteado ejecutar el proyecto en cuatro fases: Fase 1: Identificación de genes que confieran resistencia a esta plaga, seleccionando cepas de *Bacillus thuringiensis* (Genes cry), como estrategia para la transformación genética de *Musa*, Fase 2: Establecimiento de un sistema de células embriogénicas en suspensión (CES) de *Musa* (Hartón común), como base para la transformación genética, Fase 3: Transformación Genética de Células embriogénicas en suspensión y o cloroplastos de variedades comerciales de *Musa* (Hartón Común), con genes potenciales de conferir resistencia a la plaga, Fase 4: Selección de líneas transformadas resistentes o tolerantes al picudo negro del plátano.

En la primera fase se obtuvieron como resultados la caracterización morfológica, microscópica, bioquímica y molecular de 58 cepas nativas de *Bacillus thuringiensis* de diferentes procedencias, de las cuales se seleccionaron cepas con genes cry IIA y

cry 3A (los cuales están reportados como potenciales para Coleópteros) y con buena cantidad de cristales para los bioensayos. Para realizar los bioensayos se estableció una metodología que permitió determinar la potencialidad de las cepas.

Para la fase 2, referente al establecimiento de CES (Células Embriogénicas en suspensión), en la variedad de *Musa* (Hartón Común), se han logrado avances significativos en la optimización del método de Escalpos, logrando la implementación y desarrollo de protocolos para la multiplicación de plantas (Clusters) de Hartón Común como fase preliminar a la inducción de Sistemas Celulares Embriogénicos, lográndose un tasa de multiplicación de 1.5 a 2 con una sobrevivencia del 95%.

También se validaron y optimizaron medios de cultivo y condiciones para la obtención de cultivo de meristemas en forma de coliflor (Escalpos) a partir de plantas de Hartón Común establecidas in vitro, lográndose porcentajes del 42-73% en la producción de escalpos en un período de 5 a 6 meses (10-13 subcultivos).

Una vez obtenidos los Escalpos se comenzaron a estandarizar las condiciones para la inducción de callos friables con complejos embriogénicos, induciendo los Escalpos en medio ZZ semisólido, tomando los domos meristemáticos de un tamaño de 3x3x5mm con la ayuda de un estereoscopio. Hasta el momento se han obtenido callos con complejos embriogénicos en un período de 3 meses, los cuales están siendo disgregados en medio ZZ1 líquido con el fin de establecer la suspensión celular.

Como complemento a este trabajo se realizó la regeneración de CES previamente establecidas por el método de inflorescencias de otro cultivar FHIA 21, lográndose la formación de embriones y la regeneración de plantas en medio RD1; esto servirá de base para transferir la metodología una vez se tengan las CES de Hartón común.

Proyecto de Investigación: “Innovación Tecnológica para Pequeños Productores de Papa en los Municipios de Ventequemada y Ubate”

Los resultados más importantes logrados en este proyecto de investigación son:

- i) La consolidación de un núcleo tecnológico para la producción de semilla de papa de alta calidad, con infraestructuras aptas para la producción de semilla de primera generación de papa en sistemas protegidos bajo cubierta (2 túneles invernadero de 280 m²/cada uno en la vereda Alisal del municipio de Carmen de Carupa). Bajo estos sistemas los productores han llevado a cabo 2 ciclos de producción de semilla de papa de primera generación (40.000 minutubérculos). La utilización de ambientes controlados tiene como objeto minimizar el impacto sobre ecosistemas frágiles donde tradicionalmente es adelantada esta operación en el país.
- ii) El establecimiento de una hectárea en lote de multiplicación para la obtención de semilla de papa en categoría básica, empleando manejo sostenibles de suelos (labranza de conservación e incorporación de abonos verdes). Aumento de un 89% los rendimientos comparado con los sistemas tradicionales (36 Tn/ha vs 19 Tn/ha).

- iii) El establecimiento de ocho hectáreas actualmente en proceso de lotes de multiplicación en la vereda Mortiño del municipio de Carmen de Carupa, que involucran el manejo sostenible del suelo empleando incorporación de abonos verdes y labranza mínima para la producción de semilla de papa en categoría certificada.
- iv) Los lotes de multiplicación de semilla de alta calidad han integrado prácticas de Manejo Integrado de Cultivo (MIC) en cada etapa, buscando mediante prácticas sostenibles el uso racional de los recursos naturales.
- v) La incorporación y apropiación de nuevas tecnologías ambientalmente sostenibles para la producción de semillas de alta calidad de papa por parte de los pequeños productores ha resultado un éxito, pues la participación en cada uno de los procesos ha contado con amplia aceptación. 2 asociaciones de productores han conformado una unión temporal para llevar a cabo esta interesante iniciativa.

Actualmente cada asociación ha sido capacitada en diversos aspectos técnicos en producción de semilla de alta calidad y aplicación de normas fitosanitarias. Bajo su propia responsabilidad de y con el acompañamiento técnico adecuado se han ejecutado dos ciclos de producción de semilla Súper Elite de papa en las variedades Parda bajo invernaderos locales, así como dos ciclos de producción de semillas básicas de papa bajo esquemas sostenibles y en la actualidad se adelanta un ciclo productivo de semilla certificada.

A raíz de estos procesos, las organizaciones de Carmen de Carupa (CORPOMORTIÑO – ASOAGROALISAL) establecieron una unión temporal, a la cual se le ha apoyado en desarrollo empresarial con miras a su conformación como Empresa de Base Tecnológica (EBT). De forma participativa se elaboró el plan de negocios y se estableció el siguiente plan de actividades para el segundo semestre del 2005, el cual se viene adelantando actualmente:

- Definición del plan de trabajo de la producción de semilla proyectada para el año 2005.
- Capacitación en el diseño y elaboración de herramientas para la proyección y avance del plan de negocios.
- Orientación a las organizaciones para la conformación de un grupo de participación local que motive la integración de otros pequeños productores de la región del valle de Ubaté en los procesos adelantados.
- Asesoría y acompañamiento a la unión temporal en el manejo práctico del plan de negocios.

Alianza FPAA – CORPBA:

A mediados de 2003 varios Grupos Participativos Locales (GPL) y otras organizaciones campesinas de la Costa Atlántica realizaron un interesante ejercicio de planificación regional y de formulación de proyectos prioritarios. Como resultado, formularon catorce proyectos de investigación y desarrollo participativo en temas de agricultura sostenible y capacitación integral, los cuales fueron sometidos a

evaluación y aprobación por parte de la alianza que la Corporación PBA estableció con el Fondo para la Acción Ambiental (FPAA). Todos ellos resultaron positivamente evaluados, nueve iniciaron a fines de 2003 y los otros cinco en el segundo semestre de 2004. Los principales resultados de estos proyectos se relacionan a continuación:

Tabla 4. Resultados de la alianza FPAA - CORPBA

Alianza FPA A -CORPBA	
<i>1. Cobertura</i>	
Proyectos en ejecución	14.00
Departamentos	7.00
Organizaciones de pequeños productores vinculados	53.00
Familias de pequeños productores vinculadas	1,483.00
Mujeres vinculadas	463.00
Colegios vinculados	34.00
Municipios vinculados: Ovejas, Toluvié, Los Córdoba, Chinú, María LaBaja, San Jacinto, Repelón, Sabana Larga, Pivijay, Dibulla, San Juan, El Difícil, Curumaní y Gamarra	
<i>2. Infraestructuras</i>	
Mts ² de viveros construidos	13,173.00
Mts ² para producción de lombricompostos construidos	699.60
Mts ² para producción de micorrizas construidos	371.90
Mts ² para producción de bocashi construidos	922.00
Capacidad de producción de bioles (litros)	104,270.00
Mini laboratorios instalados	7.00
<i>3. Actividades de investigación</i>	
No. De experimentos en ejecución	47.00
Has. En parcelas locales de investigación establecidas	81.00
Has. Experimentales de agroforestería establecidas	78.00
Intercambio de experiencias realizadas	34.00
<i>4. Capacitación</i>	
Eventos de capacitación técnica realizados	98.00
Eventos de capacitación ambiental realizados	91.00
Eventos de capacitación organizativa-empresarial realizados	120.00
Eventos de capacitación crecimiento personal realizados	94.00
Pequeños productores capacitados en área técnica	1,642.00
Pequeños productores capacitados en área ambiental	1,355.00
Pequeños productores capacitados en área organizativa-empresarial	1,367.00
Pequeños productores capacitados en área crecimiento personal	2,038.00

Proyecto “Mejoramiento del Sistema Productivo de yuca en las Sabanas de Córdoba y Sucre”.

Los avances en el desarrollo de este proyecto de investigación y desarrollo participativos son los siguientes:

- Establecimiento de 333 hectáreas de yuca con semillas certificadas de variedades evaluadas en la zona para uso mixto (consumo humano e industrial) con rendimientos de 20 toneladas por hectárea.
- Acompañamiento técnico directo a los productores en los procesos de siembra, cosecha y poscosecha.
- Adecuación y recuperación de 1.720 metros de patios (cerrados con malla eslabonada) para evitar la contaminación del producto, y una planta instalada para el secado mixto, con capacidad para secar 4,5 toneladas diarias.
- Vinculación de 180 pequeños productores, con contratos de producción. Estos productores están ubicados en los municipios de Chinú, San Andrés de Sotavento, Ciénaga de Oro, Sahagún y Pueblo Nuevo en el departamento de Córdoba, y en los municipios de Corozal, Betulia, Los Palmitos, Ovejas y Tolviejo, en el departamento de Sucre.
- En el último año, la vinculación de los pequeños productores ha venido creciendo en la modalidad de GPL o asociaciones de productores. Tales son los casos de COOAGROPALMITOS que se vinculó al proyecto con 43 hectáreas, ASOPROYUS con 58 hectáreas, la Empresa Comunitaria San Rafael con 80 hectáreas y el Grupo Participativo El Mamón con 19 hectáreas.
- Procesamiento de 1.846 toneladas y comercialización de 803 toneladas a la industria de alimentos concentrados para consumo animal hasta mayo del 2005.
- 55 hectáreas de semilla certificada.
- Pequeños productores capacitados en temas de gestión y desarrollo empresarial, aspectos técnicos del cultivo de yuca, y medio ambiente, tal como se muestra en el siguiente cuadro.
- Inicio de las investigaciones participativas requeridas para adaptar una tecnología de secado en carpas, que resulta más económica.

FENAVI: Proyecto: “Desarrollo y ajuste de metodologías de innovación tecnológica para la producción de materias primas de alta calidad para la industria avícola”:

Este proyecto de investigación participativa busca mejorar la calidad y la disponibilidad de materia prima, elaborada a partir de la yuca seca, como base para la producción de alimento concentrado para la cadena avícola a menor costo, con lo cual

se beneficiarán tanto los productores de la cadena avícola del país, como los productores de yuca de la micro región de sabanas de Córdoba y Sucre.

Se ejecuta en dos fases, la primera de las cuales se terminó en marzo del 2005. Los resultados de las actividades de investigación participativa desarrolladas en esta fase del proyecto permitieron fortalecer la organización y la visión empresarial de los pequeños productores asociados en APROYSA, así como la “puesta a punto” de la planta mixta de secado **Los Algarrobos**, ubicada en el municipio de Chinú, Córdoba.

Los principales avances en esta fase para la optimización del proceso de secado mixto de yuca son los siguientes:

- Reducción de la contaminación de las raíces frescas de yuca en un 60%.
- Mejora en un 40% de la calidad de la materia prima o chips para la industria.
- Certificación de calidad microbiológica de la materia prima, como insumo a la industria de alimentos balanceados.
- Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y Buenas Prácticas de Manufactura –BPM).
- Estandarización de protocolos de limpieza y desinfección en personal, equipos, utensilios, elementos y áreas de la planta, reduciendo la incidencia de contaminantes.
- Mejora en las infraestructuras y áreas en la Planta de Secado Mixto.
- Seguridad laboral para el personal técnico y operativo, estableciendo los implementos de protección y dotación de trabajo.
- Diferenciación y señalización de las áreas del proceso.
- Definición de un Manual de Procedimientos Técnicos.
- Capacitación constante del personal operativo y técnico que opera en la cadena productiva.

Es importante mencionar que la ejecución de este proyecto ha sido realizada por el Comité de Calidad de APROYSA, a partir de la metodología de Investigación Participativa, y en él CORPOICA y las universidades de Córdoba y Sucre han jugado un papel muy importante.

Respecto a la segunda fase, actualmente se está elaborando una nueva propuesta a FENAVI, en el sentido de realizar la investigación para evaluar diferentes formulaciones para alimentos concentrados en aves, haciendo uso de la yuca, el cual será presentado para financiación al Comité Directivo del Fondo Nacional Avícola, FONAV.

FONTAGRO, “Desarrollo Tecnológico para Procesos de Innovación con Pequeños Productores”

Los principales avances del proyecto se resumen en: Se priorizaron y caracterizaron los núcleos de pequeños productores, se establecieron las infraestructuras y las parcelas para adelantar las labores de investigación participativa y se elaboraron documentos por país que resumen la experiencia en producción de semilla limpia y en bioinsumos y en metodologías y estrategias de investigación participativa, empoderamiento y organización empresarial de los pequeños productores.

Entre el 14 al 16 de marzo de 2005 se llevaron a cabo en Perú unos talleres de los 5 países que tenían como fin intercambiar experiencias en metodologías y estrategias de investigación participativa, empoderamiento y organización empresarial de los pequeños productores.

De otra parte, se ha iniciado el diseño de la estrategia de divulgación del proyecto, la cual está dirigida a los pequeños productores e investigadores de los cinco países.

La situación del proyecto por país se describe a continuación:

Tabla 5. Proyecto cofinanciado por FONTAGRO

País	<i>Bolivia</i>	<i>Colombia</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Perú</i>	<i>Venezuela</i>
Cultivo priorizado	Papa	Plátano	Plátano	Papaya	Hortalizas de clima templado
Zonas priorizadas	Departamento de Cochabamba: Provincia de Tiraque	Municipios de los Córdoba (Córdoba) y María la Baja (Bolívar)	Cantón del Carmén: Provincia de Manabí	Provincia de Chanchamayo (Junín), Provincia de Leoncio (Huanuco)	Comunidades Bojó y Monte Carmelo en municipio Eloy Blanco
Pequeños productores vinculados	54	161	44	215	77
Asociaciones de pequeños productores vinculadas	2	7	2	18	3
Principales actividades desarrolladas	Grupos Participativos conformados y ha socializado el proyecto en la zona. Cuenta con experiencia productiva en papa y está consolidando un modelo tecnológico de semillas limpias organizado, para la obtención de	Socialización del proyecto, priorización de zonas de trabajo y asociaciones de productores. Ya están constituidos los Grupos Participativos Locales. Se está desarrollando en montaje de infraestructuras para la	Socialización del proyecto, priorización de zonas de trabajo y asociaciones de productores. Se realizó un estudio sobre la producción, procesamiento y comercialización del plátano. Se están definiendo la metodologías y el plan de	Socialización del proyecto, priorización de zonas de trabajo y asociaciones de productores. Se tiene priorizado trabajar en la propagación <i>in Vitro</i> de semillas de alta calidad, combinando técnicas locales de propagación	Socialización del proyecto, priorización de zonas de trabajo y asociaciones de productores. Se están adelantando las evaluaciones participativas de tecnologías para la producción de bioinsumos y se están consolidando

	<p>las categorías Básica, Registrada y Certificada. Adicionalmente, tiene seleccionadas metodologías de producción y escalamiento de Bioinsumos y Biocontroladores , para contrarrestar las principales limitantes productivas del país en papa</p>	<p>producción de semillas y biofertilizantes (Micorrizas, Bioles y Bokashi), para la producción limpia de plátano y reducir las principales limitantes de producción. Capacitación en crecimiento personal, gestión ambiental, aspectos organizativos y técnicos</p>	<p>trabajo que busca resolver limitantes tecnológicas en núcleos de pequeños productores de plátano seleccionados, particularmente sobre producción de semillas limpias, biofertilizantes y bioplaguicidas</p>	<p>hortícola controlada por parte de los pequeños productores. Se montaron las infraestructuras de vivero en las zonas prioritizadas, y se inició el proceso de colecta de materiales donantes para el desarrollo participativo de los procesos locales de multiplicación por esquejes laterales</p>	<p>protocolos eficientes de producción y escalamiento</p>
--	---	--	--	--	---

. SENA

Para fortalecer la capacidad empresarial de las organizaciones de los pequeños productores de la Costa Atlántica, se presentó al SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) una propuesta para desarrollar un programa de capacitación en formulación participativa de proyectos para 96 pequeños productores y 9 técnicos de las diferentes entidades de la zona. Este proyecto fue aprobado en octubre del año 2004, para ser ejecutado en 10 meses. Inició en diciembre del año 2004, con un monto de \$165,7 millones de pesos, de los cuales la cofinanciación del SENA es de \$99.4 millones de pesos.

Se contó con una participación entusiasta y comprometida de los participantes, y se creó un espacio innovador de formación en cuanto a contenidos y metodología de Investigación Participativa (IP).

NUFFIC

La Corporación PBA participó en la licitación del Programa Holandés de Becas “Programa de Capacitación (NFP-TP) Cursos de Capacitación a la Medida”, y fue seleccionada para realizar un curso en Colombia y participar en los cursos de Ecuador y Bolivia.

5. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

5.1. Texto Enriquecido:

Teniendo en cuenta que “Los pequeños agricultores son el alma de la Corporación”⁷, y que estos hacen parte de los Grupos Participativos Locales, Empresas de Base Tecnológica y demás formas asociativas que se han organizado desde los inicios del Programa de Biotecnología Agrícola hace más de siete años, dentro de los cuales “hasta el momento se han conformado cerca de sesenta organizaciones de pequeños productores a todo lo largo y ancho de los siete departamentos de la Costa Atlántica y en algunas otras zonas del país. Ellos cubren 153 municipios y vinculan 300 comunidades”⁸.

A continuación se presentará las principales características socioeconómicas de los usuarios y beneficiarios de los proyectos desarrollados junto con la Corporación PBA, según estadísticas del documento indicativo del área de crecimiento personal de la Corporación PBA⁹

El grupo de pequeños agricultores usuarios de los proyectos ejecutados con la Corporación PBA oscila entre 15 y 75 años de edad, y el promedio de edad es 44 años. De los 152 encuestados, la distribución por grupo etáreo es la siguiente:

- * Usuarios Niños (6-15 años): 1 Usuario.
- * Usuarios Jóvenes (16-27): 22 Usuarios.
- * Usuarios Adultos (28-52): 83 Adultos
- * Usuarios Adultos Mayores (53 en adelante): 46 Adultos Mayores

Haciendo una diferencia entre socio y beneficiario, siendo socio el que se encuentra formalmente afiliado a la organización y beneficiario el que a pesar de no pertenecer formalmente a la organización se encuentra vinculado a alguna de las actividades de los proyectos, la distribución es la siguiente:

Tabla 6 Distribución entre beneficiario y socio

BENEFICIARIO O SOCIO

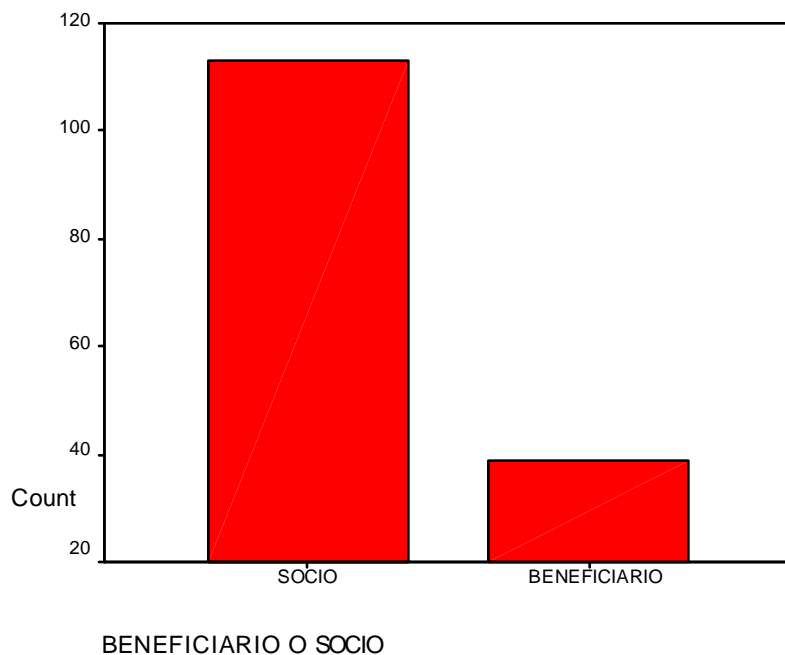
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SOCIO	113	74,3	74,3	74,3
BENEFICIARIO	39	25,7	25,7	100,0
Total	152	100,0	100,0	
Total	152	100,0		

⁷ CORPORACIÓN PBA. Resumen Ejecutivo

⁸ IBID

⁹ Elaborado por: Diana Díaz y Yamile Nova, Junio de 2004

Figura 1: Estadística de beneficiario y socio



Respecto a la procedencia, se encontró que el 96,1% pertenece al área rural, seguido por un 2,6% del área urbana y 1,3 % del área semiurbana.

Tabla 7 Procedencia

PROCEDENCIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RURAL	146	96,1	96,1	96,1
	SEMI-URBANO	2	1,3	1,3	97,4
	URBANO	4	2,6	2,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0	
Total		152	100,0		

El tipo de vivienda que predomina es la casa con un 98%:

Tabla 8 Tipo de vivienda

TIPO DE VIVIENDA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASA	149	98,0	98,0	98,0
	PIEZA	1	,7	,7	98,7
	CASALOTE	2	1,3	1,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	
Total		152	100,0		

El material de construcción más utilizado para las paredes es el bloque con un 75%.

Tabla 9 Material de paredes

MATERIAL PAREDES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BLOQUE, LADRILLO	114	75,0	75,0	75,0
	TAPIA PISADA	9	5,9	5,9	80,9
	BAHAREQUE	19	12,5	12,5	93,4
	MADERA, TABLA	7	4,6	4,6	98,0
	GUADUA, CAÑA	1	,7	,7	98,7
	ZINC, TELA, CARTON, LATAS	2	1,3	1,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	
Total		152	100,0		

El tipo de pisos principal es el cemento con un 60,5%, seguido de la tierra con un 32,2 %.

Tabla 10 Tipo de pisos

TIPO DE PISOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MARMOL, MADERA	2	1,3	1,3	1,3
	BALDOSA, TABLETA	9	5,9	5,9	7,2
	CEMENTO, GRAVILLA	92	60,5	60,5	67,8
	TIERRA, ARENA	49	32,2	32,2	100,0
	Total	152	100,0	100,0	
Total		152	100,0		

Los servicios públicos con mayor cobertura son la energía eléctrica y el acueducto.

Los porcentajes plantean un nivel medio en el acceso a la seguridad social en salud (68,4%) sin embargo en cuanto a la calidad del servicio se encuentran dificultades debido a:

- Largos trayectos desde la vereda o corregimientos hasta los puestos o centros de salud.
- Tipo de servicios generales no especializados en los hospitales, ya que en la mayoría son de primer nivel.
- Baja cobertura en la entrega de medicinas por parte de la EPS - ARS

En aspectos cruciales de salud pública se encuentra:

- Bajo acceso a agua potable.
- Bajo acceso a instalaciones sanitarias, alcantarillado y energía eléctrica.

En educación, se encuentran problemas como los siguientes:

- La deserción en la primaria
- La deserción en secundaria por razones como: embarazos en adolescentes y necesidad de trabajar para ayudar a la familia.
- La repetición de grados, El Banco Mundial ha estimado que en América Latina y especialmente en Colombia, casi la mitad de los niños repiten el primer grado y un 30% en cada uno de los grados siguientes, Puyear (1997) cree que un niño latinoamericano promedio esta cerca de siete años en la escuela primaria, donde solo completa cuatro grados.

En el nivel de secundaria se plantea problemas alrededor de:

- En la ruralidad existen instituciones educativas sin la vocación agropecuaria.
- No construcción de proyectos de vida alrededor del campo.

- El imaginario de los jóvenes campesinos es el de acceder a un nivel superior de escolaridad sin contar con las condiciones reales de vida.
- Baja preparación del joven para acceder a fuentes de trabajo (que también son muy escasas en el campo)

El acceso a la educación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11 Escolaridad

ESCOLARIDAD					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NINGUNO	24	15,8	15,8	15,8
	PRIMARIA INCOMPLETA	28	18,4	18,4	34,2
	PRIMARIA COMPLETA	20	13,2	13,2	47,4
	BACHILLERATO INCOMPLETO	29	19,1	19,1	66,4
	BACHILLERATO COMPLETO	29	19,1	19,1	85,5
	TECNICO-TECNOLOGO	13	8,6	8,6	94,1
	UNIVERSITARIO SIN TITULO	4	2,6	2,6	96,7
	UNIVERSITARIO CON TITULO	5	3,3	3,3	100,0
	Total	152	100,0	100,0	
Total		152	100,0		

Como se mencionó anteriormente, los usuarios de los proyectos oscilan entre la edad adulta y la edad adulta mayor y de estos sólo el 9,2% adelantan alguna clase de estudio.

En los diferentes municipios de la Costa Atlántica, desde la década del 80 se vienen presentando factores de empobrecimiento, y por ello los pequeños productores han visto la necesidad de organizarse. A raíz de factores como:

- Abundancia de la mano de obra: Jornaleros y aparceros buscando trabajo, ya que por la expansión de la ganadería (que no requiere una alta mano de obra), decreció el trabajo en lo agrícola.
- Escasas oportunidades existentes de trabajo asalariado: ya que el productor por carecer de dinero no puede pagar en forma regular tareas agrícolas que antes eran consumidoras intensivas de mano de obra.
- El reducido tamaño de la parcelas.
- La poca disponibilidad de insumos tecnológicos
- La marginalidad que le dio el país al sector agrícola

El análisis cuantitativo del uso y tenencia de la tierra muestra que:

1. El promedio de propiedad de tierra es de 78%
2. El tipo de propiedad de tierra es variado con diferentes casos como: propiedad individual, familiar, colectiva, aparcería y aluvión.
3. El promedio más fuerte en el Departamento de Magdalena de tipo de propiedad de tierra, es el aluvión, es decir, playa o islas que deja el río en época de verano para su utilización, en siembra de cultivos de poca duración.

Tabla 12 Tipo de posesión de tierra

TIPO DE POSESION TIERRA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid INDIVIDUAL	49	32,2	32,2	32,2
ARRENDADA	21	13,8	13,8	46,1
FAMILIAR	17	11,2	11,2	57,2
ALUVION	26	17,1	17,1	74,3
COLECTIVA	5	3,3	3,3	77,6
NINGUNA	34	22,4	22,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	
Total	152	100,0		

El uso destinado a la producción agrícola es de 3,8 Ha

Las organizaciones legalmente constituidas son 20 en total.

SIGLAS DE LAS ORGANIZACIONES

COOPROSCER

COOGRUPAR

ASOPRODEMA

APROAGROFOR”

APROYSA

COSECHAR

EMPRESA COMUNITARIA SAN RAFAEL

COMUSCAL

ASOMUDEPAS ◀

COOAGRAINPI

COOAGROME

ASPAGROPIN

AGROPESA –PEPROAGROS

ASOPROREMO

COOAGROPEPGAM

COOPRABISCUR

COOGRUPADI

APYUPLAC ◀

ASOPEPAMA

ASOPROBAN

Cada una de estas organizaciones tiene su autonomía administrativa, y actualmente su actividad principal es la ejecución de los proyectos cofinanciados por la Corporación PBA.

Dado que el nivel de escolaridad en las zonas es muy bajo, las tareas administrativas en las organizaciones las realizan productores sin formación profesional, excepto en el caso de los contadores.

Actualmente, la principal actividad de las organizaciones es la ejecución del proyecto cofinanciado por la Corporación PBA. En el 50% de las organizaciones se ha presentado deserción.

Por medio de entrevistas a directores de proyectos, talleres de trabajo con personal de la Corporación PBA, encuestas diligenciadas por asociados de las organizaciones y la observación del autor, fue posible diseñar el diagrama causa – efecto que a continuación se relaciona

5.2. Diagrama Causa – Efecto

El diagrama causa-efecto fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio; es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre

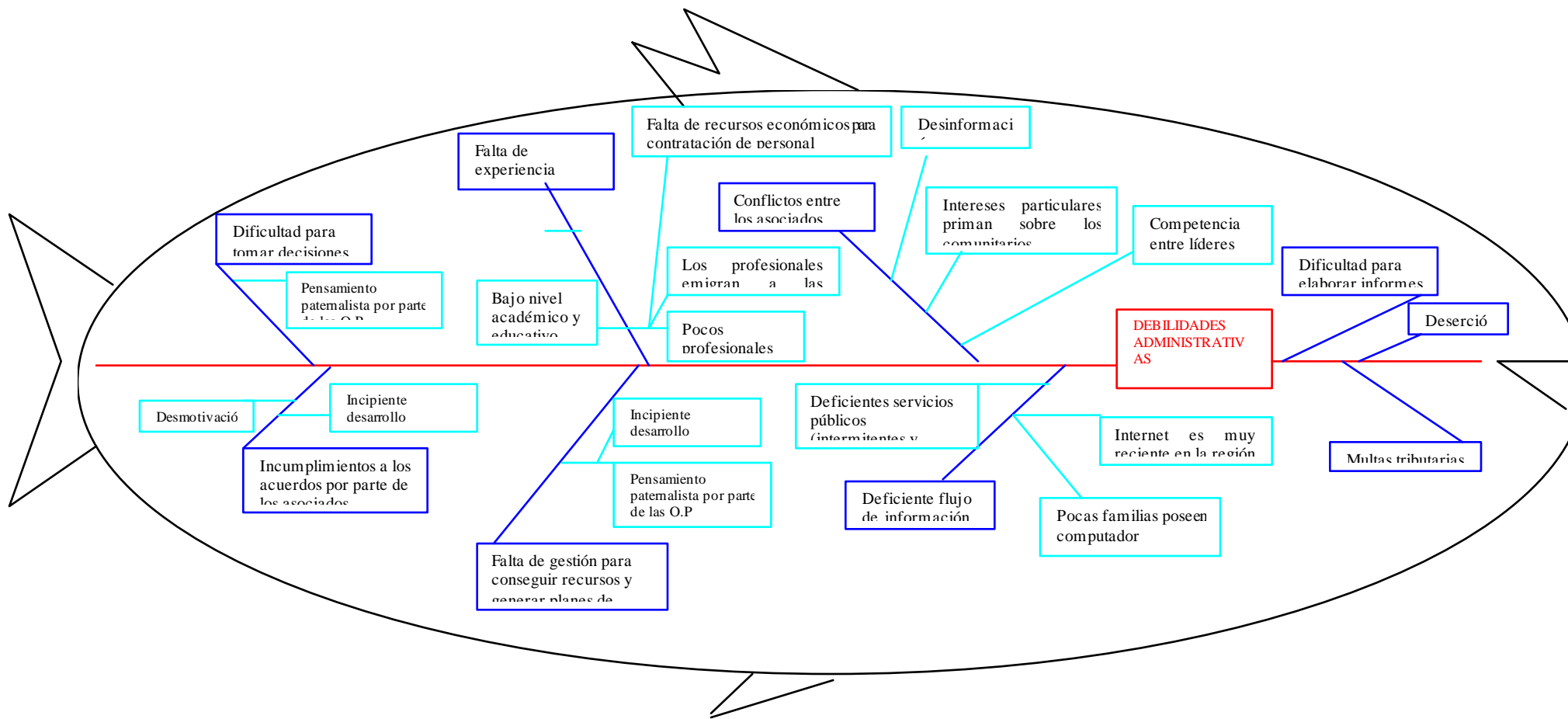
las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico.

¿Cómo interpretar un diagrama de causa-efecto?

El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

En este diagrama, las causas aparecen a la izquierda del problema relevante, mientras que las consecuencias se encuentran a la derecha de éste.

Figura 2: Espina de Pescado:



5.3 Problema relevante:

Después de utilizar las herramientas de observación y análisis de sistemas, se puede determinar que a pesar de todos los logros que ha obtenido la Corporación PBA junto con sus organizaciones aliadas de pequeños productores y demás entidades aliadas, es necesario que los pequeños productores amplíen la visión empresarial de sus organizaciones. Se observa que estas actualmente dependen de la financiación de los proyectos que ejecutan con la Corporación PBA.

6. DISEÑO IDEALIZADO

La idea fuerza de este diseño idealizado es mejorar el servicio que presta la Corporación PBA a sus asociaciones aliadas de pequeños productores, respecto a su desarrollo organizativo y empresarial.

La Corporación PBA a través de una de sus actividades primarias extenderá su apoyo a las asociaciones de productores hacia el diagnóstico y rediseño de sus estructuras organizativas y sus mecanismos regulatorios de adaptación y cohesión, buscando así la viabilidad de sus asociaciones.

De esta forma, la Corporación PBA por medio del Modelo de Sistema Viable definirá los requerimientos necesarios para que sus organizaciones de base mantengan los mecanismos de cohesión y adaptación y lleguen a ser unidades autónomas, lo cual les permita tomar decisiones locales, y sean capaces de mantener una existencia independiente, dentro de un ambiente particular, porque aunque su existencia es separada, estas no podrán sobrevivir en un vacío.

6.1 FORMULACION DEL DISEÑO IDEALIZADO

La Corporación PBA trabaja con recursos de cooperación nacional e internacional en procesos de innovación tecnológica con pequeños productores agropecuarios. La Corporación tiene una estructura funcional completamente descentralizada, y se encarga de proveer los espacios adecuados para que las organizaciones de productores realicen actividades de gestión, desarrollen los proyectos, crezcan y se conviertan en unidades autónomas.

Para lograr esto, la Corporación PBA trabaja por medio de una de sus actividades primarias en el rediseño de cada una de las organizaciones de productores con las cuales ejecutan proyectos y/o hacen parte de la Corporación.

6.2 METODOLOGÍA DEL DISEÑO IDEALIZADO (MODELO DE SISTEMA VIABLE)

En primer lugar, para utilizar el Modelo de Sistema Viable es necesario identificar cuál es la organización para ser modelada e identificar claramente sus fronteras, aunque estas puedan cambiar.

Luego, se requiere identificar sus partes viables y el gran Sistema Viable del cual hace parte. Siempre es necesario tener en cuenta tres Sistemas Viables:

- La organización que estamos estudiando,
- Aquello, dentro de lo cual está contenida,

- Y las organizaciones que están contenidas dentro de esta, es decir un nivel de recursión mas bajo.

El método VIPLAN estudia la estructura de la organización con referencia a las implicaciones estratégicas de sus propósitos adscritos.

VIPLAN puede ser usado en dos modos: Modo I (Estudia una organización existente. Es descriptivo y permite hacer diagnóstico) y Modo II (Diseña una organización, es prescriptivo y el diseño depende de una estrategia y un conocimiento especializado)

El método viplan tiene cinco etapas:

- Establecer la identidad de la organización permite hacer claridad de que es la organización desde un punto de vista particular. Permite así mismo definir la transformación primaria de la organización, esto es, los procesos que producen sus productos o servicios
- Modelaje estructural: Ofrece criterios estructurales para descomponer la transformación primaria de la organización en pequeñas tareas Estos criterios estructurales dependen de la estrategia de la organización.
- Modelaje de los niveles estructurales: Permite identificar aquellas tareas que la gerencia desea hacer autónomas en diversos niveles estructurales, esto es, las actividades primarias de la organización. Estas actividades definen el desdoblamiento de complejidad de la organización.
- Modelaje de la distribución de discreción: Modela la asignación de recursos y su discreción en las actividades primarias. Esto es, define la capacidad funcional de las actividades primarias
- Modelaje de la estructura de una organización: Mapea la asignación de recursos al MSV y permite identificar asuntos de interés estructural

DEFINICION DE LA IDENTIDAD

La identidad define lo que una organización **ES**. Su propósito es lo que **HACE** de acuerdo al punto de vista particular desde donde se observe. Por lo tanto, lo que una organización hace, depende del punto de vista de quien la observa. La identidad organizacional está definida por las relaciones que los roles organizacionales conservan en sus interacciones.

La identidad es articulada por los interesados (sus “stakeholders”). La identidad no es fija, cambia a medida que los interesados constituyen nuevas relaciones.

Los interesados son las personas que asignan múltiples propósitos a sus organizaciones (todos aquellos que proveen insumos o reciben productos o servicios de la organización). De hecho ellos están negociando sus puntos de vista todo el tiempo. La herramienta clave es la de **nombrar sistemas**.

La identidad está constituida por las relaciones que constituyen una organización como un todo reconocido en su medio. Es aquello que la organización conserva.

Una declaración de identidad es un corto párrafo, desde un punto de vista particular, describiendo lo que un sistema hace, más que lo que el sistema es. Este párrafo establece la transformación que el sistema esta conservando. Una declaración de identidad es un caso especial del nombre de un sistema cuando éste corresponde a una actividad primaria. El nombre de una organización es el resultado de nombrar un sistema cuando éste corresponde a una organización. El nombre de una organización es su declaración de identidad.

Cada nombre implica una **transformación** particular de un sistema al igual que los **actores, los suministradores, los clientes, los dueños** y los **intervinientes** relevantes.

El TASCOTI es un nemónico para recordar la transformación organizacional y los participantes relevantes.

T Transformación
A Actores
S Suministradores
C Clientes
O dueños
I Intervinientes

Una **transformación** es el proceso mediante el cual las entradas se convierten en salidas. Esto es realizado por actores y define la complejidad de la tarea organizacional. La transformación que se reconoce en la declaración de identidad se usa como un primer paso para elaborar una hipótesis de las actividades primarias de la organización. Las actividades que producen esta transformación pueden ser influidas por los procesos de la organización, su localización, su ejecución en el tiempo así como por los posibles clientes y suministradores de la transformación.

Los **actores** son aquellos que producen transformaciones

Los **suministradores** son aquellos que proveen las entradas controlables necesarias para la transformación.

Los **clientes** son aquellos que reciben los productos o servicios producidos por la transformación del sistema

Los **intervinientes** son roles externos a un sistema que tienen influencia sobre su transformación pero son operacionalmente independientes.

DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD:

El desdoblamiento de complejidad es el proceso de diferenciación funcional de un sistema. Esto sucede cuando las actividades primarias existentes han desarrollado cohesión en una actividad primaria que las contiene o cuando una actividad primaria se desdobra en actividades primarias sin perder cohesión. En una organización particular el desdoblamiento de complejidad es una hipótesis específica acerca de su recursión estructural. Esta define los niveles de contención de organizaciones autónomas dentro de organizaciones autónomas. Un modelo de desdoblamiento de complejidad es un modelo usualmente gráfico, producido por un punto de vista, del desdoblamiento de complejidad de una organización en varios niveles de recursión.

Para estudiar el manejo de complejidad, los separaremos de manera diagramática. El círculo se convierte en la parte correspondiente a la implementación, la parte de la organización que está siendo gerenciada. La gerencia debe permanecer en comunicación con aquellos responsables de implementar sus tareas y quienes están implementándolas deben permanecer en contacto con el entorno.

La gerencia debe desarrollar estrategias para manejar toda la complejidad relevante de la implementación; de otro modo quedará fuera de control. Lo mismo sucede en la relación entre la implementación y el entorno.

La complejidad relevante del entorno y de la implementación son de hecho, mayores que la complejidad de la implementación y de la gerencia respectivamente. Estas complejidades deben igualarse para los propósitos de viabilidad y control.

El MSV nos ayuda a ver como la organización puede usar las relaciones de comunicación con el entorno para atenuar su complejidad y de este modo aumentar su comprensión del entorno y como puede amplificar su capacidad de acción con el objeto de hacer más efectiva su interacción con ese entorno. El modelo ayuda a ver cómo implementar las tareas a través de amplificadores y atenuadores. El amplificador más común es la delegación y el atenuador más común es la ignorancia. La interacción sistémica de la implementación requiere considerar a los atenuadores y amplificadores como las dos caras de una misma moneda. No sirve de mucho comprender muy bien el entorno si no hay capacidad de acción (amplificación); similarmente, no sirve de mucho tener capacidad de acción si no existe una comprensión adecuada del entorno.

Una estrategia fundamental para manejar la complejidad organizacional es la auto organización. De hecho esta estrategia es natural a cualquier organización compleja, exitosa y viable; en la práctica implica tener unidades autónomas dentro de unidades autónomas. Este desdoblamiento de complejidad es el resultado de la auto organización.

Las unidades autónomas son las actividades primarias de la organización; son las que producen los productos y servicios de la organización para sus clientes. Ciertamente la organización en foco usualmente es una actividad primaria de organizaciones más grandes.

El desdoblamiento de complejidad es con frecuencia el resultado de presiones de desempeño y de esfuerzos naturales por alcanzar la viabilidad en entornos complejos.

Cuando se examina una organización, se desdobra su complejidad mostrando solo la organización y sus unidades primarias contenidas. Este desdoblamiento se diferencia de una jerarquía en el hecho de que cada nivel superior contiene todos los niveles que están por debajo de él.

Dentro de la organización están contenidas las unidades primarias, la unidad tiene un entorno que está contenido en el entorno global. Este proceso continúa para cada nivel de contención posterior que sea necesario para manejar la complejidad de la organización. El desdoblamiento en forma de cascada muestra la organización y el entorno que la contiene juntos, uno al lado del otro.

Es importante distinguir entre funciones reguladoras y actividades secundarias, es decir, entre aquellas que apoyan las actividades primarias, y aquellas que no siendo reguladoras son productoras de actividades enfocadas en las actividades primarias pero no en los clientes de la empresa. Estos no son negocios de la organización.

Debido a que un modelo no es nunca verdadero o falso, no se establecerán hechos absolutos, simplemente convenciones.

Cada una de las cadenas de sistemas que se contienen entre si y que contienen al sistema que está modelando, se denominan **Dimensión Recursiva**.

Cualquier sistema viable que deseemos modelar existe en una variedad de dimensiones recursivas.

Es importante identificar las áreas, departamentos ó partes de un sistema que están dedicadas a estabilizar el medio ambiente interno, lo que se denomina homeostasis.

En el cuerpo humano mientras el corazón, los pulmones, el hígado, los riñones, son órganos vitales, otros órganos están dedicados a funciones homeostáticas como mantener la temperatura, el nivel de azúcar, etc.

En una firma, mientras los centros de utilidad producen; control de calidad, contabilidad, realizan labores de tipo homeostático. Suponiendo que no es una compañía de ingeniería, los ingenieros efectúan labores de mantenimiento y diseño. La compañía no operaría bien sin ellos, sin embargo no son un sistema viable, porque su trabajo es facilitar la operación de la compañía. Los ingenieros pueden convertirse

en un gremio, en una empresa y ser un outsourcing de la compañía que estudiamos. En este caso, los ingenieros serían un sistema viable.

La gerencia posiblemente no puede ser un sistema viable. La gerencia es un subsistema que realiza homeostasis de manera interna y externa.

El sistema en foco, es el centro del más alto nivel de recursión, en el cual está embebido y el cual contiene un set de sistemas viables que existen en el próximo nivel de recursión más bajo.

La mayoría de las organizaciones tienen unidades autónomas, actividades primarias, dentro de ellas. Al ser unidades autónomas cada una tiene su propia gerencia, implementación y entorno relevante con sus propios amplificadores y atenuadores. Aunque son autónomas, estas unidades son parte de la organización total y, por el interés de la cohesión, son gerenciadas por la organización como un todo.

La gerencia de cohesión es responsable por el uso de los recursos. Y debe ser mucho más sofisticada que un simple mecanismo de dar órdenes y controlar.

Las intervenciones directas de la gerencia (a veces llamadas órdenes) son usualmente parte de la gerencia de cohesión.

Si las actividades primarias van a ser autónomas, deben poder controlar sus propios recursos. Las organizaciones no sólo tienen recursos limitados, sino que la forma de distribuir estos recursos puede variar de acuerdo con consideraciones estratégicas y tecnológicas. Por lo tanto, la gerencia de cohesión y las gerencias de las actividades primarias deben participar en alguna forma de negociación de recursos (por ejemplo, el presupuesto anual de las compañías).

Estos procesos de negociación requieren de informes de responsabilidad (rendición de cuentas). Estos informes o reportes deben ser de una variedad baja; de otro modo pueden sobrecargar la gerencia. Sin embargo, como dijimos anteriormente, con frecuencia los gerentes sienten que ellos no tienen una suficiente comprensión de la situación y por eso piden más información creando así el Dilema de Control. Una alternativa para enriquecer su comprensión de las actividades primarias es la de desarrollar canales de monitoreo. De esta manera, para lograr una comprensión compartida de los informes de responsabilidad y para obtener una mejor comprensión de la organización como un todo, la gerencia de cohesión depende del uso que haga de estos canales de monitoreo.

Estos canales son esencialmente mecanismos de comunicación de alta variedad pero esporádicos entre las personas que están en la gerencia de cohesión y las personas que están en las actividades primarias. Incluyen actividades como las auditorías financieras y de seguridad, al igual que reuniones ad hoc con personas en la organización y visitas, entre otras muchas actividades. Cualquiera sean estas, las

personas dentro de la organización deben tener previo conocimiento de que ellas se realizarán. Unos canales de monitoreo bien desarrollados no solo suministran información a los gerentes de cohesión sino también hacen evidente para las personas en las actividades primarias que la gerencia se preocupa por ellos.

El mecanismo completo de la Gerencia de Cohesión es llamado mecanismo de cohesión. Consiste en un proceso de negociación de recursos con alguna intervención directa, apoyado por canales adicionales de monitoreo y coordinación. El propósito de la gerencia de cohesión es mejorar las comunicaciones para alinear los propósitos de las actividades primarias con aquellos adscritos a la organización.

La gerencia de cohesión sólo se preocupa de manejar el “adentro y el ahora” de una organización. Sin embargo, el manejo del “afuera y el entonces” de una organización es igualmente importante si se desea tener una organización viable.

Equilibrar el “adentro y el ahora” y el “afuera y el entonces” es la preocupación de la gerencia de desarrollo y para esto el MSV usa el mecanismo para adaptación.

La gerencia debe mantener las comunicaciones en ambas direcciones con la implementación de la organización y con el entorno en el cual la organización se encuentra contenida.

La complejidad de la gerencia es mucho menor que la de toda la organización, de modo que esta comunicación debe envolver amplificación y atenuación trabajando unidas.

Los propósitos de estas comunicaciones son los de manejar la cadena de valor y de mantener la cohesión de la organización como un todo. El sistema de gestión cuyo objetivo es obtener resultados operacionales y cohesión es lo que se denomina cohesión.

La complejidad del entorno es mayor que la de la organización que incluye, de modo que esta comunicación, también, debe envolver amplificación y atenuación trabajando juntas.

El propósito de estas comunicaciones es el de poder entender e influir en el entorno externo y futuro de la organización.

El requisito estructural para un desarrollo organizacional efectivo es tener interacciones balanceadas entre aquellos con un punto de vista centrado en el “afuera y el entonces” (inteligencia, por ejemplo: mercadeo, finanzas) y el “adentro y el ahora” (gerencia de cohesión, por ejemplo: ventas, finanzas, producción y personal).

Las personas y los recursos que representan en estas interacciones los puntos de vista de inteligencia y cohesión deben tener más o menos la misma complejidad. Ellos

necesitan proveer formas efectivas de control y verificación mutua, es decir, deben estar estrechamente interconectados.

Los debates entre estos puntos de vista deben conducir el veto de propuestas que sean débiles desde la perspectiva de un punto de vista o del otro, y por lo tanto, a conclusiones más informadas. Estos debates ocurren en toda la organización dentro del marco de sus valores, creencias, visión y misión que son definidos por la función de política.

La función Política es de mucho menor complejidad que las de Inteligencia y Gerencia de cohesión. Tiene sentido que la función de política considere alternativas sólo después de que hayan pasado por el veto de cohesión e inteligencia. De este modo los formuladores de políticas estarán usando las “capabilities” de la organización, incluyendo las propias, de la mejor manera posible. Por lo tanto, la función de política establece el contexto dentro del cual las personas de Inteligencia y Cohesión trabajan y monitorean las conversaciones entre ellas.

El mecanismo estructural para alcanzar un balance entre el “afuera y el entonces” con el “adentro y el ahora”, dentro de las guías de la función de política, es el mecanismo de adaptación.

Las cinco funciones sistémicas: políticas, inteligencia, cohesión, coordinación e implementación, están siempre presentes en los sistemas viables. Dado que cada actividad primaria es (Lo debiera ser) una unidad viable también, cada una debe tener, al igual que la organización total, las mismas funciones.

La organización de Staford Beer, considera los sistemas viables como todo aquel que puede existir independientemente, en un ambiente dado, con una necesaria interacción de la organización con su entorno.

Una organización es viable si cumple con cinco funciones: Operación S1, Coordinación S2, Control S3, Innovación S4 y Dirección S5. Todas funcionan como una unidad, pero con tareas específicas. Este modelo no se fija únicamente en las relaciones de autoridad sino en la forma en que las personas se relacionan unas con otras en su trabajo. La tendencia actual es a sustituir las organizaciones jerárquicas por redes. Sin embargo se dice que esto no es suficiente, sino que las organizaciones viables requieren de estructuras complejas y adaptables, en pocas palabras se requiere de organizaciones recursivas.

La función de operación Sistema uno (S1), se encarga de producir lo que hace la organización.

La función de coordinación Sistema dos (S2), se encarga de mantener la armonía total de la organización. Garantiza el flujo de información oportuno y rápido entre todas las funciones del sistema.

La función de control Sistema tres (S3), se encarga de informar permanentemente a todo el sistema el estado de las metas frente a los resultados. Debe velar porque se cumplan las metas y se hagan los redireccionamientos necesarios.

La función de inteligencia Sistema cuatro (S4), es responsable por el afuera y el mañana, se encarga de definir los mecanismos de planificación, es el monitor externo.

La función de política Sistema cinco (S5), es el responsable de la dirección de toda la empresa.

Los procesos de producción de bienes o servicios pueden ser estudiados mediante el empleo de modelos tecnológicos específicos.

MODELAJE ESTRUCTURAL

Los diversos modelos estructurales suministran información para discutir su desdoblamiento de complejidad. La idea es que un modelo tecnológico sirva de base para desarrollar un modelo de desdoblamiento de complejidad.

Modelo tecnológico: Define las actividades que producen la transformación.

Modelo geográfico: Define la distribución geográfica de las actividades tecnológicas. El generador de complejidad es la distribución espacial de uno o más de los siguientes: clientes, proveedores, actividades tecnológicas.

Modelo cliente-suministrador: Resalta el valor de los insumos que provienen de los suministradores y de los productos y/o servicios que van hacia los clientes. Ayudan a entender las actividades primarias basadas en productos y segmentos del mercado.

Modelos de tiempo: Son aquellos en donde el agrupamiento de las actividades tecnológicas está guiado por consideraciones de tiempo.

DISTRIBUCIÓN DE DIS CRECIÓN

Las actividades primarias son unidades “reales” o “virtuales” autónomas que producen los productos o servicios de la organización. En general contienen y son contenidas por actividades primarias. Esto se refleja en su desdoblamiento de complejidad. Por lo tanto, los recursos que producen estas actividades primarias son otras actividades primarias contenidas junto con sus funciones reguladoras, que dan cohesión y desarrollan esta actividad primaria.

En una organización altamente centralizada esta capacidad funcional está concentrada. En una organización altamente descentralizada esta capacidad funcional se distribuye en actividades primarias en todos los niveles.

Las estrategias para manejar esta distribución de capacidad funcional son estrategias para manejar la complejidad de la organización. Recursos escasos y altamente estratégicos probablemente estarán centralizados, mientras que los recursos abundantes probablemente se podrán encontrar en diferentes partes de la organización. Sin embargo, la centralización de recursos no implica necesariamente una centralización funcional. Es posible tener una centralización de recursos y una descentralización funcional. Un experto puede estar en todas partes de la organización sin necesidad de estar físicamente presente en todas estas partes.

La tabla de recursión – función es una herramienta para discutir diferentes estrategias que permitan manejar la complejidad de una organización.

La tabla puede ser usada en el Modo I (diagnóstico), cuando el propósito es el de hacer un mapa de la distribución actual de recursos así como de la distribución de discreción dentro de la organización, y en Modo II (diseño) cuando el propósito es el de ofrecer una distribución efectiva de esta discreción.

Las organizaciones con una estructura funcional centralizada dependen de personal en el nivel central para hacer las conexiones entre funciones, creando así cuellos de botella. Las organizaciones con unidades autónomas dentro de unidades autónomas (es decir, las organizaciones recursivas) mantienen conexiones naturales entre estas funciones dentro de las mismas unidades autónomas, de esta forma distribuyen su complejidad y capacidad funcional.

MODELAR LA DISTRIBUCIÓN DE DISCRECIÓN

Cada función reguladora puede estar relacionada con una o más actividades primarias. Finanzas, Personal, Ventas, Investigación y Desarrollo e Inspección, son ejemplos de funciones reguladoras

Las actividades primarias son mostradas en las filas, mientras que las funciones reguladoras se muestran en las columnas.

Si en la intersección de una fila con una columna hay una marca esta indica que la actividad primaria tiene discrecionalidad sobre la función reguladora correspondiente.
Ejemplo:

MODELAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La última etapa del método VIPLAN permite diagnosticar y diseñar estructuras deseables, basados en los mecanismos de monitoreo-cohesión, el mecanismo de adaptación y la idea de recursión, la que da la oportunidad de pensar sistémicamente para poder diagnosticar y diseñar estructuras deseables.

Consiste en mostrar cómo las funciones reguladoras de la tabla de Recursión-Función pueden ser mapeadas en el MSV. Para esto, se le asigna a cada una de las funciones alguno de los propósitos sistémicos:

- Proveer una capacidad de inteligencia si su propósito es el de crear dentro de la actividad primaria una apreciación de su “afuera” y “entonces”.
- Apoyar la negociación de recursos, si su propósito es el de asignar recursos a las actividades primarias.
- Apoyar la intervención corporativa, si su propósito es el de dar instrucciones no negociables a las actividades primarias contenidas.
- Llevar a cabo un monitoreo, si su propósito es el de construir un puente comunicativo entre dos niveles de recursión.
- Posibilitar la co-ordinación, si su propósito es el de facilitar el alineamiento momento a momento de las actividades operacionales sin interferir en aquellos aspectos relevantes con su propósito principal.

MECANISMO DE MONITOREO – COHESIÓN:

Se constituye con los sistemas uno, dos y tres y consiste en un proceso de negociación de recursos con intervención directa, apoyado por canales adicionales de monitoreo y coordinación.

MECANISMO DE ADAPTACIÓN:

Se constituye con los canales 3,4 y 5 y es el que se encarga de equilibrar el adentro y el ahora con el afuera y el entonces.

Las funciones reguladoras de la tabla de recursión – función son mapeadas en el MSV, asignando a cada una de estas funciones alguno de los propósitos sistémicos:

- Proveer una capacidad de inteligencia, si su propósito es el de crear dentro de la actividad primaria una apreciación de su “afuera y entonces”.
- Apoyar la negociación de recursos, si su propósito es el de asignar recursos a las actividades primarias.
- Apoyar la intervención corporativa, si su propósito es el de dar instrucciones no negociables a las actividades primarias contenidas.
- Llevar a cabo un monitoreo si su propósito es el de construir un puente comunicativo entre dos niveles de recursión.
- Posibilitar la coordinación, si su propósito es el de facilitar el alineamiento momento a momento de las actividades operacionales sin interferir en aquellos aspectos relevantes con su propósito principal.

LA LEY DE REQUISITO DE VARIEDAD

“Sólo variedad absorbe variedad”.

Atenuadores: Son aquellos operadores de variedad que reducen la complejidad del lado con mayor variedad.

Amplificadores: Son aquellos operadores de variedad que amplifican la complejidad del lado con menor variedad.

6.3 CASO DE ESTUDIO

El organigrama de COOPRABISCUR describe solamente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre sus miembros. Los que están en la parte superior definen las tareas y los que están en la parte inferior las llevan a cabo.

En las organizaciones jerárquicas generalmente los puntos de vista de la mayoría de personas tienen poca relevancia. Todo esto disminuye la habilidad de la organización para crear su entorno y para responder a las amenazas y oportunidades dentro del entorno.

De todas maneras, es un instrumento útil para empezar el estudio de la organización

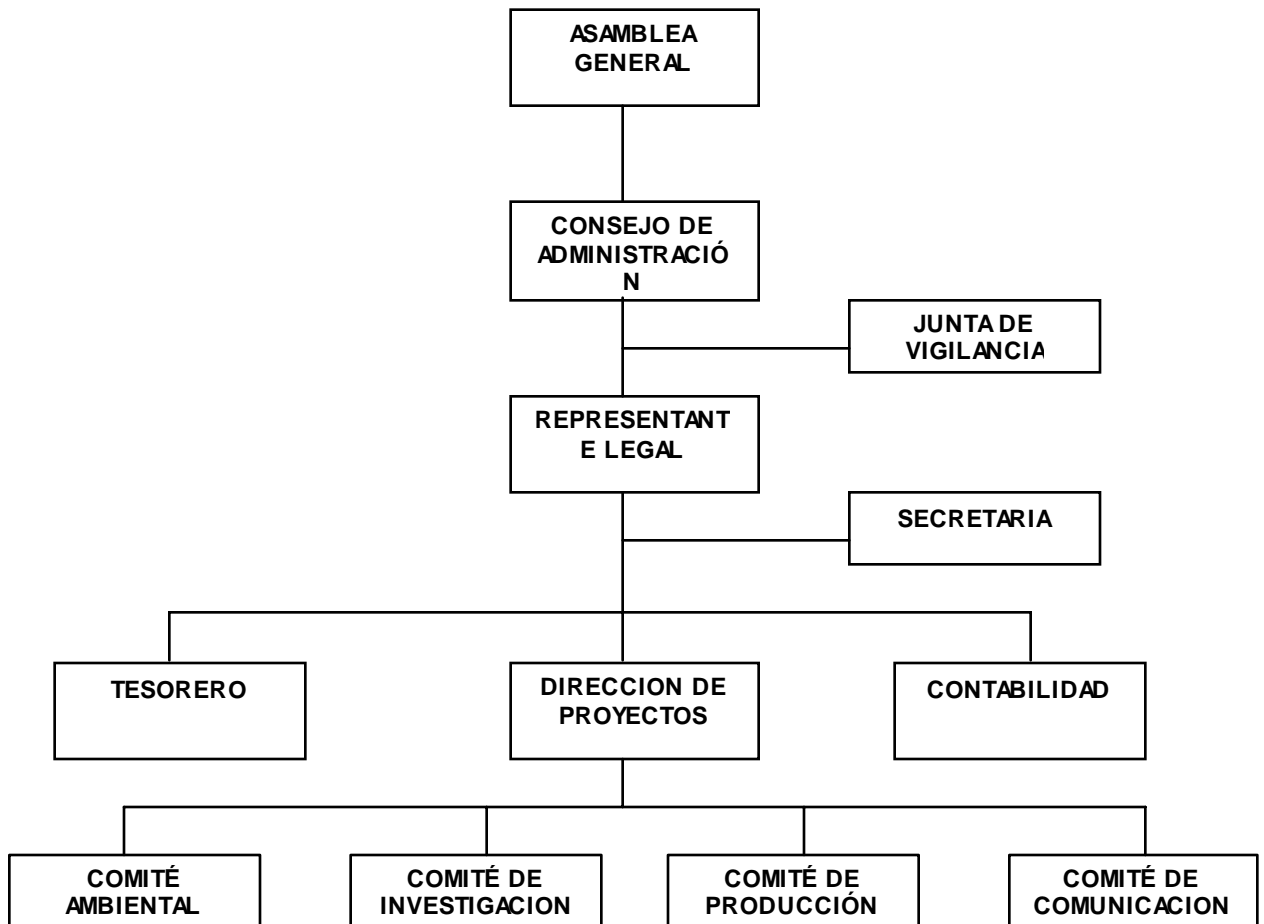


Figura 3: Organigrama de COOPRABISCUR

El área más grande de COOPRABISCUR es la Dirección de Proyectos, de allí se desprenden los comités encargados de desarrollar las actividades de investigación y producción.

COOPRABISCUR cuenta con 15 socios activos, los cuales se comunican entre sí y con personas externas como proveedores, clientes, competidores, financiadores de proyectos y reguladores.

La Cooperativa de Productores Asociados de Biotecnología, Bioinsumos y Semillas de Curumaní, cuya sigla es COOPRABISCUR se conforma como una Cooperativa de Trabajo Asociado, es una persona jurídica de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro de responsabilidad limitada, de número de asociados y de patrimonio social variable e ilimitado, regida por la ley, los principios universales del cooperativismo.

TRANSFORMACIÓN

COOPRABISCUR tiene como objeto fundamental la generación de empleo e ingresos a través de la producción y comercialización de productos agrícolas (semilla limpia de plátano y yuca y abonos orgánicos).

ACTORES

Los asociados de COOPRABISCUR se establecen como actores del sistema.

SUMINISTRADORES

Para COOPRABISCUR los suministradores son CORPOICA y ola comunidad en general

CLIENTES

Productores agrícolas.

DUEÑOS

Presidente de la Junta Directiva de COOPRABISCUR y Representante Legal.

INTERVINIENTES

Competidores, Interventorías de los proyectos que ejecutan, Superintendencia de economía solidaria.

MODELO TECNOLÓGICO

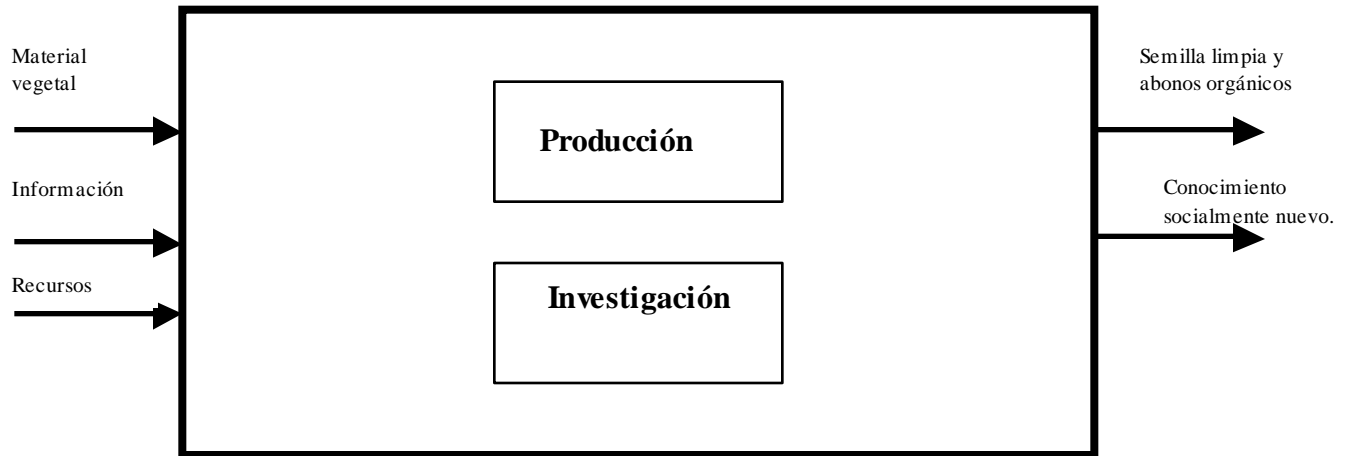


Figura 4: Modelo Tecnológico de COOPRABIS CUR

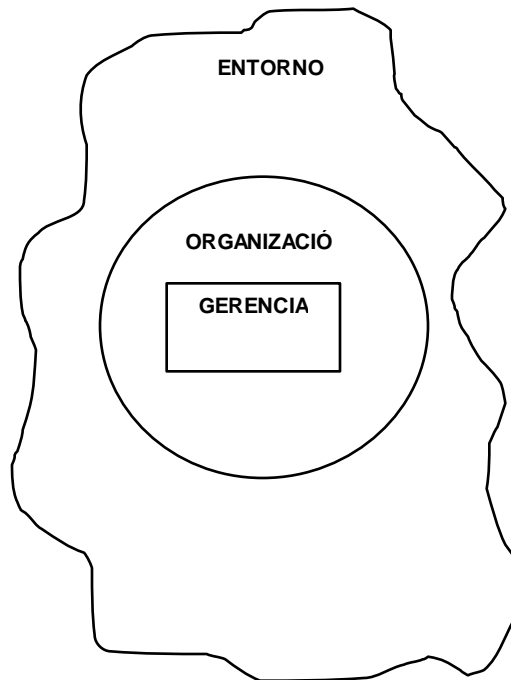


Figura 5: La organización de COOPRABIS ACUR

La organización de COOPRABIS CUR incluye a todos sus empleados, el área directiva es parte de la organización. El entorno está compuesto por proveedores,

clientes, competidores, financiadores de proyectos (Principal es la Corporación PBA) y reguladores.

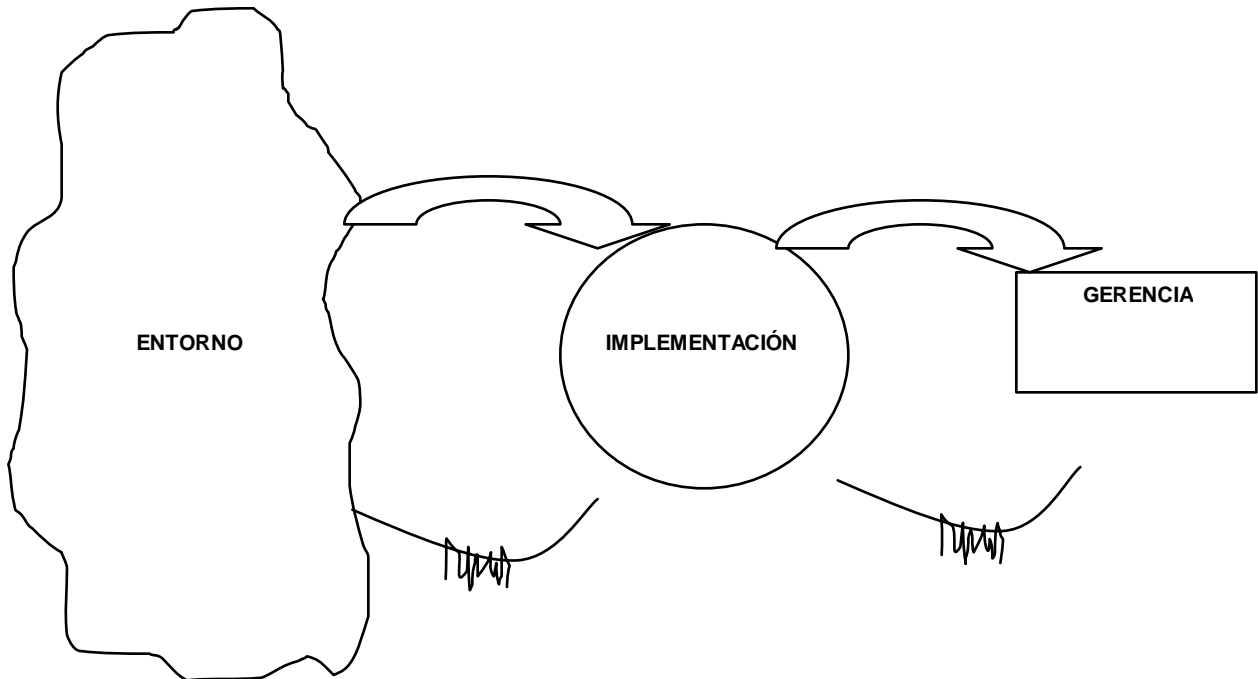


Figura 6: El MSV y Complejidad

Para COOPRABISCUR, lo que llamamos “gerencia” en el modelo, incluye todas las funciones globales de gestión y dirección. Estas funciones las ejerce el representante legal. La oficina de COOPRABISCUR queda en Curumaní – Cesar, y es desde allí que se toman las decisiones.

Los generadores de complejidad para COOPRABISCUR son: la calidad de los productos, suministros justo a tiempo a sus clientes, flexibilidad a las necesidades de sus clientes, productividad para sus asociados, eficiencia en sus procesos.

El desempeño de COOPRABISCUR puede mejorar si recibe de su entorno suministros a tiempo, aportes de los socios a tiempo.

Los principales generadores de complejidad son:

- Coordinación de las actividades de producción y ventas
- Calidad de los insumos.

COOPRABISCUR es una cooperativa que produce semillas limpias y abonos orgánicos. Contiene dos unidades primarias: Producción e Investigación. Producción tiene dos unidades primarias que son Producción de semillas y Producción de abonos orgánicos.

Investigación tiene una unidad primaria que es: seguimiento a proyectos. Seguimiento a proyectos tiene tres unidades primarias: Investigación ambiental, investigación básica e investigación aplicada

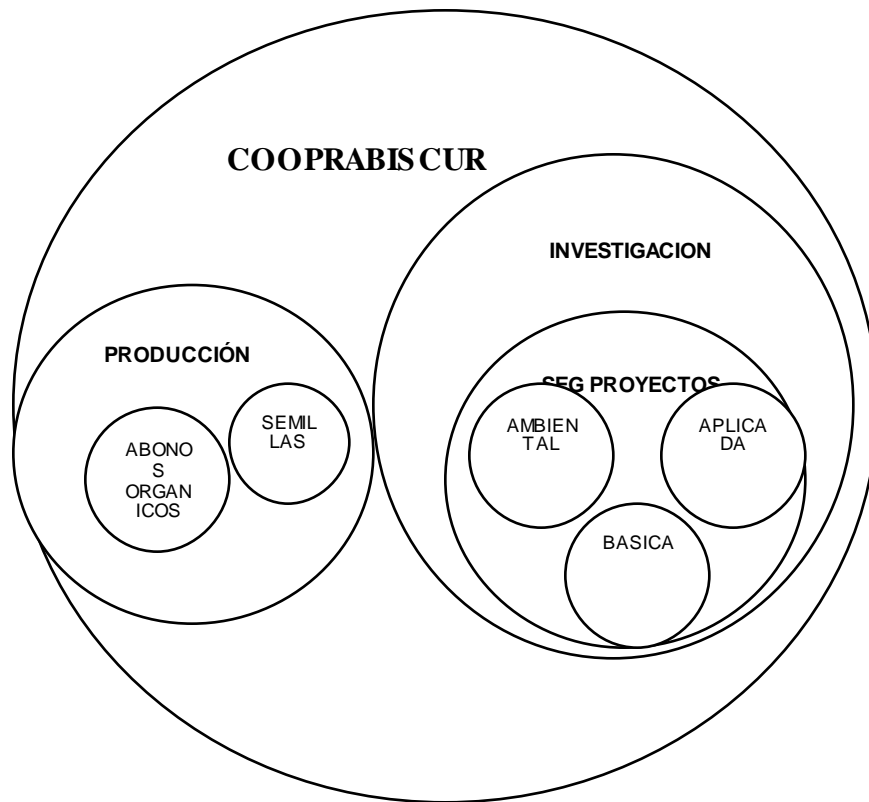


Figura 7: Desdoblamiento de Complejidad y actividades primarias

COOPRABISCUR es la empresa y esta se relaciona con el entorno de la compañía.

El desdoblamiento de complejidad muestra sólo a COOPRABISCUR sin su entorno, además muestra sólo las actividades primarias. Las funciones reguladoras como son llevadas a cabo por la oficina gerencial no se muestran en este diagrama.

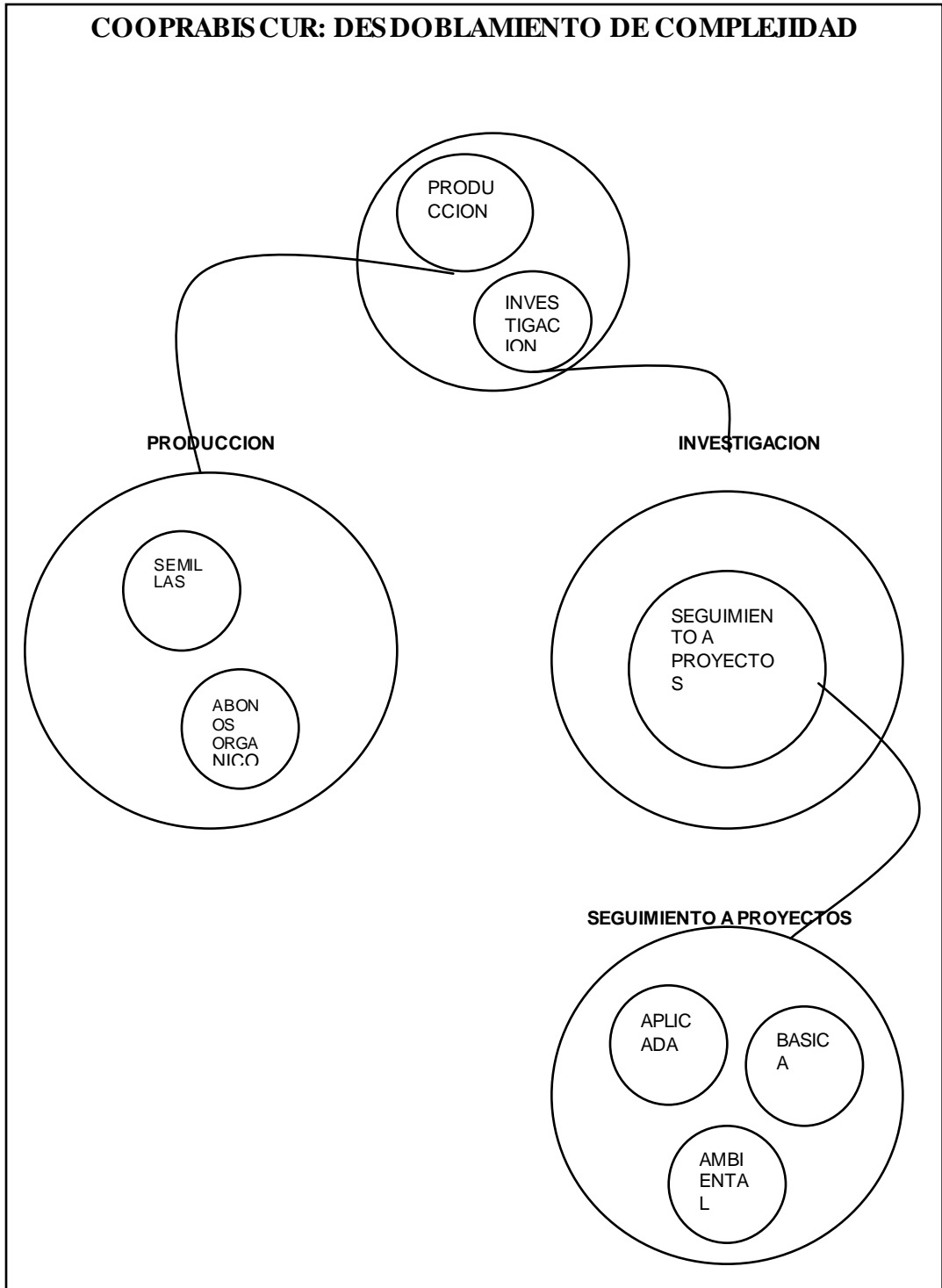


Figura 8: Desdoblamiento de Complejidad

COOPRABISCUR es regulada por funciones generales como manejo de personal, capacitación y contabilidad, estas funciones se ejercen desde la oficina de COOPRABISCUR. La actividad primaria de Producción es regulada por funciones como control de calidad que en este caso lo ejercen los técnicos asociados de CORPOICA, programación de siembras, la cual también se desarrolla de una manera conjunta con los técnicos de CORPOICA.

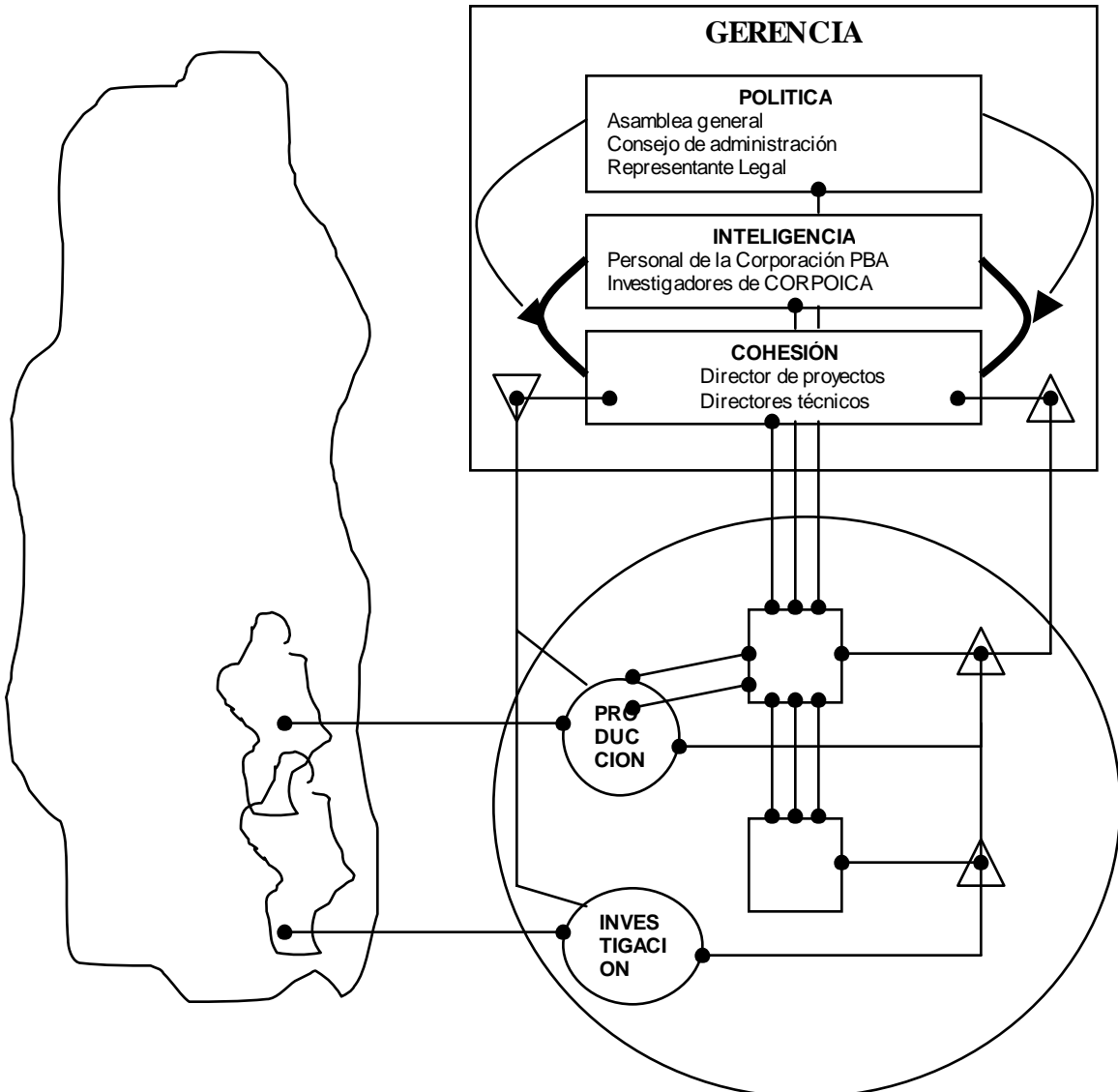


Figura 9: El Modelo de Sistema Viable de COOPRABISCUR

POLÍTICA:

Los directivos de COOPRABISCUR – Consejo de administración por intermedio de su representante legal, son los encargados de definir todas las políticas de la organización.

Para que COOPRABISCUR sea viable se requiere que exista un balance de complejidad entre ésta y su entorno, el cual no existe. Actualmente, el sistema de COOPRABISCUR se encuentra ampliado en el entorno, esto significa que existe una intervención directa del entorno sobre COOPRABISCUR. Intervención que permite lograr el balance necesario para que COOPRABISCUR tenga capacidad de respuesta a las necesidades del entorno.

Como se puede ver en el gráfico anterior, la implementación debe desarrollar estrategias para manejar toda la complejidad del entorno, de lo contrario el entorno sobrecargará a COOPRABISCUR. Como COOPRABISCUR no tiene la capacidad suficiente para manejar toda la complejidad, entonces la Corporación PBA ejerce la intervención necesaria sobre COOPRABISCUR para dar respuesta a la complejidad del entorno, manteniéndose de esta forma el balance de complejidad.

Para lograr la autonomía y viabilidad de COOPRABISCUR se requiere que ésta se fortalezca de tal forma que sea capaz por sí sola de dar respuesta suficiente para mantener el equilibrio con el entorno, de lo contrario siempre va a depender de la Corporación PBA y nunca logrará ser autónoma y viable. Por lo tanto se recomienda que COOPRABISCUR, a través de una nueva actividad primaria aumente sus ingresos y de esta forma su capacidad de respuesta a las necesidades del entorno.

Después del empoderamiento que obtuvo COOPRABISCUR a través de los proyectos ejecutados hasta el momento, empoderamiento a nivel de mejoramiento de semillas, construcción de infraestructuras necesarias para la producción de abonos orgánicos, se debe empezar una nueva etapa en la cual se identifique uno o más productos que generen valor agregado a los productos desarrollados actualmente.

Para lograr la viabilidad a largo plazo de COOPRABISCUR no es suficiente que alcance buenos resultados hoy. COOPRABISCUR requiere crear nuevas formas de operación y nuevas posibilidades de negocio que le generen más ingresos los cuales le permitan lograr un balance con el entorno. Es decir, que COOPRABISCUR tenga capacidad de respuesta ante las exigencias del medio. Exigencias como el aumento en la demanda de los productos que procesa actualmente, mayor calidad en sus productos, cumplimiento en los tiempos de entrega, diversificación de los productos, etc. Para que exista un desarrollo organizacional efectivo es necesario tener interacciones balanceadas entre el “afuera y el entonces” y el “adentro y el ahora”.

La recomendación para la Corporación PBA en cuanto a COOPRABISCUR, es que después de desarrollar estos proyectos de investigación en mejoramiento de semillas limpias, fortalecer la organización a través de la construcción de infraestructuras para producción de semillas y abonos orgánicos, se debe promover un nuevo proyecto el cual le permita a COOPRABISCUR crear un plan de negocio que genere los ingresos necesarios para que la cooperativa no dependa de los ingresos de los financiadores de los proyectos, sino que genere sus propios recursos, se requiere que el negocio que desarrollen sea rentable por sí mismo, que tenga flujo de caja positivo.

7. OBSTACULOS

En esta sección se pretende analizar los obstáculos que encuentra el autor para pasar del sistema de la situación actual al sistema del diseño idealizado.

- En primer lugar, se encuentra la cultura individualista de los asociados de las organizaciones de campesinos, la cual hace que primen los intereses particulares sobre los comunitarios, y por lo tanto, las estrategias o caminos cuyos objetivos estén enmarcados en beneficios comunitarios pueden no tener la suficiente importancia para ellos.
- El paradigma que ha permanecido a través de la historia sobre la forma de ayudar a los pobres por medio de donaciones, dificulta la actitud de los campesinos frente al trabajo comunitario, donde todos los entes de la comunidad aportan recursos para conseguir bienes comunes, porque siempre estarán esperando que las cosas les llegue sin ningún esfuerzo y mientras más se les dé más exigen.

8. RECOMENDACIONES

Antes de que la Corporación PBA implemente el diseño idealizado que se está proponiendo en este trabajo, debe crear el clima adecuado para que las organizaciones se fortalezcan y sean capaces de llegar a la viabilidad y autonomía.

Para lograr esto, se recomienda que la Corporación refuerce su trabajo con las comunidades en los siguientes aspectos:

- Reforzar la capacidad de conocimiento empresarial y productivo de los asociados de las organizaciones.
- Apoyar a las organizaciones en el diseño e implementación de estrategias para el acceso a los mercados y a la diversificación de sus fuentes de ingresos.
- Promover la gestión dentro de las organizaciones.
- Colaborar a que las organizaciones generen y desarrollen nuevos proyectos y planes de negocio.
- Evitar la deserción de los asociados.
- Desarrollar actividades que motiven las formas asociativas existentes.
- Promover la conformación de nuevas asociaciones.
- Promover la educación y capacitación dentro de los asociados.

Para mejorar en los anteriores aspectos, se propone implementar las siguientes estrategias:

1. La aplicación de la metodología de capacitación Raymi, aplicada para la divulgación horizontal de conocimientos. "Raymi fue desarrollado entre 1987 y 1990 en un proyecto de desarrollo rural de la Unión Europea y la Cooperación Holandesa, denominado PRODERM, ejecutado en Cusco, Perú. Posteriormente, la metodología fue perfeccionada en el PAC-II, otro proyecto de la Unión Europea, esta vez ejecutado en el altiplano boliviano. Progresivamente, Raymi fue implementado por otros proyectos de la Unión Europea en Bolivia (PAC-Oruro y PAC-Potosí). El último proyecto de la EU, "Programa Tierra Viva", en Chile, también decidió usar esta metodología. Asimismo, la GTZ utilizó Raymi en el Plan Meriss Inka, un reconocido proyecto de mejoramiento de riego en Perú. Raymi fue tan exitoso en Bolivia que muchos fueron a conocer esa experiencia, para aprender cómo aplicarlo, entre ellos varios expertos del FIDA.

Basándose en esta experiencia, FIDA diseñó un gran proyecto de desarrollo rural para las comunidades en las áreas más degradadas de Perú: la sierra sur. El proyecto se conoce ahora como "MARENASS" y abarca 350 comunidades

campesinas, 7% del total existente en Perú. El FIDA considera a MARENASS como su proyecto de desarrollo rural más exitoso en América Latina, pues, según sus evaluaciones, el uso de esta metodología ha permitido “la transición de por lo menos 20,000 familias de comuneros, de una situación de subsistencia y de inseguridad alimentaria, a una condición de campesinos-productores, con mayor capital fijo y financiero, con seguridad alimentaria y con producción de excedentes”. Y todo esto en menos de cuatro años.

Raymi ha demostrado ser particularmente útil en condiciones de interculturalidad y con procesos de degradación ambiental avanzados. Estas complejas condiciones existen en la mayoría de los países de América Latina. La desertificación de estas áreas genera un flujo permanente de eco-refugiados, ya que el avanzado deterioro de su ecosistema y a no les permite subsistir.

Raymi ha sido diseñado justo para estos contextos complejos, demostrando ser una herramienta muy efectiva en la lucha contra la pobreza y la desertificación. Pero no está limitado a estos campos, pues, Raymi ya ha sido aplicado en campos tan diversos como la salud preventiva y la micro industria.

Uno de los aspectos más conocidos acerca de la metodología Raymi, son los concursos; los cuales son organizados entre familias y entre comunidades, por las mismas organizaciones campesinas.”¹⁰

El principal aspecto de la metodología es la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje.

Se propone que esta metodología sea la estrategia piloto de la Corporación PBA, quien debe buscar los fondos para los premios, estimular y costear las actividades de comunicación e interaprendizaje entre sus organizaciones aliadas de productores. Raymi ha sido aplicado en distintas disciplinas, en este caso, se utiliza para mejorar las habilidades empresariales y organizacionales de las asociaciones.

Raymi está enfocado hacia las "tecnologías de proceso", buscando encontrar a las personas y organizaciones que mejor hayan resuelto los retos que les plantea su entorno, para que compartan sus conocimientos, otorgándoles reconocimiento social por este acto, además de un incentivo, en dinero o en especie.

2. Intercambio de experiencias entre las áreas administrativas de las organizaciones. Según William James, quien desarrolló el “Pragmatismo” establece que las teorías, experiencias, y cualquier aprendizaje, solo tienen valor si ellas son prácticas, es decir, si ellas contribuyen al aprendizaje individual y a la aplicación del nuevo aprendizaje en la vida diaria.

Kraft, R, en su libro “La Teoría de la Educación Experiencial” (1985) presenta algunos aspectos interesantes, base para el aprendizaje experiencial:

Los individuos necesitan ser involucrados en lo que están aprendiendo.

El aprendizaje a través de experiencias dentro y fuera del aula, y no solamente a través de “maestros”, es vital.

El aprendizaje debe ser relevante para los involucrados.

¹⁰ www.dexcel.org

Quienes aprenden deben actuar y vivir para el presente, así como para el futuro.

El aprendizaje debe facilitar a quienes aprenden, su preparación para vivir en un mundo cambiante y en evolución.

Es por esta razón, que la Corporación PBA debe promover la rotación del personal administrativo entre las asociaciones de campesinos vinculadas como una de sus estrategias, buscando de esta forma el interaprendizaje, aplicando el lema: “aprender haciendo y aprender de los mejores, para replicar y mejorarlos. El objetivo es aprender de los logros y de los errores tanto propios como de los demás.

3. La tercera estrategia es buscar la Proximidad. Consiste en buscar la cercanía a la investigación, la producción y las líneas de mercadeo, mediante las alianzas estratégicas con los sectores educativos y empresariales.

4. Integración de toda la comunidad al aprendizaje conjunto, a la creación de conocimiento, llamada *Regiones que aprenden*.

“La nueva era del capitalismo requiere una nueva clase de región. Las regiones deben adoptar los principios de la creación de conocimiento y del aprendizaje continuo; deben ser de hecho ‘learning regions’”¹¹

De esta forma se facilita la ampliación de cobertura de los proyectos, así como también se fortalecerá el compromiso de la comunidad a los proyectos.

“El concepto ha sido desarrollado principalmente por Michael Storper, Richard Florida, Allen Scott, Kevin Morgan, David Edgington, James Simmies y otros. Se refiere a regiones con una ventaja económica sostenida basada en la creación de conocimiento, en el soporte para estructuras de redes productivas y de tecnología local y otras estructuras soportantes, “upgrading” de las destrezas laborales locales, y en la construcción de una cultura regional de negocios. En este enfoque, la “infraestructura humana” regional y la “infraestructura de redes” son más importantes que la infraestructura física, de acuerdo a Edgington (1998).”¹²

5. La quinta estrategia es la creación de la Red de empresas y encadenamiento productivo que favorezcan a las organizaciones, explotando las economías de escala, el aprovechamiento del valor por medio de la colaboración entre empresas que comparten medios externos como infraestructuras y sistemas de información. La participación de todos los actores de una sociedad permite la optimización de los recursos y procesos.

¹¹ FLORIDA, Richard (1995, 527-536)

¹² CANZANELLI, Giancarlo

9. CONCLUSIONES

1. Por medio de este trabajo se logró recopilar información sobre experiencias exitosas de desarrollo rural, lo cual sirve como referencia y/o consulta para nuevos trabajos de investigación.
2. Se realizó un estudio de la situación actual de la Corporación PBA y sus entidades aliadas de pequeños productores agrícolas, además se presentan los principales logros obtenidos (ejemplo de desarrollo rural en Colombia).
3. Se propone una nueva política para implementar en la Corporación PBA, la cual sirve para aumentar su área de influencia ya que la propuesta conlleva a que puede existir un punto en el cual la Corporación puede dejar de financiar proyectos a las organizaciones a las cuales les ha apoyado para lograr su autonomía. Por lo tanto, esto implica que le será posible ampliar el número de organizaciones a las cuales les brinda apoyo.
4. Se deja un compendio del Modelo de Sistema Viable, para que sea aplicado en el diagnóstico y rediseño de las estructuras organizacionales de las asociaciones de pequeños productores agrícolas que se vinculan a la Corporación PBA.
5. Se analiza una de las organizaciones de productores por medio del Modelo de Sistema Viable.
6. Se hacen propuestas para el rediseño de la organización de productores que se analizó.
7. Se determinaron obstáculos y recomendaciones para pasar de la situación actual al diseño idealizado.
8. La Corporación PBA ha obtenido muchos logros en desarrollo rural. Se encuentra en el momento adecuado para iniciar una nueva etapa en la ejecución de proyectos que incentiven la generación de nuevos planes de negocio que proporcionen valor agregado a estas organizaciones.
- 9.

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Russell. El arte de resolver problemas. 1919.

ALDANA, Eduardo & REYES, Alfonso. Disolver Problemas. 2004

BEER, Stafford. Diagnosing the system for organization. 1985

DAVENPORT, Thomas & PRUSAK, Lawrence. Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben.

DIAZ, Diana & NOVA, Yamile. Documento Indicativo Área de Crecimiento Personal. Corporación PBA. 2004

PERRY, Santiago. Resumen Ejecutivo Corporación PBA

www.fidamerica.cl

www.concytec.gob.pe

www.dansocial.gov.co

www.developmentgateway.org

www.iaptabasco.org

www.infed.org

www.paulofreire.org

www.magister.com

www.mundotutoriales.com