

MATERIAL DIDACTICO

Programa
“Formación de Dirigentes y Dirigentas
Campesinos para una Gestión
Innovadora”

TOMO 2
MODULOS 4 – 5
PROYECTOS - BIBLIOGRAFIA ANEXA

Ovalle 03 de junio al 26 de agosto 2005



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



UTEM

MODULO 4

LIDERAZGO Y DIRECCION PARTICIPATIVA

Unidad N°1:
“El Dirigente como Educador y Facilitador”

Unidad N°2:
“La Red del Trabajo Organizativo en el Campo”

Unidad N°3:
“Liderazgo y Participación Colectiva”

Periodo desde el 22 de julio al 30 de julio de 2005



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



MODULO N° 4 - UNIDAD N° 1
EL DIRIGENTE COMO EDUCADOR Y FACILITADOR
Profesores: Maria José Gutierrez – Eduardo Vergara

Material de Apoyo: Documento
Título: Gestión Dirigencial Comunitaria
Autor: División de Organizaciones Sociales

Índice:

Introducción	página	38
Sobre el rol del dirigente	página	38
Sobre las habilidades	página	39
Liderazgo efectivo	página	40
El papel del dirigente en la organización social	página	40
Presidente comunitario	página	40

Forma de Trabajo:

Documento de lectura individual que sirve de base para el trabajo del modulo de dirigente como Educador y Facilitador.

Presentación del Tema y Objetivos

El documento es parte del Manual para la Gestión Comunitaria editado por el Ministerio Secretaría General de Gobierno, División de Organizaciones Sociales, en el marco del programa de Fortalecimiento de la alianza entre la Sociedad Civil y el Estado.

Objetivo: Relacionado con el Saber Ser (Actitudes)

“Los participantes *acogen* y *perciben* el rol del dirigente, *valorando* sus características más esenciales”.



**GESTIÓN
DIRIGENCIAL
COMUNITARIA**

Gestión dirigencial comunitaria



GESTIÓN DIRIGENCIAL COMUNITARIA

1. Introducción.

Al(la) dirigente(a) comunitario le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente para el óptimo funcionamiento de la organización. La experiencia que va logrando en su gestión dirigencial, nos señala que muchas de esas tareas y responsabilidades las implementa sin tener elementos teóricos o de formación académica; más bien, es el ejercicio práctico de su rol de dirigente lo que le va dando manejo, aprendizaje y conocimientos. En consecuencia el(la) dirigente(a) comunitario se forma en la práctica, con estilo y gestión propia, diferenciándose entre uno u otros(as) dirigentes(as).

La nueva legislación vecinal, los problemas y desafíos que enfrenta el desarrollo comunal, requieren reforzar los conocimientos de los(as) dirigentes(as), con el fin de mejorar la gestión dirigencial e incidir en el quehacer vecinal para elevar el nivel de vida de la gente.

Como apoyo a esta iniciativa, se ha elaborado el presente documento, que tiene por objeto entregar algunos elementos teóricos y técnicos del perfil y características del dirigente comunitario.

2. Sobre el rol del dirigente.

¿Qué es el Rol del Dirigente?

¿De dónde emana el rol que tiene el(la) dirigente(a) comunitario?

- El ROL es algo así como la responsabilidad general que tiene el dirigente para con su organización y la gente que la compone.
- El ROL emana de las necesidades e intereses de la organización respectiva.

¿Cuáles serían las grandes responsabilidades que tiene un(a) dirigente(a)?

Hablemos a lo menos de cuatro:

A. Ser un facilitador.

En el sentido de promover en la organización un

clima o ambiente que facilite la participación del máximo de miembros, distribuyendo el poder entre todos, sobre la base del potenciamiento de las afinidades y del respeto a las diferencias.

B. Debe ser un orientador.

Orientar significa conducir la marcha general de la organización y, para ello, debe tener una visión clara y unos objetivos precisos de modo que su accionar sea intencionado en esa perspectiva.

Quizás su aporte principal siempre es proponer nuevas actividades en la línea de los objetivos de la organización, nuevas tareas, generar los grupos y equipos de trabajo, no hacer las cosas solo.

C. Tiene la responsabilidad de ser un educador.

Esta educación se hace principalmente con el ejemplo. Dicho de otro modo, debe ser coherente entre lo que dice y hace, entre su discurso y su práctica, de lo contrario pierde credibilidad.

Para ello no debe ocultar información, por el contrario debe entregar sistemáticamente toda aquella que es RELEVANTE, debe asignar responsabilidades, apoyar, estimular a los más tímidos.

D. Sobre todo, tiene la responsabilidad de ser un educador.

Ahora bien, este es un campo donde los(as) dirigentes(as) tienen más potencialidades.

No obstante, no debemos confundir el que hace todo y de todo con un organizador.

Organizador es aquel que, precisamente, sabe formar equipos de trabajo, que trabaja en equipo y no en forma solitaria.

Es aquel que teniendo claro lo que hay que hacer y cómo hacerlo, involucra a otros, los entusiasma con sus ideas y sobre todo, delega en ellos haciendo que, efectivamente, aquello que se haga sea de toda la organización y no sólo del(la) dirigente(a).

3. Sobre algunas habilidades que debe tener un dirigente comunitario.

La actual ley N° 19.418 de Juntas de Vecinos y demás organizaciones sociales confiere a los dirigentes de las organizaciones sociales algunas funciones y atribuciones que se relacionan con el rol que implementa un líder en una organización, por ejemplo:

Presidente tiene la tarea de ejecutar los acuerdos de la asamblea, esto implica ser capaz de conducir a los socios de la organización, motivarlos y aunar los esfuerzos en pro de los objetivos de la organización.

La dirigencia social surge de un mecanismo establecido en la ley, esto significa asegurar representatividad y rotación en los cargos de la organización, los(as) socios(as) son los que eligen democráticamente a los(as) dirigentes(as), y estos influyen por sus méritos sobre el resto y no por el mero hecho de ocupar un cargo, los(as) socios(as) esperan de sus dirigentes(as) que contribuyan a la creación de un clima que estimule la participación y el aporte de todos(as).

La experiencia nos señala que no siempre se eligen a dirigentes(as) con las habilidades o virtudes de conductores o líderes, no basta solamente que un dirigente tenga compromiso con la organización, es importante que el(la) dirigente(a) desarrolle y aprenda habilidades que unido a los factores antes señalados hacen de un(a) dirigente(a), un(a) líder efectivo(a).

4. Algunas habilidades importantes.

4.1. Una habilidad conceptual.

Esto supone saber pensar, expresarse y actuar en concreto, pero también en abstracto, tener un pensamiento global, general.

Esta es quizás, para el(la) dirigente(a) comunitario de origen y cultura popular uno de los aspectos más necesarios y más difíciles de desarrollar.

Es a partir del desarrollo de esta habilidad desde donde se puede desarrollar mejor la capacidad de expresión oral y escrita, es en el hablar y el escribir donde muchos dirigentes tienen dificultades, precisamente, en una actividad que requiere tanto de esos dos aspectos.

Pero también esta habilidad conceptual es fundamental para hacer proposiciones, para ir más allá del

planteamiento de un problema, más allá de lo puntual; de la reivindicación, a la propuesta, dado que es en la propuesta donde efectivamente se expresa la visión y los objetivos que el(la) dirigente(a) tiene. Allí si que efectivamente está dirigiendo.

Aquel que hace realidad sus proposiciones, es el que da dirección a las organizaciones.

4.2. Una habilidad técnica, a lo menos en los siguientes campos.

Es el conocimiento o capacidad respecto de una materia determinada, por ejemplo: tener una habilidad técnica para un determinado deporte, curar a la gente, orientar la economía, arreglar motores, etc.

- EN EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA
- EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE REUNIONES
- EN PLANTEAMIENTO Y PROGRAMACIÓN BÁSICA

4.3. Una habilidad y sensibilidad para trabajar con grupos humanos.

La capacidad para trabajar con personas, para transmitir sus ideas y para obtener un buen trabajo de equipo.

Sensibilidad para escuchar, sentir, observar convivir con la gente.

Ciertas habilidades para el manejo de algunas técnicas elementales que ayudan a la generación de dinámicas grupales favorables a los objetivos que se quieren obtener en cada actividad de la organización.

4.4. Una habilidad de gestión en el sentido de saber hacer concretamente, y no sólo de representar.

Pero gestión también en el sentido de generar, de saber dónde se debe ir, con quién conversar, etc.

Como podemos ver, todo lo anterior es un conjunto de elementos que, entre otros caracterizan a un(a) LÍDER y DIRIGENTE(a) MODERNO(a), que para ser

eficiente Y eficaz debe usar esta suerte de PODER, con responsabilidad y respeto para con los miembros de la organización.

Debe hacerlo para alcanzar sus objetivos en el actual cuadro Institucional y, específicamente, en sus relaciones cotidianas con los Municipios, las gobernaciones, Intendencias o Ministerios según sea el caso.

5. Liderazgo Efectivo.

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y que necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Al reunir ambas condiciones estamos en la vía de llegar a ser líderes más efectivos.

Sin duda, los líderes quieren ser efectivos, es decir, ser capaces de lograr las metas que se proponen con el menor costo de tiempo y de recursos materiales y humanos posibles.

Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, idealmente el(la) dirigente(a) debe ser un(a) líder efectivo(a), es decir, con su comportamiento lograr que los(as) demás integrantes se esfuercen en alcanzar las metas de la organización.

Qué características debe tener un líder para ser efectivo:

- Usar el poder que tiene, con responsabilidad y respeto por los miembros de la organización.
- Actúa como un servidor de la organización y no como el dueño de ella.
- Es capaz de planificar acciones futuras y transmitir esa visión a los demás.
- Mantener una dirección clara sobre el futuro de la organización.
- Guiar a los socios en el camino trazado.
- Ser capaz de animar a los demás para construir la realidad que se desea.
- Entender como motivar cuando hay dificultades o se presentan obstáculos en el camino.
- Tener muy claro que es tan importante comprender a los otros como ser comprendido.
- Tener iniciativa y estimular a los demás a usar la propia.

6. El papel del dirigente en la organización social.

Tareas y Funciones del Dirigente Comunitario (Artículo 22 de la ley N° 19.418).

Las organizaciones comunitarias asignan a sus miembros responsabilidades permanentes, denominadas cargos, que la organización está constituida por asamblea y por el directorio y se mencionan algunos requisitos de ingreso fijados por la Ley.

La mayoría de las organizaciones tiene un directorio constituido por los cargos de: PRESIDENTE(A), SECRETARIO(A), TESORERO(A) Y DIRECTORES(AS); las personas que ocupan estos cargos forman, en conjunto, el directorio de la organización.

En el artículo 22, la ley N° 19.418 establece las funciones que debe desempeñar el(la) presidente(a).

El artículo 23, las funciones de los(as) integrantes del directorio, en general.

Estas funciones y tareas están definidas ampliamente, es decir, se señala lo que cualquier dirigente, de cualquier organización comunitaria (club-deportivo, centro juvenil, centro de madres, junta de vecinos, etc.) debe realizar por ley.

7. Presidente Comunitario.

Según el artículo N° 22 de la Ley N° 19.418; "Los bienes que conformen el patrimonio de cada junta de vecinos y de cada una de las demás organizaciones comunitarias, serán administrados por el(la) PRESIDENTE(A) de los respectivos directorios, siendo éste civilmente responsable hasta de la culpa leve en el desempeño de la mencionada administración, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudiere corresponderle.

Corresponderá especialmente al presidente del directorio, entre otras, las siguientes atribuciones:

- a) Citar a asamblea general ordinaria o extraordinaria;
- b) Ejecutar los acuerdos de la asamblea;

c) Representar judicial y extrajudicialmente a la organización, según lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 4°, sin perjuicio de la representación que le corresponda al directorio, conforme a lo señalado en la letra e) del artículo siguiente, y

d) Rendir cuenta anualmente a la asamblea del manejo e inversión de los recursos que integran el patrimonio de la organización y del funcionamiento general de ésta durante el año precedente.

Lo anterior, se entiende sin perjuicio de las facultades que sobre las materias indicadas le corresponda al directorio, o a la asamblea, según lo exijan la ley o los estatutos.-

8. El Directorio Comunitario (Art. 23 Ley N° 19.418).

Los(as) integrantes(as) del directorio serán asimismo civilmente responsables hasta de la culpa leve en el ejercicio de las competencias que sobre administración les correspondan, no obstante la responsabilidad penal que pudiere afectarles.

El directorio tendrá las siguientes atribuciones y deberes, sin perjuicio de lo que dispongan los respectivos estatutos:

- a) Requerir al presidente, por al menos dos de sus miembros, la citación a asamblea general extraordinaria;
- b) Proponer a la asamblea, en el mes de marzo, el plan anual de actividades y el presupuesto de ingresos y gastos;
- c) Colaborar con el presidente en la ejecución de los acuerdos de la asamblea;
- d) Colaborar con el presidente en la elaboración de la cuenta anual a la asamblea sobre el funcionamiento general de la organización, especialmente en lo referido al manejo e inversión de los recursos que integran su patrimonio;
- e) Representar a la organización en los casos en que expresamente lo exija la ley o los estatutos, sin perjuicio de lo

dispuesto en el inciso segundo del artículo 4°, y

- f) Concurrir con su acuerdo a las materias de su competencia que señale la ley o los estatutos.

* Los estatutos de la organización se preocupan de señalar obligaciones deberes específicos para los socios y el directorio, que pueden ser distintos de otras organizaciones *

La ley es amplia y no puede establecer cada tarea que el dirigente o los socios deben realizar en la vida cotidiana de la organización, pero el término "administrar la organización" deja incluidos todos aquellos aspectos.

Queda claro, sin embargo, que la ley supone co-responsabilidad del directorio en la administración de la organización, y supone colaboración y trabajo colectivo.

9. Rol de "La asamblea" de la organización comunitaria (Párrafo 4°, Artículos 16 y 17, Ley N° 19.418).

La asamblea es el órgano resolutorio superior de las organizaciones comunitarias y está constituida por la reunión del conjunto de sus afiliados(as).

Existen asambleas generales ordinarias y extraordinarias, las que deberán celebrarse con el quórum que sus estatutos establezcan, el que en todo caso no podrá ser inferior a la proporción mínima establecida en el inciso segundo del artículo 7° (Para que las juntas de vecinos sesionen válidamente y tomen acuerdos se requerirá que estén presentes a lo menos una cuarta parte del mínimo de constituyentes establecido en el artículo 40. No obstante los quórum especiales exigidos por la ley, los acuerdos propios de la asamblea se adoptarán por la mayoría de los socios presentes en una sesión válida).

9.1. Asambleas Ordinarias.

Las asambleas ordinarias se celebrarán en las ocasiones y con la frecuencia establecida en los estatutos, y en ellas podrá tratarse cualquier asunto relacionado con los intereses de la respectiva organización.

Serán citadas por el presidente y el secretario o quienes estatutariamente los reemplacen y se constituirán y adoptarán acuerdos con los quórum que establezcan los estatutos de la organización.

9.2. Asambleas Extraordinarias.

Las asambleas extraordinarias se verificarán cuando lo exijan las necesidades de la organización, los estatutos o esta ley, y en ellas sólo podrán tratarse y adoptarse acuerdos respecto de las materias señaladas en la convocatoria.

Las citaciones a estas asambleas se efectuarán por el presidente a iniciativa del directorio o por requerimiento de a lo menos el veinticinco por ciento de los afiliados, con una anticipación mínima de cinco días hábiles a la fecha de su realización, y en la forma que señalen los estatutos.

En las citaciones deberá indicarse el tipo de asamblea de que se trate, los objetivos y la fecha, hora y lugar de la misma.

Los acuerdos aprobatorios de estatutos y aquellos que en conformidad a esta ley deban adoptarse en asamblea extraordinaria, deberán ser necesariamente materia de votación nominal, sin perjuicio de los casos en que los estatutos exijan votación secreta.

10. Materias que sólo pueden tratarse en asamblea general extraordinaria (Artículo 18, ley N° 19.418).

Deberán tratarse en asamblea general extraordinaria las siguientes materias:

- a) La reforma de los estatutos;
- b) La adquisición, enajenación y gravamen de los bienes raíces de la organización;
- c) La determinación de las cuotas extraordinarias;
- d) La exclusión o la reintegración de uno o más afiliados, cuya determinación deberá hacerse en votación secreta, como asimismo la cesación en el cargo de dirigente por censura, según lo dispuesto en la letra d) del artículo 24;
- e) La elección del primer directorio definitivo;
- f) La convocatoria a elecciones y nominación de la comisión electoral;
- g) La disolución de la organización;
- h) La incorporación a una unión comunal o el retiro de la misma, e
- i) La aprobación del plan anual de actividades.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



MODULO N° 4 - UNIDAD N° 1
EL DIRIGENTE COMO EDUCADOR Y FACILITADOR
Profesores: María José Gutiérrez – Eduardo Vergara

Material de Apoyo: Fotocopia Libro
Título: Qué Significa ser Dirigente

Índice:

Qué significa ser dirigente	página	11
Rol del dirigente	página	27
Qué significa Organizarse	página	45
La vida interna de los grupos	página	87
La Organización como espacio educativo	página	89
Presidente comunitario	página	40

Forma de Trabajo:

Documento de lectura individual complementaria a las clases expositivas y los talleres.

- Se adjuntan a cada uno de los participantes las transcripciones de las conclusiones del taller.

Presentación del Tema y Objetivos

El documento rescata los tópicos más relevantes del rol del dirigente social.

Objetivo: Relacionado con el Saber (Cognitivo)

"Los participantes *identifican* y *reconocen* el rol del dirigente, *comparándolo* con su propia acción".

1. ¿Qué Significa ser Dirigentes?

Siempre en los grupos humanos (un club deportivo, una junta de vecinos, una iglesia, un país) ha sido necesario diferenciar tareas y responsabilidades, de manera que no todos hagan lo mismo. Así los grupos pueden ser más eficientes en su funcionamiento y hacer mejor uso de las distintas capacidades personales. Una de estas tareas es la de ser dirigente.

Ser dirigente significa acompañar al grupo y favorecer el crecimiento de cada uno de sus integrantes. También significa guiar, orientar, dirigir una organización. El dirigente debe conducir las actividades de su grupo, ordenar y organizar su funcionamiento y representar al grupo ante otros (por ejemplo, autoridades, instituciones, otras organizaciones).

Como puede apreciarse, el dirigente tiene más responsabilidades en la organización que el resto de los miembros.

La persona que es elegida para dirigir al grupo, generalmente tiene un conjunto de cualidades y capacidades que lo hacen apto para ser un buen dirigente. Igualmente, esa persona debe tener deseos y voluntad de desempeñar un papel de mayor responsabilidad. lo cual, muchas veces, significa sacrificios. En efecto, ser dirigente no es fácil. Al esperar al frente de un grupo se tienen más obligaciones que los miembros de base. se está más expuesto a la crítica y se corren riesgos de diverso tipo. Sin embargo, también se tienen satisfacciones importantes, como es la de sentir que se está dando lo mejor de sí al servicio del grupo y del movimiento popular.

2. Qué es Necesario para ser Dirigente

Creemos positivo que los dirigentes tengan ciertas condiciones que los hacen ser mejores en el desempeño de su labor. Entre estas condiciones podemos señalar las siguientes:

Legitimidad en el cargo: que hayan sido libremente elegidos por su organización;

Representatividad: que sepan interpretar a los miembros del grupo;

Vocación de servicio hacia la comunidad y la organización: esto quiere decir, que el dirigente está al servicio del grupo y no el grupo a su servicio;

Capacidad de ejercer su cargo, en forma democrática: lo que significa, no imponer sus puntos de vista, no pasar a llevar los acuerdos de la organización y no permanecer eternamente como dirigente.





3. Cuatro Aportes Importantes de los Dirigentes

Más allá de la contribución que hacen diariamente en sus organizaciones, los dirigentes cumplen un papel fundamental para el movimiento popular en su conjunto. Tal vez los aportes más importantes que éstos desarrollan son los de promover la participación, organizar, movilizar y educar.



a) El dirigente y la participación

Las organizaciones populares son muy importantes para enfrentar los múltiples problemas de los pobladores. En ellas se lucha por los derechos, se realizan actividades solidarias y de subsistencia. Pero además en las organizaciones se puede ir aprendiendo a ser más democráticos, más pluralistas y tolerantes.

El dirigente debe facilitar la democracia y participación en el grupo. Algunas de las habilidades que lo pueden ayudar a promover la participación son: motivar y entusiasmar al grupo a participar, a opinar y proponer ideas; facilitar la comunicación entre sus integrantes, y tomar las decisiones democráticamente.

b) El dirigente como organizador

La única manera que los sectores populares tienen para mejorar sus condiciones de vida es organizándose. Poco es lo que pueden

Muchas veces se confunde ser dirigente con ser líder. Para ser dirigente no necesariamente hay que ser líder. El liderazgo está ligado a una cualidad personal, relativamente excepcional: el carisma, la capacidad de ser especialmente atractivo e influyente ante las personas. Los líderes no necesariamente pertenecen a organizaciones y frecuentemente surgen de manera espontánea durante ciertas situaciones (por ejemplo, cuando hay una emergencia y nadie sabe qué hacer o en las fiestas, etc.).



c) El dirigente como movilizador

Los dirigentes contribuyen también en la movilización, ayudando a buscar caminos para solucionar problemas diversos tales como salud, alimentación, trabajo, justicia, que tienen los sectores populares. Es impensable que éstos sean satisfechos sin movilización; es decir, sin que las organizaciones y el pueblo luchen y reclamen sus derechos.

esperar los pobladores que no provenga de sí mismos y de su acción. *La organización permite unir las capacidades y voluntades de distintas personas que tienen intereses comunes.*

A veces la contribución de los dirigentes consiste en crear organizaciones. Se trata de buenos "constructores" de grupos, que se dan cuenta de lo que interesa a las personas de cierto sector y buscan formas eficientes para organizarse. Así los dirigentes contribuyen al fortalecimiento de los sectores populares.

Otras veces, los dirigentes hacen crecer las organizaciones, logrando que éstas funcionen mejor, que incorporen más gente y que sus miembros se desarrollen a través de las actividades que realizan. Se trata de buenos "organizadores" que saben enfrentar adecuadamente los conflictos, que ayudan a lograr la unidad entre los miembros del grupo, que crean una mística en torno a las acciones conjuntas y que hacen eficiente el quehacer de la organización.

Muchos dirigentes son buenos "movilizadores", lo que implica que *saben activar a las personas*. Esto se debe a que tienen sensibilidad para captar lo que la gente está dispuesta a hacer y conocen los problemas que tienen. Se trata de dirigentes que inspiran confianza y credibilidad, porque las personas saben que no están siendo manipuladas ni engañadas y que las acciones que realizan conducen a soluciones, aunque parciales, de sus problemas.

Los dirigentes también deben saber negociar. Muchas veces las movilizaciones populares terminan en una negociación con las autoridades pertinentes. Un dirigente debe saber resguardar siempre los intereses de sus representados en estas situaciones, de manera que la movilización signifique un avance para la organización y no un retroceso.



d) El dirigente como educador

Los sectores populares han sido postergados en su acceso a la educación y requieren mejorar sus niveles educativos. Por esto es necesario que los dirigentes promuevan actividades de educación.

El dirigente no sólo educa cuando promueve la capacitación de su organización en

tal o cual tema, también lo hace con su ejemplo. En efecto, el testimonio de vida de algunos dirigentes ha educado y formado a muchas personas.

De igual modo, un dirigente es "educador" cuando crea opinión en torno a distintos aspectos de la realidad local y nacional, porque ayuda a que las personas tengan una actitud crítica.



1. Importancia de la Participación en la Organización Poblacional

Las organizaciones son un espacio importante de participación. Allí se reúnen personas distintas con un interés común por realizar una acción determinada. Es importante constatar que a pesar de las dificultades hoy existe una gran cantidad de organizaciones poblacionales. Allí se juntan los pobladores para tratar de resolver sus problemas.

Para poder funcionar, la organización asigna diversas responsabilidades a sus integrantes. Tal vez una de las funciones más importantes sea la de dirigir o conducir la organización. En efecto, cuando se escoge a un dirigente se le está otorgando un poder que tendrá que administrar de manera eficiente para hacer funcionar la organización.

Ahora bien, este poder el dirigente puede acapararlo, o bien, compartirlo entre los miembros de la organización y así promover la participación al interior de la organización poblacional.

2. ¿Qué es la Participación?

Durante los últimos veinte años en nuestro país, no hay quien no hable de participación; gobiernos de las más diversas tendencias declaran valorar y promover la participación, lo cual resulta a veces incomprensible.

Partamos de su definición más general: todo hombre tiene el poder o la capacidad de actuar en el mundo en que vive. De esta manera, el mundo se ha ido transformando en el curso de su historia y con ello la humanidad ha ido avanzando.

Participar es, precisamente, ejercer ese poder de actuar y transformar la realidad. Esto es muy importante para que los hombres se desarrollen y sean personas responsables, conscientes y libres.

Sin embargo, promover la participación no es tan fácil. Desde niños hemos sido educados para ser pasivos. En la familia, la escuela o el trabajo otros toman decisiones por nosotros y nos ordenan lo que tenemos que hacer.



Por otra parte, en nuestra sociedad la participación ha sido reprimida y hay pocos espacios donde practicarla. Además ha sido cuestionada, argumentándose que promueve el desorden y la irresponsabilidad y que resulta ineficiente para resolver los problemas.

LA PARTICIPACION CONTRIBUYE A CREAR:

a) Desarrollo y crecimiento personal

El hecho de que cada persona en una organización pueda expresar sus opiniones, tomar decisiones o realizar acciones hace que empiece a tener más confianza en sí misma y, por lo tanto, una mayor autovaloración, que es la base para el crecimiento y desarrollo humano.

Esto también contribuye a que las personas tengan una opinión frente a los problemas que viven y a las soluciones que éstos pueden tener.



b) Mayor compromiso con la organización

Cuando en cualquier grupo humano se promueve la participación de sus miembros en las tareas y decisiones, se crea una relación de mayor compromiso e integración al grupo. Esto ayuda a que la organización realice mejor su acción y cumpla más eficientemente los objetivos que se ha fijado.

c) Aprender a vivir en democracia

Desarrollar la participación en la organización significa conocer y practicar una serie de normas, valores y actitudes que sirven como aprendizaje para la vida colectiva y la participación en la sociedad. Una organización participativa es una experiencia en la que se vive de antemano la democracia. Pero también es una experiencia que ayuda a desarrollar en las personas una inquietud y voluntad para hacer que la democracia se haga realidad no sólo en su organización, sino que en el conjunto de la sociedad.



3. Rol del Dirigente

El dirigente tiene una gran responsabilidad para que haya participación en la organización. Aunque también es cierto que no todo depende de él. Influyen, por ejemplo, la experiencia que tiene cada integrante, el grado de formación, su visión de la realidad, la historia de la organización.

Pero no basta reconocer que la participación es importante, el problema es cómo impulsarla concretamente.

Algunas actitudes que facilitan la participación son: promover una buena comunicación grupal y promover la participación en la toma de decisiones.



a) Promover una buena comunicación grupal

Uno de los aspectos fundamentales para poder impulsar la participación es que exista una buena comunicación entre los miembros del grupo. Una buena comunicación ayuda a

que las personas se sientan valoradas y se atrevan a expresar sus opiniones en el grupo. Esto parece evidente, pero lo cierto es que la comunicación entre las personas y entre las organizaciones no es fácil. Son frecuentes en los grupos los malos entendidos, los rumores, los problemas que no se plantean en forma directa.

Una buena comunicación en el grupo ayudará a que exista un encuentro auténtico entre las personas, a intercambiar experiencias y conocimientos y a enfrentar los conflictos de tal manera que el grupo pueda crecer a partir de ellos.

La comunicación dentro del grupo debe considerar, al menos, dos aspectos: *la capacidad de expresión y la actitud de escuchar.*

LA CAPACIDAD DE EXPRESION

Es importante desarrollar la capacidad para expresarse pues así podemos hacer comunicables nuestros pensamientos. Esta capacidad, por supuesto, deben desarrollarla todos los integrantes del grupo, pues de esta manera será más fácil participar en forma colectiva y podrán discutir con mayor claridad y propiedad.

Por otra parte, los dirigentes necesitan desarrollar su capacidad de expresión para motivar a los integrantes de su organización que a menudo caen en la rutina y en la falta de interés por participar. Los miembros no asumen sus responsabilidades o bien lo hacen sin entusiasmo. Se pierde el sentido de lo que se está haciendo y el grupo comienza a decaer llegando incluso, a veces, a disolverse.

Existen esencialmente dos formas de expresarse al interior del grupo: la expresión hablada y la expresión no hablada.

La expresión hablada es la forma más común que tenemos para llegar a otra persona.

Con las palabras expresamos nuestras ideas, sentimientos, dudas o deseos.

La primera instancia de expresión hablada es la conversación. Conversamos en nuestra casa, en el grupo, con los vecinos, en el trabajo. Cuando necesitamos llegar a un número mayor de personas, recurrimos a la reunión.



Sin embargo, no todo se dice a través de las palabras. También nos expresamos a través de los gestos del rostro, el movimiento de nuestras manos o las posturas de nuestro cuerpo. También, el hecho de no asistir a las actividades del grupo puede ser una forma de expresión: aquí puede manifestarse una falta de motivación o algún problema personal que nos impide la participación en el grupo. A todo esto lo llamamos la expresión no hablada.

La expresión no hablada agrega a las palabras información e incluso puede modificar lo que se quiere decir a través del lenguaje oral. Por ejemplo, el rostro fruncido junto a las palabras "estoy de acuerdo" pueden significar en realidad que "no estoy de acuerdo en absoluto" o "estoy obligado a aceptarlo".

Ahora bien, para que el dirigente y los miembros de la organización puedan desarrollar estas formas de expresión es importante tomar en cuenta algunos aspectos tales como:

El Mensaje: Es lo más importante para expresarse y comunicarse con las personas. Lo primero que hay que considerar dentro del mensaje son los contenidos; en otras palabras, es necesario tener claro lo que se va a decir.

Cuando se quiere exponer algo es útil comenzar con una introducción en que se explique cuál será el tema que se abordará. Luego seguir con los argumentos que fundamenten ese mensaje. Finalmente, es importante que los que escuchan se vayan con una idea clara de lo que se quería decir. Para ello, es conveniente hacer un resumen al terminar la exposición.



Otro aspecto fundamental del mensaje se refiere al lenguaje. No se trata aquí de hablar con un vocabulario complicado. Lo importante del lenguaje es "llegar" a la gente, poder interpretarla con lo que se está diciendo. No se le puede hablar igual a un grupo de señoras, a un grupo de jóvenes o a un grupo de sindicalistas. Aquí es muy necesaria la sensibilidad del expositor para captar lo que sienten y piensan las personas a quienes se dirige.



El uso de la voz: Es otro factor de gran importancia para la expresión hablada. Especialmente en asambleas o reuniones donde hay muchas personas. Un primer aspecto a tener en cuenta, es la claridad de lo que se dice y en esto, una buena modulación de las palabras es necesaria para hacerse escuchar correctamente.

Otro aspecto que hay que tener presente es el volumen de la voz. Para ello hay que pensar siempre que la persona que está más lejos de la sala debe escuchar claramente. Para tener un buen volumen de voz hay que saber respirar llenando el estómago de aire. Sacar la voz sólo desde la garganta, puede provocar afonía o daño de las cuerdas vocales.

También es importante que la entonación de la voz sea dinámica. Si se quiere resaltar algo es conveniente aumentar el volumen. Si el grupo se nota cansado o desatento se puede variar la entonación, evitando la monotonía de la voz.

La Expresión corporal: La expresividad del cuerpo es fundamental cuando se está hablando a un grupo. Ser expresivo ayuda mucho a captar la atención de los oyentes. Hay al-

gunos recursos que se pueden usar para esto. Por ejemplo, mover las manos y los brazos, caminar por la sala, mirar a cada persona.

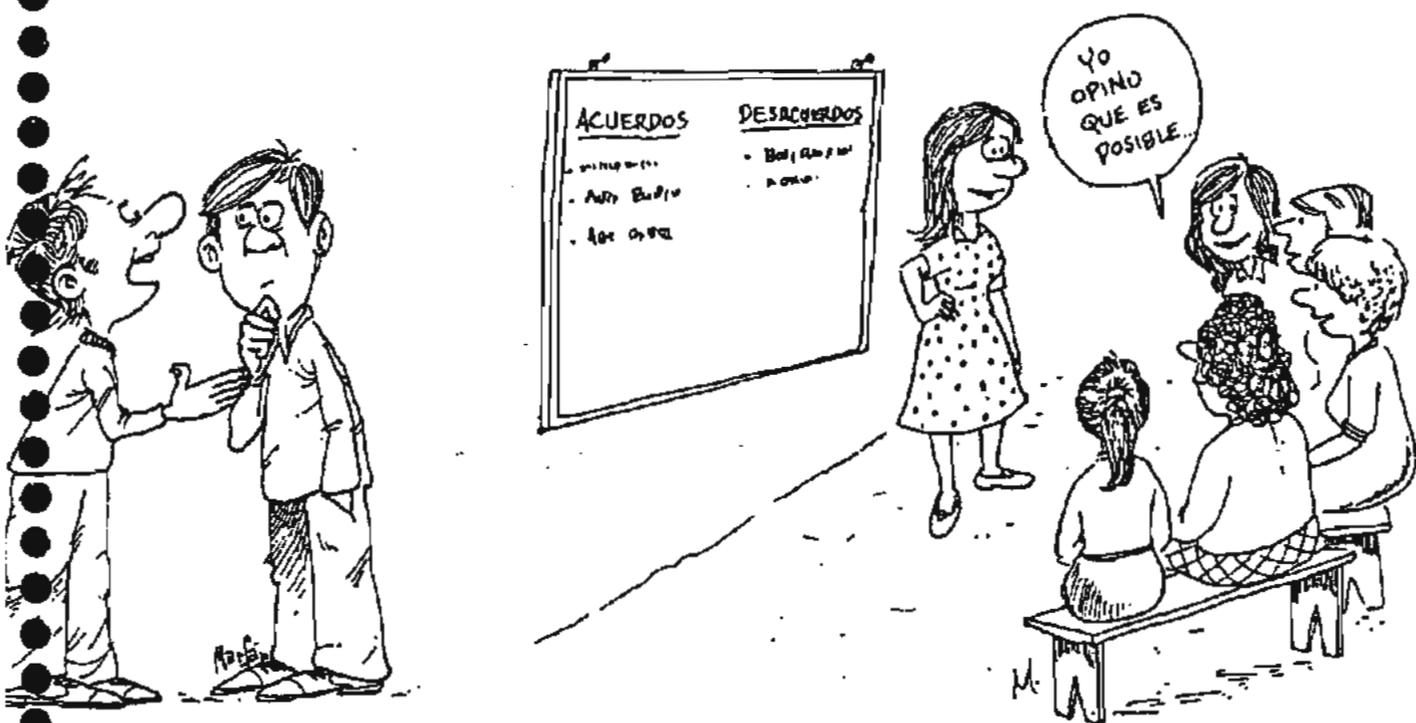
La expresividad puede desarrollarse: los juegos, la dinámica, los ejercicios corporales, los sketches y el teatro sirven de mucha ayuda.

Otro elemento es la "soltura del cuerpo" que es muy importante para no crear tensión en los que escuchan. Por ejemplo, una persona que al hablar está tensa, le tiritan las rodillas, se le nublan las ideas, hace que el público esté más preocupado de ella que de lo que está diciendo. La "soltura del cuerpo" también puede ir mejorando. Los ejercicios de relajación son de gran ayuda, aunque es necesario practicarlos regularmente.

Es importante recordar que cuando exponemos no sólo expresamos el mensaje a través de las palabras, sino también a través de los gestos y de la expresión del cuerpo. En otras palabras, el mensaje no es sólo lo que se dice sino, cómo se dice, es decir, el conjunto total de las expresiones que usamos para comunicar una experiencia.

En resumen, la expresión hablada y no hablada están estrechamente unidas. La expresión no hablada puede contribuir mucho a que se produzca una verdadera comunicación entre el que habla y los que escuchan.





LA ACTITUD DE ESCUCHAR

Uno de los aspectos más importantes para facilitar la participación en un grupo es la capacidad del dirigente para atender y escuchar. Para esto es necesario considerar tanto las formas de expresión hablada como no hablada.

La verdad es que pocas veces se atiende y se escucha lo que los otros realmente quieren decir. Por ejemplo, es común observar que se escucha una parte de lo que el otro está diciendo y no la totalidad. Se cambia lo que el otro dice de acuerdo al punto de vista propio. En otras palabras, "uno escucha lo que quiere oír".

También ocurre que se escucha sólo a algunas personas del grupo, generalmente, aquellas que hablan mejor o que tienen mayor influencia. En cambio no se escucha con atención a los más tímidos, a los que se expresan con menor claridad o a los que tienen una opinión distinta o crítica.

Otra situación bastante frecuente es que se den opiniones apresuradas y se califique lo que se escucha en términos de bueno o malo.

La actitud de simplificar lo que la otra persona está diciendo también suele darse. En estos casos se trata de tranquilizar al otro convenciéndolo de que lo que dice no es tan grave ni tan importante.

Finalmente, tampoco se escucha cuando inmediatamente se dan consejos o soluciones frente al problema que se está planteando.

Atender y escuchar significa, entonces, tener la capacidad de recibir lo que el otro quiere decir. Se trata de que nuestra primera reacción, frente a la persona que expresa algo, no sea la de entregar nuestra propia visión o juicio, sino que tratar de recibir tal cual lo que el otro está sintiendo o pensando.

b) Promover la participación en la toma de decisiones

En la vida de una organización continuamente se toman decisiones. Se está siempre optando entre hacer una cosa u otra y de este modo se va definiendo el quehacer real de la organización.

Suele ocurrir que se toman las decisiones sin que todos den su opinión ya sea porque no se consulta o por falta de interés de algunos participantes. El problema que esto provoca es que cuando se toma la decisión los que no han participado en ella tienden a restarse.

Al dirigente le corresponde jugar un rol muy importante en la forma cómo se tomen las decisiones. Su papel será conducir este proceso y preocuparse de que los miembros de la organización participen activamente en él.

LA CONDUCCION DE LA TOMA DE DECISIONES

Cuando se va a tomar una decisión en una organización, en primer lugar se deben *elegir los aspectos concretos que serán discutidos*. No siempre será posible decidir sobre todo. La selección de uno o dos aspectos facilita la participación y puede ayudar a llegar a acuerdos concretos y posibles.

Es necesario *dejar claras las alternativas que están en juego* y promover que los participantes den argumentos para apoyar una u otra.

El dirigente debe *facilitar la participación de todos* confrontando la opinión de unos con la de otros, promoviendo que todos escuchen y destacando las opiniones más significativas.

Es importante mostrar que *decidir algo*

significa tomar una opción y que cualquier opción tiene sus ventajas y sus costos.

Tal vez lo más difícil es cuando se producen *desacuerdos*. Pareciera que el grupo se estanca allí sin poder avanzar. Es fundamental, en este caso, resaltar los acuerdos y dejar establecidos los desacuerdos. Aclarar al grupo que no siempre se podrá estar de acuerdo en todo, pero que es importante seguir trabajando juntos, a pesar de que existan diferencias.

A veces cuando se ve muy difícil tomar una decisión, ya sea porque no hay suficiente información o porque el grupo no puede ponerse de acuerdo, es conveniente postergarla y darse tiempo. *Las decisiones apresuradas pueden traer numerosos problemas a una organización.*

Otros elementos que deben estar presentes cuando se va a tomar una decisión son:

- * Entregar la información necesaria.
- * Aprovechar las experiencias que ha acumulado la organización. Considerar las experiencias positivas que se han tenido y no repetir errores.
- * Considerar los recursos humanos y materiales que se necesitan. Es decir, tomar decisiones realistas y posibles de llevar a cabo.
- * Considerar los objetivos más permanentes de la organización. No tomar decisiones que vayan en contra de estos objetivos.



FORMAS DE RESOLVER UNA DECISION



Existen diversos modos de resolver una decisión. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y problemas. Es importante analizar con el grupo la manera en que se resolverá una decisión de acuerdo a las circunstancias concretas. Veamos algunos ejemplos:

Decisión sin consulta: El dirigente, frente a un determinado problema, toma una decisión sin consultar con el grupo ni pedirle su opinión.

Hay situaciones en que una decisión de este tipo puede ser necesaria. Por ejemplo, cuando el dirigente representa al grupo o cuando es necesario tomar una decisión urgente y no alcanza a consultar a los participantes. En estos casos, la decisión sin consulta está respaldada por la legitimidad del dirigente, que ha sido escogido democráticamente y por la delegación que en él se ha hecho para cumplir determinadas funciones.

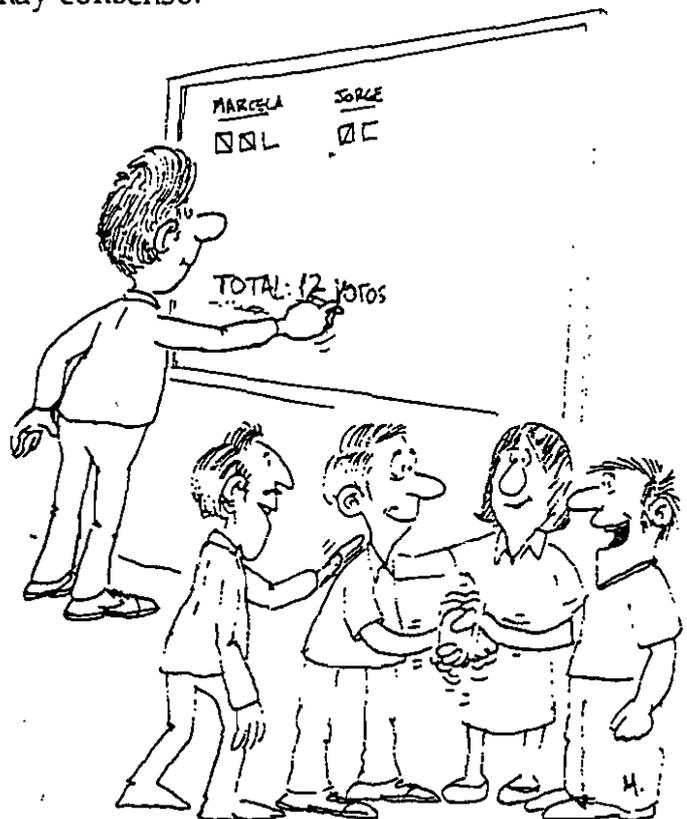
En cambio habrá otras situaciones en que el dirigente abuse del poder que le ha otorgado la organización y decida muchas cosas importantes por su cuenta. Este caso correspon-

de a una forma de conducción autoritaria donde no se da ni se promueve la participación.

Decisión por consenso: El grupo llega a un acuerdo común tras haberse quedado con los argumentos más convincentes.

Decisión por voto de mayorías: Se organiza una votación en la cual la alternativa elegida por la mayoría se convertirá en la decisión del grupo.

El mayor problema que tiene esta modalidad es que habrá una minoría que no compartirá la decisión escogida, aunque el acuerdo es que la minoría debe acatar la decisión tomada por la mayoría. Sin embargo, esto no resuelve el problema, en la medida que no habrá un compromiso ni convencimiento respecto a la decisión que se ha tomado. La gran ventaja de este tipo de decisión es que puede hacerse en forma rápida. Y también, que puede ser una forma de resolver una decisión cuando no hay consenso.



1. Que Significa Organizarse

Históricamente el hombre ha debido organizarse para enfrentar las más diversas tareas y situaciones. Se organizaron los hombres primitivos para la caza de animales, luego lo hicieron para cultivar la tierra. Se organizaron los hombres de la antigüedad para construir un templo y el hombre moderno se organizó para producir distintos bienes en las primeras industrias.

Si miramos nuestro país en la actualidad, podremos comprobar que existen millares de organizaciones del más diverso tipo: organizaciones deportivas, gremiales, políticas, religiosas o populares. Aún cuando las organizaciones que hemos nombrado son muy distintas, todas ellas tienen algo en común: tienen objetivos y realizan acciones para lograr tales objetivos.

Organizarse, entonces, quiere decir, unirse con otras personas para realizar una acción colectiva con el fin de lograr determinados objetivos. La razón de ser de la organización es la incapacidad de las personas de hacer solas tal acción y, por tanto, de poder acceder individualmente a tales objetivos.

Ahora bien, en las organizaciones suelen presentarse una serie de problemas que atentan contra el logro de sus objetivos. En las organizaciones poblacionales, existe una serie de problemas que afectan su funcionamiento. Por ejemplo, la dificultad para alcanzar objetivos reivindicativos (vivienda, pavimentación) ya que no es preocupación de las autoridades actuales dar solución a ese tipo de problemas; la falta de recursos para emprender cualquier acción; distintos intereses de los pobladores, (existen intereses propios de los jóvenes, de las mujeres, de los cesantes o de los allegados).



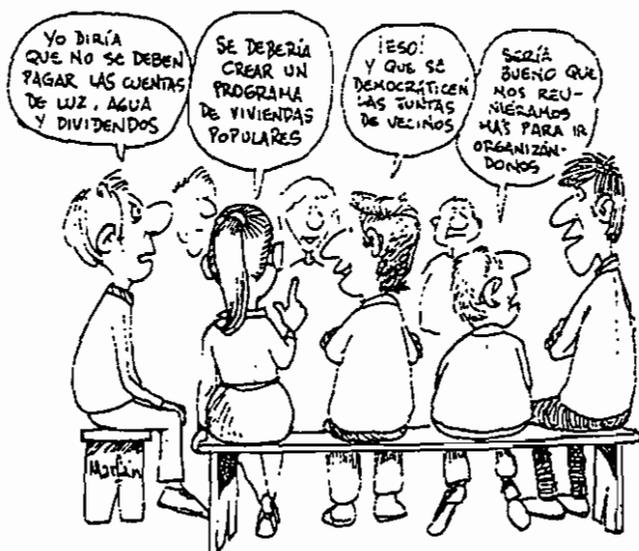
Estas son algunas de las dificultades que influyen en la tranquilidad de las organizaciones poblacionales y hacen muy difícil que las metas que se proponen se puedan cumplir. A pesar de ello, es posible mejorar la organización y el funcionamiento de los grupos haciéndolos más eficientes.

Es común escuchar reclamos en este sentido. Las críticas más reiteradas son: que no se llega a la hora, que no se cumplen las tareas, que las reuniones "se van para cualquier parte", que no se planifican bien las acciones, que se fijan muchos objetivos que después no se cumplen, en fin. Lo cierto es que hay la sensación de que se malgastan recursos y energías y que se obtienen resultados menores de los esperados.

Pero, ¿qué quiere decir que una organización sea eficiente?

Una organización eficiente es aquella capaz de funcionar bien, de lograr los mejores resultados posibles con los medios de que dispone. La eficiencia, entonces, ayuda a hacer

Llegar a organizaciones que sean eficientes y a la vez participativas es un gran desafío tanto para sus miembros como para sus dirigentes. Llegar a combinar adecuadamente ambos aspectos puede representar un gran avance para las organizaciones poblacionales y para la democracia futura.



2. Rol del Dirigente

Las actividades en menos tiempo y con menores costos materiales y humanos. Pero, por sobre todo, la eficiencia apunta a cumplir las metas o los objetivos que una organización se ha propuesto.

Anteriormente veíamos la importancia de la participación en una organización. Efectivamente, una organización que está luchando por la *democracia*, cuando menos, tiene que promoverla entre sus propios miembros. Sin embargo, que una organización sea al mismo tiempo participativa y eficiente no es tarea fácil. Suele ocurrir que cuando hay una directiva autoritaria, que consulta poco al resto del grupo, la organización aparentemente funciona muy bien. Pero la verdad es que los dirigentes, por tratar de que todo salga correctamente terminan haciendo casi todo solos, impidiendo con ello la participación del grupo en las tareas.

Y por otra parte, cuando hay mucha participación se tiene la impresión que se hace poco, que los dirigentes consultan cualquier detalle con sus bases, que hay una falta de conducción y una incapacidad de ir cumpliendo las metas que la organización se ha propues-

El dirigente puede contribuir en gran medida para que las organizaciones funcionen eficientemente. De partida, debiera tener la capacidad para ir recogiendo los anhelos y habilidades de los miembros de su organización y transformarlas en acciones concretas y posibles de efectuar. El dirigente tendrá que ir proponiendo acciones y formas de organizarse que permitan a su organización cumplir con las metas que se ha propuesto.

Hay, por lo menos, dos factores de gran importancia para la organización y eficiencia de un grupo: la planificación de las actividades y la evaluación de su quehacer.





a) La planificación de las actividades

Planificar es pensar ahora lo que se va a hacer después. Esto significa programar en el tiempo las actividades de una persona o de un grupo dejando claro qué se va a hacer, por qué se hará, en qué momento y con qué recursos.

Planificar las actividades de una organización tiene varias ventajas. Una de ellas es que obliga al grupo a pensar por qué se van a emprender tales acciones y cómo éstas se relacionan con sus objetivos. Esto ayuda a no caer en el "activismo" que es, precisamente, hacer una actividad tras otra sin ninguna coherencia entre ellas y sin saber hacia dónde están apuntando.

Otra ventaja de la planificación es que permite prever los resultados que se quiere obtener en una actividad determinada, lo cual permite evaluar con mayor facilidad.

También ayuda a la organización a realizar sus actividades de manera más ordenada y a saber de antemano qué recursos se van a necesitar y de dónde se pueden obtener.

La planificación permite prever algunos obstáculos que pudieran presentarse en la ejecución de una actividad, con lo cual se puede tomar medidas para rectificarla y mejorarla.

Una buena manera de planificar, en el caso de las organizaciones, consiste en elaborar planes o programas de trabajo donde aparezcan las distintas actividades que piensan emprender las organizaciones durante un período de tiempo.

Ahora bien ¿quién debe realizar esta planificación?

Si queremos que la organización sea participativa, todo el grupo debiera aportar sus ideas y opiniones. Pero será responsabilidad del dirigente hacer proposiciones para que sean discutidas y escribir la planificación a partir de los planteamientos del grupo. Asimismo, deberá ir introduciendo momentos de evaluación durante la ejecución de las actividades y una vez que éstas ya se hayan realizado.

Hay ciertas preguntas que conviene hacerse al realizar una planificación:

¿CUAL ES EL PROBLEMA?

Cualquier actividad se realiza para enfrentar algún problema. Pero los problemas tienen causas que los originan. Antes de planificar una actividad determinada será necesario preguntarse a qué problema se pretende responder y reflexionar sobre sus causas. Esto es el *diagnóstico*.

Por ejemplo un grupo de mujeres pobladoras piensa realizar un bazar donde venderán lo que ellas mismas hacen. Esta actividad buscará dar respuestas, aunque sea mínima al problema económico que ellas sufren. Este será, entonces, el *problema*.



¿QUE QUEREMOS LOGRAR?

Hemos dicho que las actividades buscan dar soluciones a problemas. Pero seguramente no podrán resolverlos completamente; por ello es necesario que las actividades tengan claro lo que pretenden lograr, es decir, sus *objetivos*. Siguiendo con nuestro ejemplo, el ba-

zar tendrá como objetivo ganar algún dinero para la familia de las mujeres.

¿QUE DEBEMOS HACER PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS?

Para lograr los objetivos hay que realizar *actividades*. Pudieran haber varias actividades distintas para lograr un mismo objetivo. Lo importante es seleccionar aquéllas que el grupo pueda realmente asumir. Es decir, que tenga la capacidad, los recursos y el entusiasmo para llevarlos a término.

¿COMO VAMOS A LLEVAR ADELANTE LAS ACTIVIDADES?

Una vez definidas las actividades habrá que distinguir cuáles son las *tareas* que hay que hacer. En el caso del bazar que harán las mujeres, las tareas podrán ser: conseguirse materiales para confeccionar los productos artesanales, hacer los productos, conseguirse un local donde hacer el bazar, hacer invitaciones y propaganda, ponerle precio a los productos, etc.



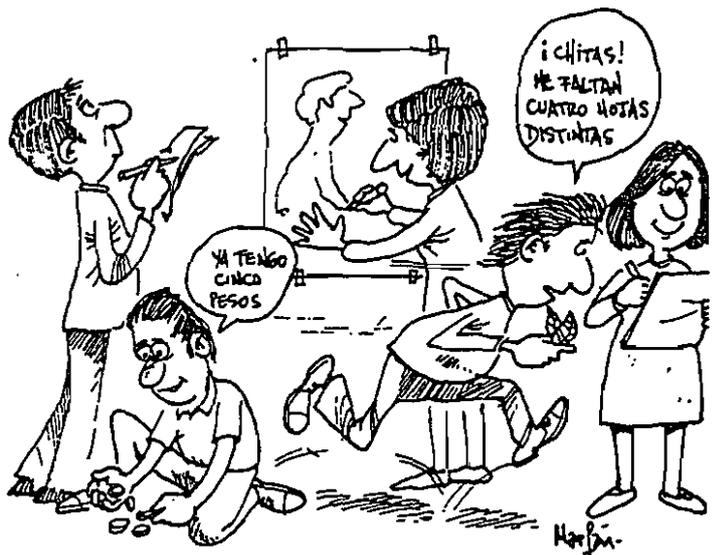
Para cada tarea, el grupo deberá definir personas o comisiones encargadas de cumplirla. La distribución de las tareas es un aspecto importante que el dirigente debe manejar. Imponer quién debe hacer las tareas no ayuda a la participación ni a la eficiencia de la organización, porque las personas no se sienten comprometidas a realizarlas. Lo más adecuado es que los miembros del grupo las tomen voluntariamente de acuerdo al interés que tengan o bien que el dirigente sugiera a los responsables de acuerdo a sus habilidades.

Recurramos al ejemplo: en el grupo hay una persona que le gusta mucho dibujar y además lo hace muy bien. Entonces, lo más conveniente será que ella asuma la tarea de hacer la propaganda.

Además de distribuirse las tareas el grupo deberá *fixar plazos* para cada una de ellas. No todas las tareas requieren del mismo tiempo y los miembros del grupo deberán tener en cuenta esto al hacerse responsables de ellas.

Planificar el tiempo tiene una gran importancia para que no se produzcan retrasos, para no sobrecargarse de tareas que después no puedan ser cumplidas y para pensar un cierto orden de éstas.

Por ejemplo, nuestro grupo de mujeres deberá partir por conseguir los materiales para confeccionar sus productos y luego, tal vez, tendrá que ocuparse de reservar el local, porque casi siempre está ocupado.



¿QUE NECESITAMOS PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD?

Cualquier actividad que se haga, demanda ciertos *recursos*. A veces serán solo recursos humanos, es decir, personas dispuestas a trabajar. Pero cuando son actividades de mayor envergadura, se necesitarán también recursos materiales e incluso dinero.

Los recursos son fundamentales en cualquier planificación, porque definen lo que es posible y lo que no lo es. Muchas veces ocurre que no se piensa en los recursos y cuando llega el momento en que se necesitan no están, con lo cual la actividad resulta peor de lo que se esperaba, produciendo frustración en el grupo.

Un aspecto muy importante es plantearse cómo obtener los recursos. No siempre hay que buscarlos fuera del grupo. También es posible encontrarlos dentro de él o bien crearlos en forma colectiva. Por ejemplo, es bastante frecuente que las organizaciones realicen rifas o venta de diarios y botellas para obtener algo de dinero.

9) La evaluación

Evaluar significa revisar el quehacer de la organización y observar sus avances en cuanto a los objetivos que se ha fijado.

La evaluación puede hacerse una vez que la acción o el plan de trabajo ya se ha realizado. Esto será útil, porque permite analizar si se cumplieron los objetivos que se habían previsto, cuáles fueron las dificultades que se encontraron y cuáles los aciertos y errores. En este tipo de evaluación será conveniente que participen todas aquellas personas que llevaron adelante la acción, incluyendo a miembros de la comunidad que puedan haberse beneficiado con dicha iniciativa.

Pero no sólo deben evaluarse las acciones una vez finalizadas; también es necesario evaluarlas cuando se están llevando a cabo para introducir cambios y modificar a tiempo los errores.

Al evaluar una acción o un plan de trabajo conviene hacerse algunas preguntas que pueden guiar el proceso de evaluación:

¿SE CUMPLIERON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS?

¿Qué dificultades (personales, del grupo, de la población) se encontraron para lograr los objetivos?

¿Qué cosas ayudaron a que se cumplieran los objetivos?

¿SE CUMPLIERON OTROS OBJETIVOS?

¿Las actividades tuvieron otros resultados positivos o negativos que no se esperaban?

¿COMO SE ORGANIZO EL GRUPO PARA REALIZAR LA ACCION?

¿Todo el grupo participó en las tareas?

¿Los responsables cumplieron con sus tareas?

¿Se cumplieron los plazos fijados?

¿COMO SE USARON LOS RECURSOS?

¿Faltaron recursos? ¿Se derrocharon?

¿Se buscaron los recursos propios del grupo?

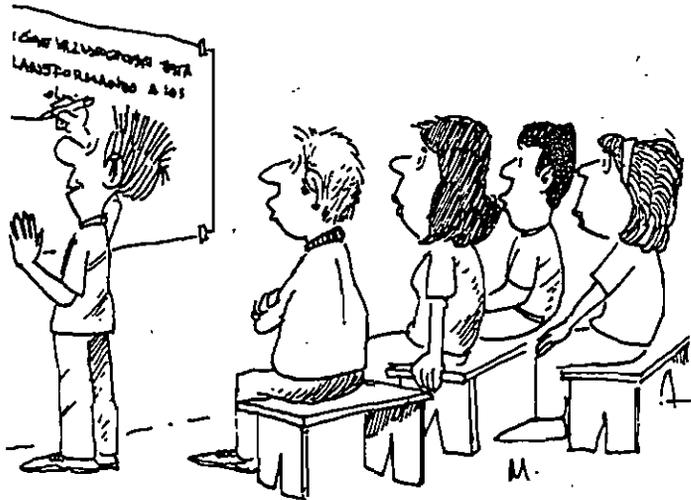
¿CUALES FUERON LOS COSTOS?

¿Valió la pena hacer lo que se hizo?

En la organización no es suficiente evaluar solamente las acciones. Suele haber problemas de funcionamiento o de relaciones huma-

NOS CORRESPONDE HACER
NUESTRA EVALUACIÓN





nas del grupo que, si no se enfrentan en el momento adecuado, pueden convertirse en conflictos difíciles de resolver.

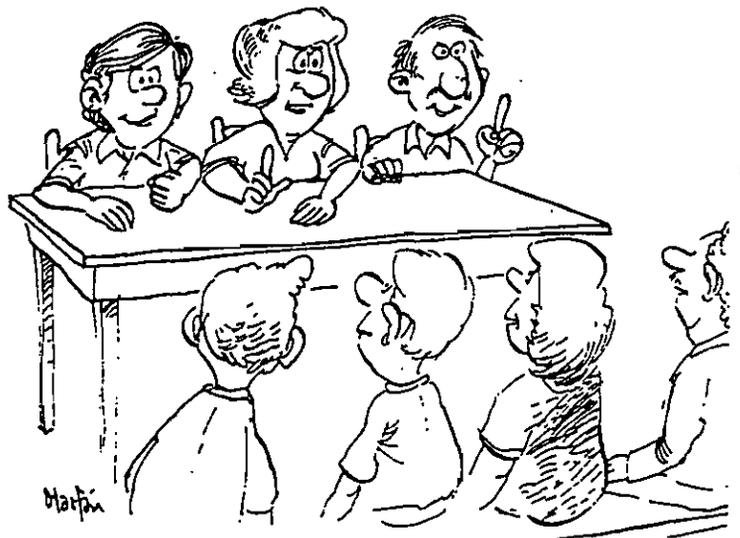
Por ello, *la evaluación permanente de la organización es una tarea necesaria que no hay que dejar pasar y el dirigente tiene que convertirse en su principal impulsor.* La evaluación, así entendida, puede convertirse en una importante herramienta para la eficiencia y en un espacio de participación para todos los miembros del grupo.

Existen distintas formas de evaluar en una organización. Puede hacerse individualmente llenando una pauta de preguntas. Se puede hacer una evaluación grupal en que se responden preguntas en grupos pequeños y también se puede hacer esto en un plenario. Otra modalidad consiste en hacer entrevistas individuales o de pequeños grupos; éstas ayudan a rescatar las opiniones de los participantes con mayor profundidad.

Otra forma de evaluar, que puede ser de gran utilidad en las organizaciones, es la autoevaluación. Esto quiere decir que cada miembro del grupo se evalúa a sí mismo en cuanto a su participación en las tareas de la organización. La autoevaluación supone tener una gran capacidad de autocritica, ser capaz de reconocer los propios errores y también los aportes. Y esto no es nada de fácil porque nos cuesta opinar sobre nosotros mismos.

Por ejemplo, es bastante frecuente encontrarse con actitudes defensivas en que las personas son incapaces de reconocer sus errores y encuentran que todo lo que hacen está muy bien. Pero también suele estar presente la actitud contraria, de acentuar todo lo negativo y culparse por ello, no valorando los aportes que se pueden haber hecho al grupo.

Ahora bien, hay que entender la autoevaluación como una parte de la evaluación que entrega información específica sobre los participantes del grupo: qué aprendieron, qué obstáculos encontraron o en qué fallaron. Esta información más personal es muy necesaria para evaluar los resultados de la actividad.



c) La reunión

La reunión es uno de los momentos más importantes en la vida de un grupo. En ella se da la convivencia de sus miembros, se elige a los dirigentes, se programan actividades. Lo cierto es que todo el funcionamiento de una organización pasa por las reuniones. Sin embargo, un error frecuente consiste en llenar de reuniones al grupo que no tienen mayor sentido y que lo hacen sentir como "perdiendo el tiempo".

¿COMO SE VA A DESARROLLAR LA REUNION?

Aquí hay varios aspectos a considerar. Primero, es importante motivar al grupo, si se va a tratar un tema determinado, esta tarea le corresponde al dirigente.

Segundo, es importante *crear un clima de confianza* en que los participantes se sientan cómodos. Para esto puede ser de gran ayuda poner las sillas en círculo, hacer un alto en medio de la reunión para tomar algo caliente y conversar o dejar al comienzo un rato para compartir aspectos más personales de los integrantes.

Tercero, es necesario *llevar un acta de la reunión* que permita no olvidar los acuerdos del grupo y que exista una continuidad entre una reunión y otra.

En el acta debe aparecer un resumen de lo más importante de cada intervención, los acuerdos que el grupo ha tomado y los responsables y las fechas de las tareas.

Cuarto, preocuparse de *utilizar técnicas que faciliten la participación*. Lo que es muy útil es el trabajo en pequeños grupos y también el trabajo con dinámicas grupales.

Por último, es muy importante, al término de la reunión, dejar un pequeño espacio para *evaluar*.



La cantidad de reuniones tiene que corresponder a las acciones. Las reuniones deben ser percibidas como útiles y dinámicas.

El éxito o fracaso de una reunión depende de todo el grupo, pero la responsabilidad mayor es de los dirigentes. Por ello, la preparación de la reunión es algo verdaderamente importante y necesario.

Para programar una reunión conviene guiarse con algunas preguntas:

¿QUE SE QUIERE LOGRAR EN LA REUNION?

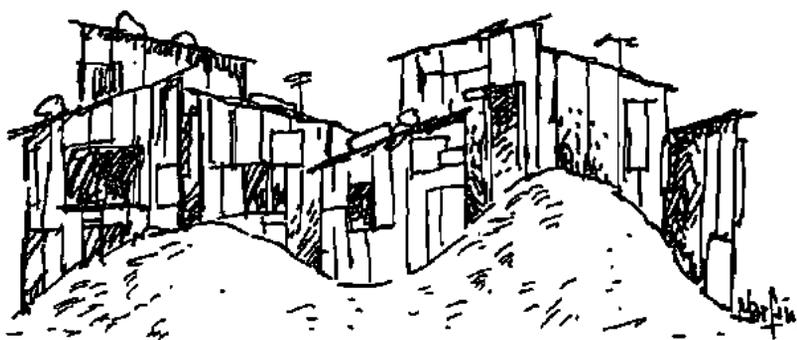
Esto es, los *objetivos* de la reunión.

¿QUE PUNTOS SE VAN A TRATAR?

Esto es, la *tabla*, que deberá leerse al comienzo de la reunión. Para cada punto habrá que fijar un tiempo limitado y así preparar una tabla "realista" y acorde a tiempo disponible.



1.- Breve Reseña Sobre la Historia de los Pobladores (*)



Durante la Colonia los pobres vivían en condiciones miserables en las riberas del Mapocho y en el sector norte de Santiago, donde hoy está el barrio Recoleta.

A comienzos de siglo XX vivían en habitaciones arrendadas, muy estrechas y con malas condiciones sanitarias. Cuando no pagaban los arriendos era muy posible que los desalojaran sin mayores trámites.

Entre 1914 y 1919 se forman las ligas de Arrendatarios para defender sus derechos. En 1925 estas organizaciones impulsaron la Huelga de Arriendos, porque las alzas habían subido en un 100%. Durante ocho meses no se cancelaron arriendos en todo el país hasta que el gobierno decidió rebajar el alza de los arriendos en un 50%.

En la medida que se va poblando Santiago aumentan los problemas que afectan a los pobladores. Desde 1908 en adelante, aparecen en varias comunas de Santiago las primeras iniciativas vecinales con el objeto de buscar solución a la falta de alumbrado público, de agua potable, de pavimentación que afectan a los barrios. Se constituyen las primeras Sociedades de Adelanto o Ligas para el Progreso Local, en los sectores de Quinta Normal, Maipú, Recoleta, Lo Espejo.

Surgen así las primeras agrupaciones de vecinos que tuvieron como objetivo mejorar las condiciones en que vivían los pobladores y promover el adelanto del barrio.

Algunas de las agrupaciones de vecinos o Juntas de Adelanto llegan a reemplazar a los ineficientes Municipios.

Con la dictación de la Ley 1838 (Leyes de Higiene de 1906) comienza la larga batalla de los pobladores por tener mejores condiciones habitacionales. Esta constituye la base para la formación de las futuras Juntas de Vecinos.

(*) En este texto colaboró Vicente Espinoza (SUR Profesionales)

Los vecinos no sólo se plantean en conflicto con las Autoridades Centrales o Locales (Municipios), sino que también aparecen conductas de colaboración con las autoridades locales. La colaboración aparece frente a problemas que pueden ser asumidos por los vecinos y que le afectan directamente.

En 1933 se forma el Frente de Defensa de la Ley 33 que defendía a los pobladores de los abusos y que luego se convirtió en el Frente Nacional de la Vivienda que se mantuvo hasta 1965.

En 1945 llega al poder el Frente Popular; se da un fuerte impulso a la industrialización del país, convirtiéndose Santiago en el sector industrial más importante. En ese momento comienzan a sentirse los efectos de la disminución de las actividades agrícolas y salitreras y muchos campesinos y mineros se trasladan a la capital. El problema de vivienda en Santiago se agrava y se torna dramático.

El gobierno fue incapaz de dar solución a este problema.

Empiezan a surgir por todas partes las poblaciones "Callampas". Se trata de viviendas construidas por los pobladores en sitios que no habían sido urbanizados.

Familias sin casa ocupan ilegalmente sitios deshabitados. En 1946 se ocupa el Zanjón de la Aguada y luego, en 1957, se organiza la primera toma masiva de terrenos: la toma de "La Victoria".

Los pobladores empiezan a organizarse para resolver distintos problemas como el alumbrado, la pavimentación, la vigilancia policial. Surgen organizaciones comunitarias: las Cooperativas de Consumo, los Clubes Deportivos, las Asociaciones de Mujeres.





Pero no hay una organización que represente a los pobladores a nivel nacional. Sólo los "Comités Electorales" que funcionan para las elecciones y acentúan la pasividad, ya que los pobladores esperan que su candidato les solucionará los problemas.

En 1964 el gobierno de Eduardo Frei inicia la "Promoción Popular", impulsando fuertemente la organización de los pobladores en Juntas de Vecinos y Centros de Madres.

Se desbordaron todos los planes iniciales. Por la cantidad de gente que involucró y porque las organizaciones fueron independizándose del gobierno, abriéndose en ellas un debate sobre los problemas nacionales y la necesidad de cambios políticos de fondo.

En 1967 comienzan a producirse numerosas tomas de terreno. En 1973 alcanzaron a una por día. Las tomas dan origen a los "campamentos". Con ellos se busca resolver el problema de la vivienda, pero también promover la organización y conciencia política.

En 1970, durante el gobierno de la Unidad Popular, surgen las Juntas de Abastecimientos y Precios (JAP) para enfrentar la distribución de alimentos y los Comandos Comunales, instancias de coordinación y participación local.

Durante los gobiernos anteriores al régimen militar, se trataba de integrar y canalizar los conflictos. Habitualmente las tomas terminaban en una negociación donde surgían soluciones: loteos, erradicación, "operación sitio" o construcción de viviendas.

En 1973 esta situación cambia radicalmente. Organizaciones y dirigentes son fuertemente reprimidos. Las autoridades reconocen a las Juntas de Vecinos y Centros de Madres, pero designan a sus dirigentes y controlan sus actividades.

Después de 1973, con el apoyo de las iglesias y de los partidos políticos, empiezan a surgir organizaciones independientes del gobierno. Primero las organizaciones de subsistencia (Talleres solidarios, Comedores infantiles y otros) y los grupos culturales.

Entre los años 1978 y 1979 surgen organizaciones reivindicativas (comités de vivienda, bolsas de trabajo y otras). Posteriormente, organizaciones con un sentido más político y cultural como los Comités de Derechos Humanos o las Coordinadoras Territoriales.

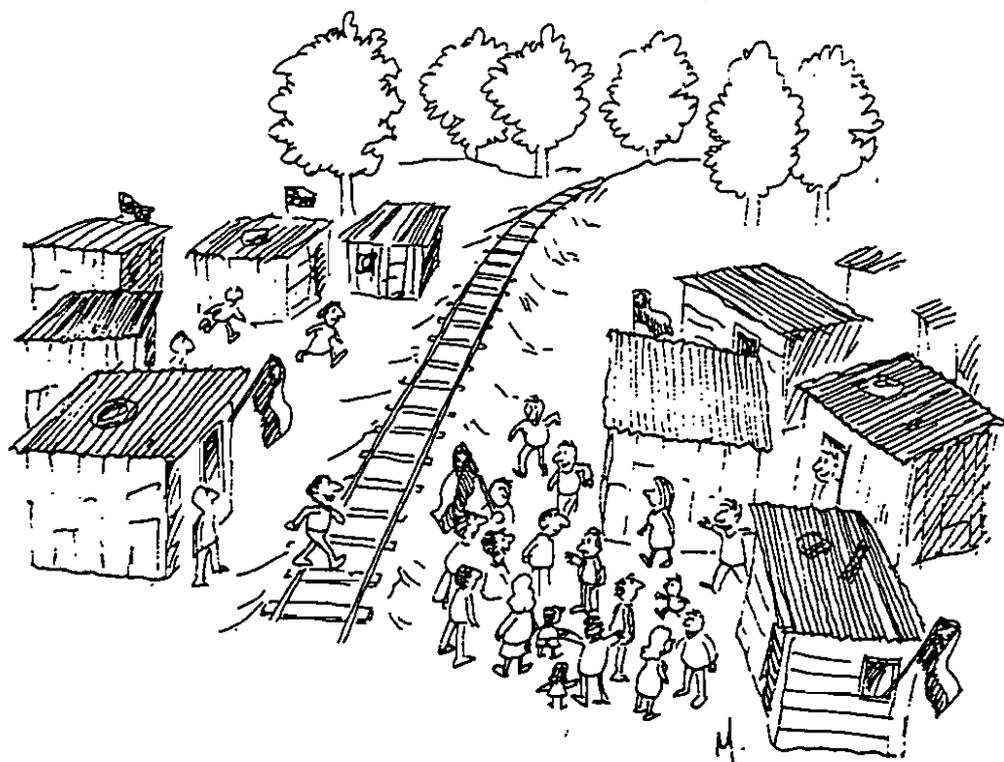
En los años 83 y 84 se producen las primeras tomas de terreno que terminan con cierto éxito. Los pobladores obtienen un sitio donde construir su casa.

Desde 1984 se viene produciendo una lenta recuperación de las Juntas de Vecinos. Hasta ese momento todas éstas tenían dirigentes designados directamente por los Intendentes (decreto 349 del actual gobierno). Pero en algunas unidades vecinales los dirigentes son elegidos primero por los propios pobladores y después confirmados por las autoridades.

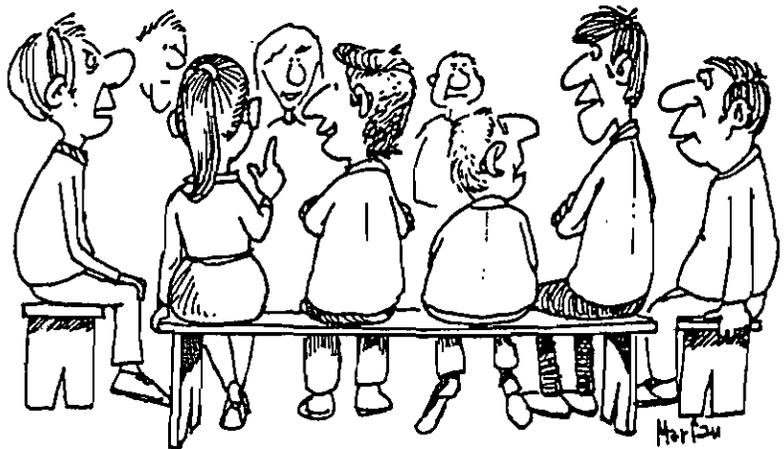
En los años 87 y 88 la activación e inicio de democratización de las Juntas de Vecinos se extiende a muchas unidades vecinales de Santiago y Provincias.

Las Juntas de Vecinos se empiezan a agrupar y presentan proyectos de adelanto a la Municipalidad. En algunas comunas es elegido directamente el Presidente de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos, lo que permite enfrentar a las autoridades municipales en mejores condiciones para negociar sus proyectos.

En la actualidad se está produciendo un acercamiento de los vecinos a las Juntas de vecinos y mejores posibilidades de coordinación de estas organizaciones con los grupos alternativos creados en estos años de régimen militar.



2.- La Vida Interna de los Grupos



Como ya lo hemos dicho, todo grupo se reúne en torno a determinadas metas y actúa para conseguirlas.

Ya nos hemos detenido a analizar cómo se planifican y cómo se evalúan las acciones que un grupo quiere realizar. Pero, para poder planificar y realizar acciones es necesario algo mucho más básico: que el grupo funcione y se mantenga con vida. En este texto queremos analizar muy a grandes rasgos cómo funcionan los grupos y cómo se desarrolla su vida interna. Para esto nos vamos a centrar en cinco puntos: *las normas del grupo, las funciones, los objetivos y la información.*

a) Las normas del grupo

Cualquier grupo u organización se da ciertas normas para poder funcionar. Las normas son acuerdos respecto a cómo debe ser el grupo: por ejemplo, cuáles serán sus objetivos, cómo se elegirá su directiva, quiénes pueden ingresar al grupo, qué pueden y no pueden hacer sus miembros; si se harán reuniones, cada cuánto tiempo y cómo se harán. En resumidas cuentas, el grupo se da ciertas "reglas del juego" que, en principio, todos sus miembros debieran respetar.

Ahora bien, estas normas a veces están escritas y éstos son los estatutos. Pero, dentro de las organizaciones poblacionales lo más común es que éstas hayan sido conversadas por el grupo e incluso, a veces, ni siquiera se han hablado, pero todos las tienen claras; son las normas implícitas del grupo. Por ejemplo, todos saben que cuando una persona deja de venir al grupo, ya no es miembro o que si una persona se ha comprometido a cumplir una tarea, debe hacerla.

Sin embargo, lo cierto es que esta normalidad del grupo no siempre se cumple y suele ir cambiando con el tiempo. Es por esto que se habla de un funcionamiento ideal o "en el papel" y de un funcionamiento real. Es bastante frecuente la aparición de conflictos por esta razón, ya que el funcionamiento real no siempre respeta las normas que se ha dado el grupo.

Lo que decimos ocurre, a menudo, cuando el grupo comienza a crecer. En un inicio unas pocas personas forman el grupo, se dan sus normas de funcionamiento, sus objetivos y están todos de acuerdo. Pero al cabo de un tiempo ingresan nuevas personas que no elaboraron esas normas ni definieron esos objetivos. Es en ese momento cuando se forman los grupos de poder que, generalmente, se dan entre los fundadores del grupo, los cuales tienden a sentirse dueños de la organización y aceptan con dificultad las críticas y, los nuevos, que van llegando, se sienten excluidos. Estos últimos pueden terminar asumiendo un rol pasivo o bien luchando por obtener el poder dentro de la organización.

b) Los objetivos o metas del grupo.

Todo grupo tiene sus objetivos que generalmente responden a algún problema que están viviendo y quieren enfrentar. Pongamos por caso las Colonias Urbanas que se hacen en las poblaciones durante el verano. El objetivo de éstas es educar y recrear a niños de escasos recursos. El problema que quieren enfrentar es el de la falta de recreación y educación infantil a nivel poblacional.

Los objetivos no siempre son compartidos por todos: además los objetivos pueden ser diferentes. Al igual que lo que planteábamos anteriormente, la llegada de nuevos miembros al grupo puede significar también que traen nuevas inquietudes y esperan que la organización les dé satisfacción, aunque esto signifique cambiar las metas iniciales.

También la propia realidad puede hacer necesario cambiar los objetivos; nuevos problemas que han surgido o nuevas líneas de acción. Por esto es importante estar incorporando al grupo permanentemente nuevos objetivos que respondan a las necesidades e inquietudes de todos sus miembros y que den dinamismo a la organización. Aquí les cabe una gran responsabilidad a los dirigentes. Estar planteando constantemente nuevas ideas y detectando objetivos nuevos es algo que ellos pueden hacer, en la medida que suelen tener mayor información de la realidad y mayor conocimiento del grupo.

c) Las funciones dentro del grupo

Dentro de una organización podemos distinguir funciones diversas. Está la **directiva**, están los integrantes y están las **comisiones de trabajo**, los **departamentos**, los **encargados**. Estos últimos se crearán de acuerdo a las necesidades del grupo, con el fin de promover la participación de todos y evitar que la directiva se recargue de tareas.

d) La información

Tanto los dirigentes como la asamblea poseen información; compartirla es de gran importancia para tomar decisiones, para que el grupo tenga una opinión frente a la realidad. La falta de información dentro de una organización es casi siempre motivo de errores y conflictos. Y no sólo eso. Guardarse la información otorga un poder sobre los demás miembros del grupo y, por lo tanto, es un obstáculo para la participación y democracia interna. Sin embargo, no basta con entregar información, es necesario entregarla adecuadamente a tiempo y, ojalá, en forma permanente, dejando incluso un espacio para esto en las reuniones:

3.- La Organización como Espacio Educativo



LA EDUCACION EN LA VIDA COTIDIANA DE LA ORGANIZACION

Cuando hablamos de educación, habitualmente nos imaginamos una escuela y pensamos en alumnos, profesores, programas de estudio o textos escolares. Estamos acostumbrados a pensar que la escuela es el lugar más adecuado para obtener nuevos conocimientos y que la educación es responsabilidad de especialistas que nos indican qué debemos aprender, cómo debemos hacerlo y en qué momento de nuestra vida estamos preparados para formarnos.

Pero la verdad es que las personas se pueden educar en muchos lugares más que no son la escuela. Además, se puede seguir aprendiendo durante el transcurso de toda la vida y no sólo en la edad escolar.

Pongamos como ejemplo las organizaciones poblacionales. En los últimos años se han realizado una gran cantidad de actividades educativas tales como cursos, charlas, foros, talleres de formación o jornadas donde han participado numerosos pobladores.

Aquí la educación se entiende de manera distinta. Se trata de una educación que recoge la experiencia de los participantes y el conocimiento que ellos tienen la realidad. El aprendizaje se hace en forma colectiva. Se parte de la vida cotidiana de los pobladores y

de los problemas concretos que se presentan y se trata de buscarles solución. En resumidas cuentas, se trata de reflexionar sobre la realidad y de buscar formas concretas de transformarla. A esta concepción educativa se le ha llamado *Educación Popular*.

Pero no queremos referirnos aquí solamente a las actividades educativas que una organización pueda planificar. Queremos hablar también de la organización en sí misma como un espacio educativo.

Tantas veces hemos escuchado cómo la gente valora las organizaciones en que participa. Se dice que les ha servido para intercambiar opiniones, para salir de la casa, para enfrentar unidos los problemas económicos, para analizar la realidad y cómo ésta las afecta. En suma, la organización, cualquiera sea, sirve para desarrollarse como personas, para crecer y aprender y esto se puede aprovechar mucho más si es que estamos conscientes de su importancia. Así, por ejemplo, aprender a respetar opiniones distintas, llegar a acuerdos, asumir tareas colectivamente, son todas experiencias muy educativas que se viven diariamente en las organizaciones.

Hay algunas iniciativas o situaciones que pueden contribuir a hacer más educativa una organización:

a) Crear espacios que faciliten el trabajo de equipo

El trabajo de equipo permite la asunción de responsabilidades compartidas, el aprovechamiento de los recursos humanos que existen, la búsqueda de acuerdos para avanzar sin negar los conflictos o desacuerdos. Crear pequeños comités, comisiones de trabajo o talleres dentro de la organización permite fortalecer la comunicación interpersonal, la participación de todos los integrantes, el desarrollo de la creatividad y una mayor eficiencia.

b) Crear momentos de reflexión

La reflexión colectiva es la base del aprendizaje del grupo. El intercambio de experiencia en torno a la práctica y la reflexión de éstas permite ir transformando esa práctica y haciéndola mejor.



Por ejemplo, es importante reflexionar cuando se toman decisiones, frente a determinadas tareas que el grupo asume, cuando se evalúan las acciones realizadas o al enfrentar determinados conflictos.

Otra forma de promover la reflexión en la organización es planificando actividades educativas. Es importante recoger las motivaciones de los participantes y dar oportunidad de aprender sobre temas que les interesen.

Se pueden planificar, por ejemplo, foros, charlas o cursos invitando a personas que saben sobre estos temas y que no necesariamente tienen que ser personas externas a la población.

Pero también se puede preparar un tema de interés para analizarlo en una reunión del grupo. Para ello a veces es conveniente usar técnicas participativas; éstas ayudan a que todas las personas se expresen y hacen más dinámica la reflexión.



c) Promover espacios de comunicación

Es necesario una buena comunicación entre las personas del grupo. Expresar sus opiniones y desacuerdos aun cuando esto signifique la aparición de conflictos es lo más positivo para mantener buenas relaciones interpersonales. Los comentarios y rumores que no se plantean directamente crean desconfianza y debilitan la organización.

Otro aspecto es la información, que debe entregarse a través de canales claros, reconocidos y aceptados por todos los miembros de un grupo. Esto permite a todos estar informados de la marcha de la organización, de lo que hace cada integrante o de las relaciones del grupo con otras organizaciones. La entrega de información permanente facilita la integración y el compromiso de los participantes con el grupo. Hay muchas maneras de dar información; por ejemplo a través de un boletín, en un diario mural, en una reunión, elaborando actas de reunión, entre otras.

También es valioso crear espacios de comunicación con otras organizaciones. Intercambiar información sobre lo que se hace o sobre lo que se piensa hacer es la base de cualquier posibilidad de coordinación para enfrentar iniciativas de mayor envergadura.



d) Generar espacios de propuesta

Si concebimos lo educativo como una herramienta que sirve para transformar, es fundamental dar espacio para proponer esas transformaciones. No basta solamente con reflexionar sobre la situación de los pobladores. Es necesario buscar soluciones, tener opiniones propias y levantar propuestas. Para proponer se necesita analizar la realidad, entender las causas de lo que ocurre y conocer la historia de cómo los pobladores se organizaron y enfrentaron sus problemas en el pasado.

Trascripción de Módulos de Aplicación.

Los módulos que a continuación son transcritos, se llevaron a paper respetando el contenido de cada Krafft, y se reflejaron según el orden en que estos son entregados, buscando una correlación lógica de los contenidos.

Ovalle 22-07-2005

¿Quién es un dirigente? Representante.

- Dirigir Gente.
- Conductor de Masas.
- Tener deseos de servir.
- Soy yo dirigente en mi casa.
- Habilidad de Conducción.
- El que puede dirigir de mejor manera al pueblo.
- Vocación de servir.
- Lidera un grupo por un objetivo común.
- Una persona que escucha, orienta y ayuda a tomar decisiones a un grupo organizado al cual representa.

Tolerante ¿Por necesidad?

Ovalle 22-07-2005

¿Qué Hace? **Educar**

Un Dirigente representa a un grupo, orienta, dirige y conduce a la Masa que representa.

- Movilizar Masa.
- Capacitarse.
- Propone Ideas.
- Orientar, liderar procesos.
- Dar solución a sus asociados.
- Se gana la vida a costa de los demás.
- Lucha incondicionalmente por otros.
- Motivar la propuesta y proyecto de la Asamblea.
- Acciones positivas, es honesto, honrado, honrado y ejemplar.

Ovalle 22-07-2005

¿Qué No hace?

No tiene remuneración- Tiene vocación de servicio.

- Dejar tiempo necesario para Familia.
- No imponer Ideas.
- Mentir o No ser honesto con su gente.
- Predicar y No practicar.
- Negativismos.

Ovalle 22-07-2005.

¿Qué hace un dirigente Educador? Saber.

- Enseña haciendo.
- Informa.
- Ilustrador.
- Legado Constructivo----- Escuela.
- Capacitarse.
- Facilita la participación, negociación y tejido de redes.
- Organizar y entregar conocimiento sobre todo a los que representa.
- Aprende y trasfiere conocimiento.
- Se capacita y entrega sus conocimientos.
- Capacidad de palabras, y no hacer las tareas de otros a los otros.

Ser responsable para entregar la información.

Escuchar.

Hablar.

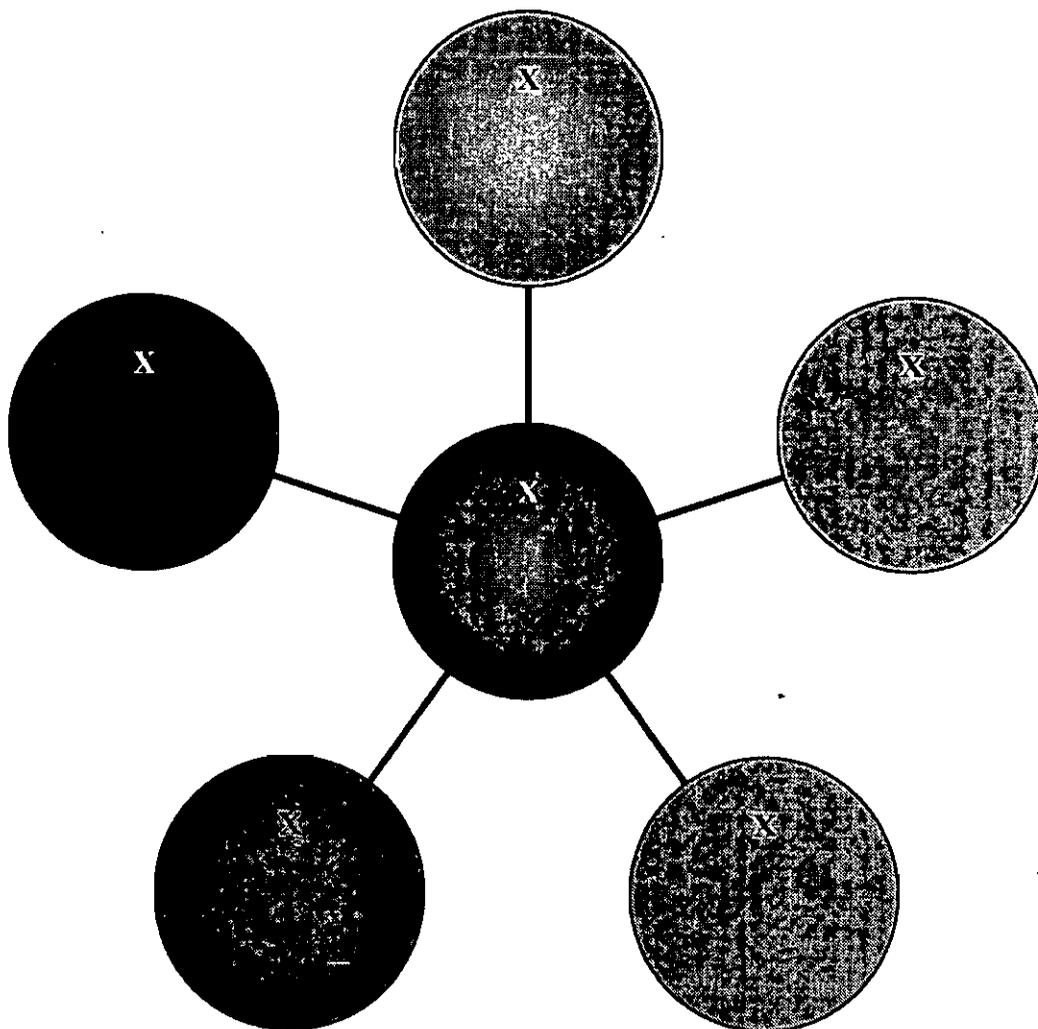


Conocimiento.

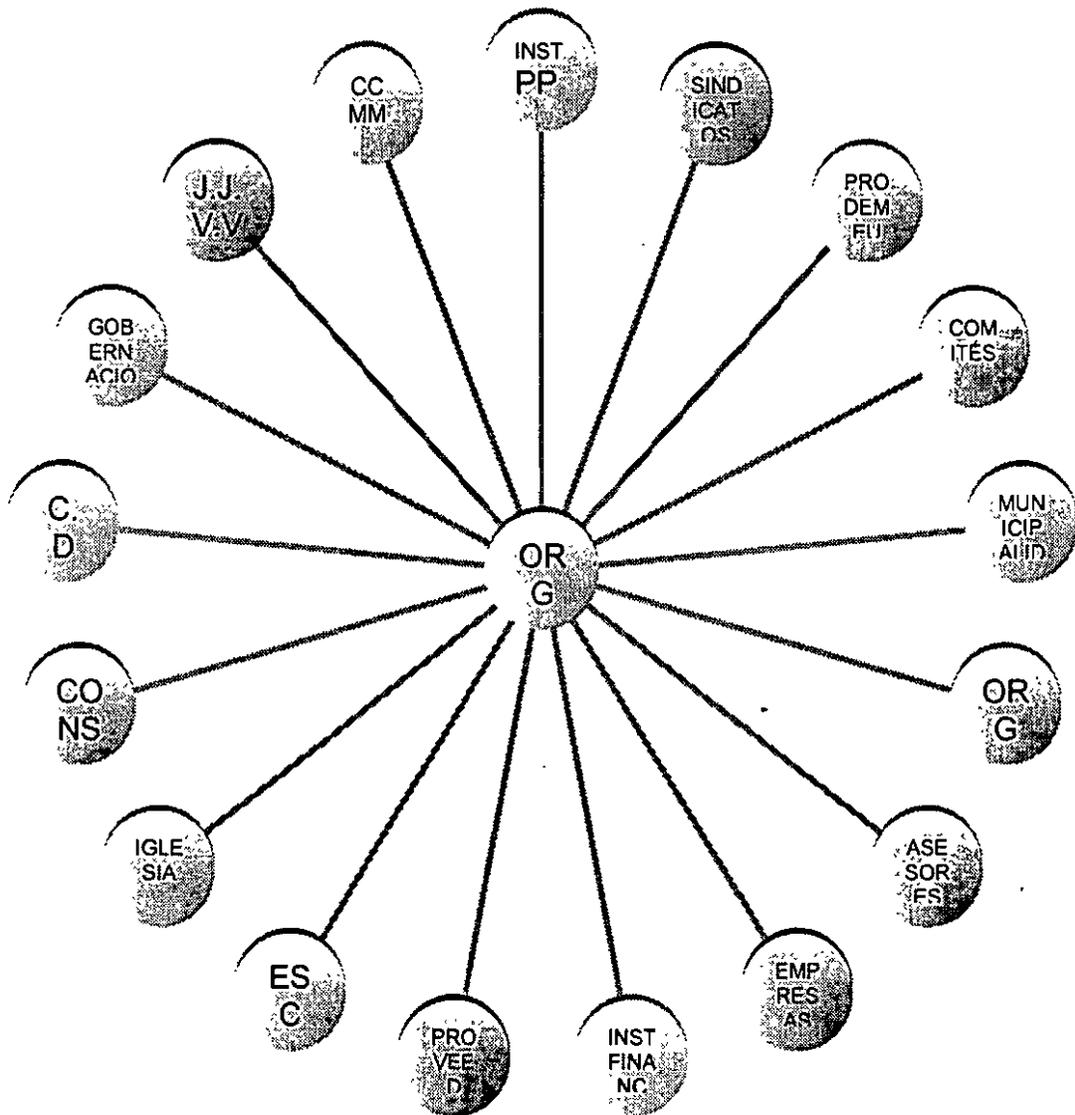
Comunicar.

Ovalle 23-07-2005.

Redes.

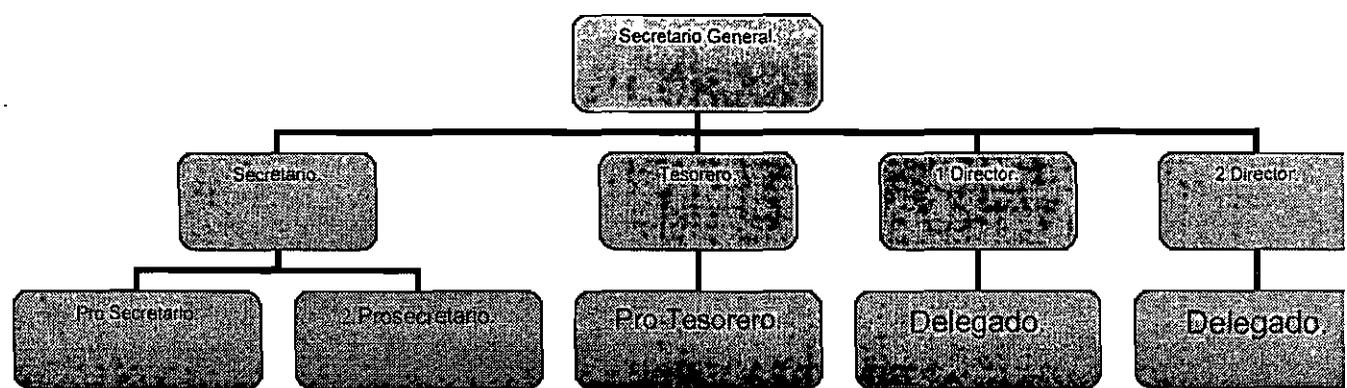


Ovalle 23-07-05



Ovalle 23-07-05.

Organigrama.



EDUCAR.

ORGANIZAR.

PARTICIPACIÓN.

FACILITADOR.

NEGOCIADOR.

Un Regalo de Preguntas.

Yo Aprendí Más.

¿Cuántos años tiene la Profe Mari Pepa? 25.

¿Considerarán en otros estamentos nuestras opiniones, falencias y necesidades?

¿Qué temas me tocarán en el próximo taller?

¿Cuánto sabía y cuánto más necesito saber? Yo ahora sé un poco más.

¿Tu opinión es constructiva o destructiva?

Felicitó a los Profes por haber dado estas clases de la naturaleza Paulo Freire?

¿Fue bueno el módulo para UD? Para mí si.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



MODULO N°4 - UNIDAD N° 2
LA RED DEL TRABAJO ORGANIZATIVO DEL CAMPO
Profesores: María José Gutiérrez – Eduardo Vergara

Material de Apoyo: Ficha de trabajo

Título: La Red del Trabajo Organizativo del Campo

Índice:

Flexibilidad.
Horizontalidad.
Interconexión.
Cercanía.

Forma de Trabajo:

Ficha de trabajo, base para el taller de redes.

Presentación del Tema y Objetivos

El documento rescata los tópicos más relevantes del trabajo en red.

Objetivo: Relacionado con el Saber Ser (Actitudes)

“Los participantes *acogen* y *valoran* el trabajo colaborativo en red y por medio de un trabajo práctico *entienden* su dimensión”.

LA RED DE TRABAJO ORGANIZATIVO DEL CAMPO.

¿Qué es una red?

Las redes son un espacio de diálogo y coordinación a través del cual se vinculan organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas en función de un objetivo común y sobre la base de normas y valores compartidos.

Las redes pueden ser definidas también como un conjunto de personas que representan a organizaciones e instituciones que establecen relaciones y producen intercambios de manera continua, con el fin de alcanzar metas comunes en forma efectiva y eficiente.

Las redes sociales han permitido generar relaciones de colaboración, poner en común recursos, desarrollar actividades en beneficio de los participantes, ampliar y estrechar vínculos, crear sentido de pertenencia, socializar conocimientos, experiencias y saberes, reconstituir la confianza social y establecer relaciones de intercambio y reciprocidad.

Características de las redes.

- **Flexibilidad:** Se construye en la marcha de las organizaciones, es un proceso abierto y en constante construcción. Siempre se encuentra en función de las necesidades, de los actores involucrados y de la estrategia a utilizar.
- **Horizontabilidad:** Todas las organizaciones adquieren la misma importancia, por lo tanto, mismo nivel de participación y la misma capacidad en la toma de decisiones.
- **Interconexión:** Entre las diversas organizaciones y la capacidad de sumar miembros; capacidad de comunicación para enriquecer la cooperación entre organizaciones.
- **Cercanía:** Entre lo que se realiza como organización y la labor que realizan otras organizaciones en la red. Se busca lograr una efectiva comunicación y una forma de visualizar una forma de trabajo en conjunto, donde se develen fortalezas y debilidades.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



UTEM

MODULO N° 4 - UNIDAD N° 3
LIDERAZGO Y PARTICIPACION COLECTIVA
Profesor: Eduardo Puran

Material de Apoyo: Documento

Título: Liderazgo Efectivo en las Organizaciones Comunitarias.

Autor: División de Organizaciones Sociales

Índice:

Introducción	página	72
Estilos de Liderazgo	página	74
Tareas y Funciones del dirigente Comunitario	página	76

Forma de Trabajo:

Documento de lectura individual que sirve de base para el trabajo del modulo "Liderazgo y Participación Colectiva"

Presentación del Tema y Objetivos

El documento es parte del Manual para la Gestión Comunitaria editado por el Ministerio Secretaría General de Gobierno, División de Organizaciones Sociales, en el marco del programa de Fortalecimiento de la alianza entre la Sociedad Civil y el Estado.

Objetivo: Relacionado con el Saber Ser (Actitudes)

"Los participantes *perciben* los distintos tipos de líderes y a través del trabajo de taller *acogen* las características básicas de un buen líder".



Liderazgo efectivo en las Organizaciones Comunitarias

LIDERAZGO EFECTIVO



INTRODUCCIÓN AL TEMA

A un líder dirigente social le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente, la experiencia que va logrando en su gestión, nos demuestra que muchas de estas tareas y responsabilidades, las impulsa sin tener elementos teóricos o de formación académica, más bien, su aprendizaje y conocimientos, se forma en la práctica, con estilo y gestión propia, diferenciándose entre cada uno de los(as) líderes.

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo, al reunir ambas condiciones, estamos en la vía de llegar a ser líderes más efectivos.

Un(a) líder efectivo debe ser capaz de reconocer que en sus prácticas recurrentes hay incompetencias, y puede ser un mejor líder.

Un(a) líder efectivo es capaz de lograr las metas aprovechando al máximo los recursos de la organización (trabajo, materiales, recursos humanos).

El(la) verdadero(a) líder viene a ser como una especie de vocero(a) o expresión visible de la voluntad colectiva. La posición de líder no es ningún privilegio especial del cual disfrutar, ser líder implica una verdadera responsabilidad, ser creíble a partir del ejemplo dado.

Concepto de líder y de liderazgo.

La relación entre las personas es de influencia mutua. Lo que una persona diga o haga, en una relación cara a cara, va a influir positiva o negativamente en el o los otros.

Cuando una persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas, podemos decir que estamos frente a un líder.

El(la) líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos.

La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder.

El liderazgo es el proceso en el cual el líder

ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.

Comportamientos de líder.

En las diferentes disciplinas sociales se discutió durante muchos años si el líder nace o se hace. Los distintos estudios tendientes a establecer el carácter "genético" del líder fueron negativos.

Las investigaciones indican más bien que los líderes se hacen, adquieren una serie de comportamientos a lo largo de su vida, producto de su interacción y vivencia familiar, escolar, social. Cuando se plantea que el líder se hace, se está afirmando, entre otras cosas, que las personas pueden adquirir habilidades para serlo, pueden capacitarse o formarse. Las experiencias de vida son también aspectos que pueden ayudar a la generación de habilidades de liderazgo.

Es decir, el liderazgo es aprendido y se va nutriendo con el transcurso de la vida.

Dicho de otro modo, cualquier persona podría ser líder en alguna actividad, si se apropia o internaliza determinados comportamientos y habilidades.

Se puede decir que un líder tiene los siguientes comportamientos y habilidades.

- a) Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento se está viviendo. Está en el lugar adecuado en el momento adecuado. Sabe captar qué está necesitando la gente, tiene visión de futuro para anticiparse a los hechos, actúa de manera que concita el acuerdo y el interés de las personas. Acciones como la de Arturo Prat, en 1879, que se lanza al abordaje en un acto suicida, Bernardo O'Higgins, en 1812, que escapa en Rancagua con sus soldados, son acciones apropiadas a la situación.
- b) Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades. Evalúa técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas, y por otra parte, comunicarla y entusiasmar a las personas para involucrarse colectiva y activamente en lograr las metas y objetivos.



Estas habilidades pueden clasificarse como:

- **Habilidad conceptual.** Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad e una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera; es asimismo, capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera. Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo. (Pensar en grande)
- **Habilidad técnica,** que se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado. Un líder, aún cuando no tenga estudios acreditables, es poseedor de muchos conocimientos competencias en aspectos determinados. Así, hay líderes en diversas áreas: la economía, la formación de equipos de trabajo, el deporte, las ciencias exactas, u otras. Las organizaciones sociales han tenido muchos líderes con poca o nada de instrucción formal y que sin embargo, manejan muchos conocimientos que son relevantes e imprescindibles para su labor de líderes sociales. No obstante, el tener habilidad técnica no necesariamente implica que una persona pueda ser un buen líder, a la inversa, un buen líder posee también habilidad técnica.
- **Habilidad humana.** Sabe trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes. El líder es capaz de captar la atención de las personas, capaz de seducir -en el sentido de encantar, animar, entusiasmar- a sus seguidores, muchas personas sienten que su líder les llega a alma con sus palabras, que las enardece, que les transmite energía y dinamismo.

A nivel más cotidiano, un buen líder es capaz de captar la simpatía de sus asociados, es respetuoso en su comunicación con ellos, evita poner en evidencia delante de otros a los que están funcionando mal, es capaz de comprender a los integrantes de la

organización, sabe cómo estimularlo y alentarlo, le reconoce sus logros y esfuerzos y puede mostrar las fallencias del socio sin que éste se sienta desacreditado o disminuido en su estima.

- c) Tiene ideas o se hace partícipe de ideas que son compartidas por muchos otros. Es capaz de aglutinar a las personas en torno a ideas y acciones. El líder está atento a las necesidades e intereses de sus seguidores y puede idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades; también es capaz de tomar ideas de otros y elevarlas a la categoría de ideas importantes por las que el grupo, la institución o la organización deben jugársela.

Liderazgo y tipos de poder.

Vimos que el liderazgo es la capacidad de ejercer poder sobre otros para lograr determinados objetivos. La posibilidad de ejercer liderazgo está relacionado con la fuente de poder, es decir de cuál es la instancia de donde proviene la capacidad de influir de líder.

Como veremos a continuación, hay 4 fuentes o tipo de poder.

Poder personal: Conocido también como poder carismático, poder referente o poder de personalidad, son habilidades que posee el individuo. Es esa habilidad para conseguir seguidores en virtud de lo que él es como persona. Se le atribuye magnetismo personal, una gran fe en sus objetivos y una gran confianza que atrae y retiene a sus seguidores. Parte importante de su liderazgo se afina en las emociones de las personas, hay un deseo de seguirlo.

Poder legítimo, conocido también como poder de posición o poder oficial, es el que deriva de la ley, los estatutos o reglamentos. Hay acuerdo social en que existen tales cargos o puestos que deben ser llenados cumpliendo determinados requisitos. Ejemplos de este tipo de poder son el cargo de Presidente de la República; el de Comandante de Unidad; el Presidente de la Junta de Vecinos, etc.

Poder experto, es el derivado de la autoridad que da el conocimiento, el aprendizaje especializado. Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.

LIDERAZGO EFECTIVO



Poder político, proviene del apoyo de un grupo y deriva de la habilidad del líder para trabajar con personas y sistemas.

Hay alta interrelación entre los diferentes tipos de poder y el líder: están respaldados por grupos personas u organizaciones; tienen capacidad de persuadir y convencer; manejan información relevante respecto a los objetivos que persiguen; por su trayectoria previa, la sociedad o la organización a la que pertenecen les asigna poder legítimo.

A la inversa, cuando está ausente algún tipo de poder, el liderazgo se resiente: el experto que deja de serlo por manejar información o conocimientos ya superados; el(la) dirigente(a) político(a) que deja de ser apoyado por su base política, el(la) Presidente(a) de Junta de Vecinos que deja de ser apoyado por sus asociados.

ESTILO DE LIDERAZGO

Todas las personas tenemos una idea sobre cómo es el mundo, sobre cómo funcionan las cosas y sobre cómo son las personas. Estas ideas son las que nos guían en nuestro comportamiento, en nuestra manera de comprender la realidad y en nuestra manera de relacionarnos con los demás.

Ninguna persona, incluidos los líderes, escapa a este hecho. Por ejemplo, podemos pensar que el hombre debe siempre realizar labores masculinas y que jamás debe lavar los platos o mudar a la guagua; este pensamiento se basa en la creencia que "esas son cosas de mujeres".

Del mismo modo, la forma en que los líderes ejercen el poder sobre otros se basa, precisamente, en lo que piensan de la gente y en la forma en que la perciben. Si el líder de una organización comunitaria piensa que los socios son irresponsables, es muy probable que intente mantener un control estrecho sobre ellos; por el contrario, si confía en sus capacidades, probablemente permitirá que ellos mismos regulen su conducta.

En relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones, la mayoría de la gente comparte algunos supuestos (ideas comunes). Estos supuestos se agrupan en dos estilos de liderazgo totalmente opuestos: el autoritario y el democrático. Los líderes se conducen, generalmente, de acuerdo con alguno de estos dos estilos.

Ahora bien, para que un líder pueda comportarse de acuerdo a una de estas dos concepciones, necesita de gente que responda a cada uno de estos estilos. Esto se debe al carácter de las relaciones humanas: para funcionar democráticamente se necesita de gente que esté de acuerdo con esta manera de concebir el mundo; para funcionar autoritariamente se necesita de gente que esté acostumbrada a ser dependiente y a que se le diga todo lo que tiene que hacer.

Las personas, cuando se relacionan con otras y según cuál sea la relación, asumen alguna de estas tres actitudes:

a) Dependencia:

La persona dependiente espera que el otro sepa y diga qué hay que hacer, cómo se hace, dónde y cuándo. Depende del otro y se convierte en instrumento del otro. El dependiente se somete al otro.

b) Independencia:

A la persona independiente nadie le va a decir qué debe hacer; se las arreglará solita: mala suerte si no están de acuerdo con ella.

c) Interdependencia:

La persona interdependiente piensa que hay cosas que no sabe, pero otros las saben. Puede trabajar bien en grupo. Puede colaborar; a veces puede influir en los otros y otras veces serán los otros los que le influyan.

La concepción autoritaria de las relaciones acepta como natural la dependencia de las personas. Por el contrario, la concepción democrática se basa en la interdependencia y en la independencia.

Revisemos, a continuación, las principales características que convierten a un líder en alguien democrático o autoritario.

- Concepción Autoritaria.

La creencia de que las personas, por naturaleza, son flojas y hacen el menor esfuerzo posible para lograr las cosas, está a la base de esta teoría.

Según esta teoría, las personas dependen completamente de sus líderes y son incapaces de pensar por su cuenta. Esto hace que necesiten una

estrecha vigilancia y supervisión en todas sus tareas, así como constantes premios y castigos.

En general, los que adhieren a esta teoría, creen que las personas se resisten a cambiar y prefieren lo conocido y que, desde el nacimiento, son muy difíciles de cambiar.

Un líder que crea en esta teoría será un líder autoritario, que tendrá mucha dificultad en delegar tareas y funciones, y que se estará quejando constantemente de la poca participación de la gente.

- Concepción Democrática.

La naturaleza del ser humano es la autonomía y la responsabilidad. Esta creencia es la piedra fundacional de esta teoría. Esto significa que las personas son activas, se fijan metas y disfrutan en su desempeño, buscando obtener distintos tipos de satisfacción con su trabajo, orgullo por lo que hacen, placer con su actividad, sentir que contribuyen, sentirse desafiados con lo que hacen, en un clima de responsabilidad y autogestión.

Este clima se logra cuando las personas se sienten respetadas y estimuladas, lo que les permite crecer constantemente, aprendiendo y ampliando su comprensión y capacidades.

Esta teoría postula, además, que la fuerza principal que mantiene a las personas activas en su trabajo o actividad es el deseo de lograr sus metas personales y sociales.

El(la) líder que crea en estos principios será un líder democrático, que confiará plenamente en la gente, los motivará a realizar su trabajo de manera responsable y autónoma y tolerará que las cosas se demoren un poco más en resultar.

El dirigente y el liderazgo

Muchas de las funciones que la ley otorga a los(as) dirigentes de las organizaciones sociales están directamente relacionadas con el papel que debe realizar un líder en una institución.

Entre las atribuciones del presidente está la ejecución de los acuerdos de la asamblea. Ser capaz de ejecutar estos acuerdos implica ser capaz de conducir a los(as) socios(as) de la organización por un camino que los acerque a sus objetivos, planificar

cómo lograrlo, organizar el trabajo, aunar los esfuerzos de los socios y mantenerlos motivados para perseverar en sus objetivos.

El modo de llenar los cargos en una organización, a través de un mecanismo de elección directa, busca asegurar representatividad y rotación en los cargos. Esto hace presumir que se espera que los dirigentes sean líderes "naturales" y democráticos en sus organizaciones. Esto es, que las personas elegidas libremente por los(as) socios(as) como dirigentes de las organizaciones, influyan por sus méritos sobre el resto y no por el mero hecho de ocupar un cargo.

Liderazgo efectivo.

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y que necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones, estamos en camino de llegar a ser líderes más efectivos.

Sin duda, todos los líderes quieren ser efectivos, es decir, desean ser capaces de lograr las metas que se proponen con el menor costo de tiempo y de recursos materiales y humanos posibles.

Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, idealmente el dirigente debe ser un líder efectivo, es decir, que con su comportamiento logre que los demás miembros se esfuercen en alcanzar las metas de la organización.

Algunas de las características que debe poseer un líder para ser efectivo.

- Usa el poder que tiene con responsabilidad y respeto por los integrantes de la organización.

Su comportamiento es de un servidor de la organización y no como el dueño o el amo de ella.

- Usa eficientemente las funciones de un administrador: planifica, organiza, evalúa y controla.

Tiene una clara visión del futuro de su organización y es capaz de transmitirla a los otros.

- Mantiene una dirección clara para acercarse a la misión de su organización o grupo.
- Sabe guiar y motivar a los otros en función de la misión y sus objetivos.
- Tiene iniciativa y estimula a que los demás también ejerzan la suya.
- Utiliza una serie de habilidades de comunicación que favorecen la integración, el trabajo de equipo y la identificación con las metas del grupo o de la organización así como la responsabilidad y la autorregulación.

Tipos de Liderazgo

El Líder Negociador da algo a cambio de algo; su contacto con el entorno es una transacción de recursos, de prestigio, de status, de materiales, de tiempo, de compromisos, etc.

El Líder Transformador cambia su entorno y su entorno lo cambia a él.

Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas, transformados. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores, en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

Liderazgo Situacional, debemos tener siempre en cuenta que las organizaciones, los proyectos, los objetivos y los liderazgos se expresan en contextos, debe considerarse la posición que se ocupa en dicho contexto, un liderazgo situacional está permanentemente analizando el espacio que ocupa en el escenario.

TAREAS Y FUNCIONES DEL DIRIGENTE COMUNITARIO

a) Las tareas y funciones según la ley N° 19.418.

Ya en el capítulo 1 mencionamos que las organizaciones asignan a sus miembros responsabilidades permanentes, denominadas cargos, que la organización está constituida por la asamblea y por el directorio y se mencionaban algunos requisitos de ingreso fijados por la ley. Es el momento que veamos, de manera resumida, qué se dice acerca del directorio.

La mayoría de las organizaciones tiene un directorio constituido por los cargos de presidente(a), secretario(a), tesorero(a) y directores(as). Las personas que ocupan estos cargos forman, en conjunto, el directorio de la organización.

En el artículo 22, la ley N° 19.418 establece las funciones que debe desempeñar el presidente. El artículo 23, las funciones de los miembros del directorio, en general.

Estas funciones y tareas están definidas ampliamente, es decir, se señala lo que cualquier dirigente, de cualquier organización comunitaria (club deportivo, centro juvenil, centro de madres, junta de vecinos, etc.,) debe realizar por ley.

Al presidente le corresponde administrar el patrimonio de la organización y responder ante la ley por el desempeño de esta administración. Además, tiene las siguientes atribuciones:

- Citar a asamblea ordinaria o extraordinaria
- Ejecutar los acuerdos de la asamblea.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la organización.
- Rendir cuenta anual a la asamblea del manejo e inversión de los recursos que integran el patrimonio de la organización.
- Rendir cuenta del funcionamiento general de la organización durante el año anterior.

Los otros miembros del directorio también deben responder ante la ley por el Ejercicio que sobre la administración de su organización les corresponda. Además, tienen las siguientes atribuciones y deberes:

- Solicitar al presidente, por la mayoría de sus miembros, que cite a asamblea general extraordinaria.
- Proponer a la asamblea, en el mes de marzo, el plan anual de actividades y el presupuesto de ingresos y gastos.
- Colaborar con el presidente en la ejecución de los acuerdos de la asamblea.

- Colaborar con el presidente en la elaboración de la cuenta anual.
- Representar a la organización en los casos que expresamente lo exija la ley o los estatutos.
- Concurrir con su acuerdo a las materias de su competencia que señale la ley o los estatutos.

Los estatutos de la organización se preocupan de señalar obligaciones y deberes específicos para los(as) socios(as) y el directorio, que pueden ser distintos de otras organizaciones.

La ley es amplia y no puede establecer cada tarea que el(a) dirigente(a) o los socios deben realizar en la vida cotidiana de la organización, pero el "término administrar la organización" deja incluidos todos aquellos aspectos.

Queda claro, sin embargo, que la ley supone corresponsabilidad del directorio en la administración de la organización y supone colaboración y trabajo colectivo.

b) Las tareas y funciones no explicitadas por la ley

Al(la) dirigente(a) comunitario le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente, para el óptimo funcionamiento de la organización. Veamos, en detalle, cada una de ellas.

• Facilitador.

El(la) dirigente(a) es quien facilita un clima organizacional donde se promueven la participación y la distribución del poder entre todos los integrantes de ella y donde se reconoce y valora los recursos de las personas y se toma en cuenta las necesidades de ellas.

Para ello es necesario que tenga actitudes y habilidades de comunicación y sepa utilizar ciertas herramientas o técnicas para realizar un trabajo de grupo eficiente y participativo.

Esto se irá desarrollando más extensamente en los próximos capítulos.

• Orientador.

El(la) dirigente(a) debe ser capaz de conducir y orientar la marcha de la organización. Por eso, sabe

exactamente cuáles son los objetivos de la organización y su misión última e intenciona las tareas y actividades en ese sentido. Su aporte implica recordar los objetivos, proponer acciones, generar los equipos que mejor pueden desarrollar determinadas tareas.

Es capaz de reconocer cuándo y en qué momento deben participar todos o una parte de los miembros en las diferentes decisiones. Es capaz de orientar al grupo para comunicaciones efectivas, para que el grupo respete las decisiones tomadas, y pueda desarrollar estrategias adecuadas para resolver problemas.

• Educador.

El dirigente democrático educa a los(as) integrantes de la organización con su ejemplo y con sus aportes. Esto permite que muchas otras personas estén capacitadas para relevar en sus puestos a los(as) dirigentes(as), con igual o mayor eficiencia.

Se educa: dando toda la información relevante, asignando responsabilidades y apoyando cuando es necesario, estimulando a los que no se atreven a asumir responsabilidades o a emitir opiniones, siendo responsable en el ejercicio del cargo de dirigente(a) y mediando en los conflictos de la organización.

• Organizador.

Esta es la función que mejor ejecutan los dirigentes realizándola muchas veces en forma solitaria. No obstante, es importante destacar que el dirigente democrático y participativo es capaz de organizar junto con otros. El sabe cómo se planifica y aplica las técnicas y métodos necesarios para que la planificación sea un trabajo compartido; tiene claro lo que se requiere para realizar una actividad, pero también sabe delegar responsabilidades, asumiendo más bien una labor de control y evaluación de los procesos.

Hay otras funciones que cumple el(la) dirigente(a), pero consideramos que éstas son las más importantes para una organización comunitaria democrática.

¿Dirigente(a) o líder?

Cuando una persona es elegida por su organización para ocupar un cargo, recibe automáticamente la cuota de poder que ese cargo

implica. Es lo que en el capítulo anterior llamamos "poder legítimo", y decimos que esa persona es un dirigente.

El cargo de dirigente, como lo indica su nombre, está establecido básicamente para dirigir la organización, es decir, para coordinar y orientar los esfuerzos de todos los miembros tras los objetivos y metas comunes.

El cargo está definido de acuerdo con las funciones y tareas necesarias para lograr los objetivos, sin importar si lo va a ocupar Pedro, María o José. Es decir, se espera que Pedro como dirigente, haga exactamente lo mismo que María, que ya dejó el cargo.

Por lo general, se elige a una persona para que ocupe un cargo porque se le reconoce alguna capacidad, por ejemplo que tiene desplante, sabe hablar y se las "canta clarito a los dirigentes", aunque no se sepa nada más de ella. Se supone que, por esa capacidad suya, será un buen líder.

Pero hay que recordar que el líder tiene una forma de comportarse especial y distinta del que no es líder (actúa en forma apropiada a las circunstancias, usa una serie de habilidades y tiene ideas que otros comparten y por las cuales se unen a él.)

Puede suceder, así, que la persona que sabe hablar y "se las canta clarito" a los dirigentes, cuando llega a presidente no sabe atar ni desatar respecto a cómo hacer una reunión, ni cómo planificar, o puede ser poco respetuoso, y así sucesivamente. Es decir, tiene una característica de liderazgo, pero le faltan otras.

A la inversa, puede haber un miembro de la organización que sabe hacer cosas, que tiene buenas relaciones con los demás, que tiene ideas importantes respecto de cómo lograr los objetivos y no es dirigente.

En definitiva, lo que queremos expresar es que un dirigente no es necesariamente un líder. Y que, a su vez, un líder no es necesariamente un dirigente.

Sin embargo, como lo que distingue a un líder, del que no lo es, es su comportamiento, y como el comportamiento puede ser aprendido, un dirigente que no se comporta como líder puede llegar a ser líder.

La pregunta ¿dirigente o líder? Ya no tiene

sentido si entendemos que, para nosotros, dirigente es la persona que ocupa un cargo que le exige una serie de funciones y tareas. Líder es la persona que tiene una serie de comportamientos que le permiten influir sobre las personas y los eventos que le rodean.

Lo ideal es que cada dirigente(a) de organización social adquiera el máximo de comportamientos de líder: ser capaz de actuar de acuerdo a las circunstancias, tener ideas que convoquen a muchos y poseer habilidades humanas y técnicas relacionadas con su cargo de dirigente(a).

El Dirigente y la Participación.

El dirigente comunitario desempeña un cargo y éste le otorga poder en la organización. Su poder, por otra parte, proviene de las personas, las que esperan que lo use en bien de la organización.

Aspectos importantes que indican si una organización está bien son la participación activa de sus miembros, y el cumplimiento de metas y tareas planificadas. Estos aspectos están íntimamente relacionados.

La participación activa y comprometida se da sobre la base de una conducción por parte de los dirigentes, que permita y posibilite el protagonismo de sus miembros, de manera que realicen eficientemente sus acciones, por una parte y, por otra, que logren hacer realidad sus anhelos y cumplan los objetivos que toda la comunidad se haya propuesto.

Esto, en muchas organizaciones sociales no se da y de un tiempo a esta parte se vivencia una crisis de participación en las organizaciones, y también una disminución de la gente organizada.

Cuando se buscan las causas de esta crisis, algunas personas señalan que una buena cuota de responsabilidad la tienen los propios dirigentes(as) sociales, por su actuación irresponsable o por su estilo de liderazgo. Otras, explican la crisis a partir del desfase entre las necesidades de los(as) ciudadanos(as) y las características y propósitos de las organizaciones sociales.

Por su parte, los(as) dirigentes(as) también se quejan, señalan que los miembros de sus organizaciones son apáticos, cómodos, que descansan en ellos y que, finalmente, terminan haciendo solos las tareas que debieran ser asumidas por el conjunto.

Es difícil ponerse de acuerdo en quién tiene la razón porque, lo más probable, es que en todas estas posiciones exista algo de verdad. Sin embargo, aunque no encontremos la explicación más apropiada, algo podemos hacer para enfrentar este problema. Un buen punto de partida es que, tanto dirigentes(as) como integrantes de la comunidad, están de acuerdo en que la crisis existe.

En este curso hemos optado por responder a algunas necesidades de formación percibidas por los propios dirigentes(as) de organizaciones sociales, para cumplir con más efectividad sus funciones y superar las dificultades mencionadas.

La misión compartida.

Existe una función que juega un rol trascendental en la vida de la organización y que debe ser asumida por sus dirigentes: desarrollar una misión compartida.

“Tener una misión compartida en la organización significa que, tanto los miembros como los dirigentes, miran hacia el mismo punto, lo que implica tener la misma visión acerca de cuál es la razón de ser de la organización. Además, la misión es definida en conjunto, de acuerdo a los intereses comunitarios y a las necesidades de todos. Cuando ésta es compartida, se hace más fácil el trabajo en conjunto, ya que, en la medida que yo logro lo que quiero, todos logramos satisfacer nuestros intereses.”

El término misión fue originalmente empleado para referirse a asuntos religiosos y militares, aunque actualmente se ha ampliado su uso a todo tipo de organizaciones.

Ejemplos provenientes de esos tipos de organizaciones pueden ayudarnos a aclarar el concepto de misión.

Misión

Es declaración precisa de hacia donde se quiere ir.

Responde a las preguntas:

¿Qué quiere SER la Organización?

¿Qué quiere HACER la Organización?

¿A QUIÉN quiere servir la Organización?

ES LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN

Requisitos que debe cumplir una misión

- Es Única, le da identidad y unicidad a la Organización.
- Es enunciada de manera Simple, Directa y Precisa.
- Es Creíble para los miembros de la Organización.
- Es Compartida por todos los integrantes de la Organización.
- Se orienta al exterior de la Organización.
- Se orienta al futuro.

¿Como un dirigente social puede llegar a ser líder?

Un(a) dirigente(a) social es un(a) líder cuando pone en movimiento y energiza a los(as) socios(as) en torno a la misión compartida. En otras palabras, es el proceso mediante el cual el(la) dirigente(a) fortalece en los(as) socios(as) la creencia de que es posible lograr la misión.

Esto es fundamental para la vida de la organización, porque las personas actuamos de acuerdo con lo que creemos. Esto quiere decir que, cuando se está realmente convencido, se tiene más probabilidad de conseguir, lo que se persigue, porque se hace el máximo de esfuerzo para ello.

Además, en este proceso de dinamización ocurre que las personas encuentran mucha satisfacción en lo que hacen, y que la frustración es menor, aunque los resultados que se logren no sean los deseados. Es mucho mayor la frustración que se experimenta cuando se siente o cree que algo que se desea es imposible de alcanzar.

Por otra parte, como el esfuerzo se comparte, hay también beneficios secundarios: la gente se conoce más, se desarrollan nuevas habilidades y se aprende, con la experiencia, cómo hacer mejor las cosas.

Existen tres formas básicas con las que el dirigente puede aumentar el compromiso y el trabajo de los socios de la organización: la obtención de logros reales, animación y estímulo emocional y, finalmente, la modelación ejemplificadora del(la) dirigente(a).

Examinemos estas tres formas de dinamizar la organización:

- Obtención de logros reales:

Todos los éxitos que se obtengan, grandes o pequeños, estimulan el esfuerzo por lograr lo deseado. Para esto es importante que el(la) dirigente(a) planifique con los(as) demás integrantes del directorio las tareas que se debe llevar a cabo, en forma realista y a la vez desafiante. Cada tarea debe ser definida con claridad, señalando los plazos en que se realizará y el propósito que tiene (para qué sirve). Es mejor comenzar con tareas pequeñas que con tareas grandes.

- Animación y estímulo emocional:

La probabilidad de que una persona emprenda una tarea, por difícil que sea, aumenta cuando el líder expresa verbalmente su confianza en la capacidad de la persona a quien se le encarga. Así, se trata de "levantar la moral de las personas", mediante un mensaje del dirigente que hace confiar a los socios en sus propias capacidades. Por lo tanto, se trata de mensajes con una fuerte carga emocional positiva acerca del futuro. Este tipo de mensajes sirve para aliviar la tensión o, al menos, da la posibilidad de que la gente exprese sus dudas sobre los posibles resultados de los esfuerzos que se emprenderán.

- Modelación ejemplificadora:

Los(as) dirigentes(as) son muy visibles para los(as) socios(as), se notan más que los demás. En este sentido, ellos pueden usar positivamente esta visibilidad sirviendo de modelo de comportamiento a los(as) socios(as).

Un(a) líder audaz, que muestra confianza en sí mismo, activo y respetuoso de los demás, puede inspirar a otros a actuar de la misma manera. Un(a) líder puede mostrar cómo hacer una tarea, haciéndola en conjunto con los socios, y no sólo diciendo a los(as) demás, cómo habría que hacerlo.

Ejercicio:

A continuación se presentan pares de afirmaciones, una que tiene X; otra que tiene Y.

Encierre en un círculo la X si la afirmación correspondiente se acerca más a lo que usted piensa. Por el contrario, encierre en un círculo la Y si la afirmación correspondiente es la que está más de acuerdo con su manera de pensar.

1. X... Por naturaleza, las personas son flojas y prefieren hacer el menor esfuerzo posible
Y... Por naturaleza, las personas son activas, se fijan metas y disfrutan en su desempeño

2. X... Las personas aunque sean maduras, dependen naturalmente de sus líderes

Y... Las personas maduras desean la independencia, quieren ser responsables y autorrealizarse

3. X... Las personas esperan que alguien las dirija y no les gusta pensar por su cuenta

Y... Las personas son capaces de autodirigirse, de analizar los hechos y pensar por su cuenta.

4. X... Las personas necesitan instrucciones específicas acerca de lo que deben hacer y sobre cómo tienen que hacerlo

Y... Las personas pueden idear sus propias maneras de hacer las cosas, e incluso mejorarlas.

5. X... Las personas necesitan ser supervisadas y vigiladas estrechamente y que se les alabe cuando lo han hecho bien o se les rete cuando lo han hecho mal

Y... Las personas necesitan ser respetadas porque son capaces de asumir responsabilidades y porque son capaces de autocorregirse cuando cometen errores.

6. X... Las personas se mueven intereses materiales inmediatos.

Y... Las personas buscan causas o intereses que den sentido a su vida, como pertenecer a una iglesia, a un sindicato, a las organizaciones comunitarias

7. X... A las personas les gusta que las traten con amabilidad y buena educación.

Y... Las personas desean ser tratadas con verdadero respeto por los demás

8. X... Las personas necesitan que las empuje o arrastre

Y... Las personas necesitan que los demás les permitan ser libres, y ser estimuladas, ayudadas.

9. X....Las personas se resisten a cambiar, prefieren lo conocido.

Y....Las personas se cansan de la rutina y prefieren tener experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida .

10. X....Las personas están formadas por la herencia, por la niñez y la juventud. Cuando son adultas ya no cambian.

Y....Las personas crecen constantemente, nunca es tarde para aprender; las personas gozan aprendiendo y ampliando su comprensión y capacidades.

Se entenderá por habilidad todo aquello que una persona puede aprender o acerca de lo cual puede adquirir pericia, teniendo las capacidades físicas o mentales para lograrlo y que utiliza en distintos ámbitos de su vida.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



MODULO N°4 - UNIDAD N° 3
LIDERAZGO Y PARTICIPACION COLECTIVA
Profesor: Eduardo Purán

Material de Apoyo: DOCUMENTO

Título: El Dirigente como Educador y Facilitador

Indice:

Breve reseña sobre la Educación Popular.

¿Qué es ser un Líder?

Algunos conceptos prácticos.

Forma de Trabajo:

Documento de lectura individual que sirve de base para el trabajo del modulo "Liderazgo y Participación Colectiva"

Presentación del Tema y Objetivos

El documento, plantea las concepciones básicas del dirigente como Educador y Facilitador desde la perspectiva de un autor clásico como Paulo Freire.

Objetivo: Relacionado con el Saber (cognitivo)

"Los participantes *identifican* los distintos tipos de líderes y *nombran* las características básicas de un buen líder".

EL DIRIGENTE COMO EDUCADOR Y FACILITADOR.

Lo primero que debemos establecer son los contenidos de este módulo:

1. Breves reseñas sobre la Educación Popular
2. ¿Qué es ser un Líder?
3. Algunos consejos prácticos.

Educación Popular (Paulo Freire)

Es indispensable reflexionar en torno a las relaciones de poder y dominancia que se van generando de tiempo en tiempo y derribar a partir de esta reflexión las barreras de la educación tradicional.

Es cierto que históricamente en la sociedad han existido grupos de dominancia, los opresores y grupos que son dominados, los oprimidos; al respecto se puede decir que los opresores son aquellos grupos y personas que tienen el poder político y económico, y del trabajo; son los que a través de este poder intentan poner al resto de los grupos sociales bajo su dominio. Por el contrario existen grupos de personas que son los oprimidos y que de alguna u otra forma están siendo reprimidos al no tener acceso a las fuentes de poder y por lo tanto dependen política y económicamente del opresor, que mediante una de sus grandes armas, el trabajo, no permite que los “trabajadores oprimidos” puedan formar sus propios espacios de formación, educación y crecimiento personal.

Al respecto se puede decir que la gran lucha que deben librar los oprimidos es la de salir de la situación de opresión mediante una transformación de la situación en que se encuentran, hacia una libertad de pensamiento y acción. En este sentido es preciso dejar de pensar en los opresores como los modelos a seguir, después de la transformación, sino crear los propios espacios en los cuales se identifiquen las propias necesidades, sin aspirar a ser la persona del opresor.

Siguiendo la lógica de estos supuestos podemos decir que en este contexto la Educación Popular guarda relación con derribar las fronteras de la educación tradicional que por décadas se ha practicado en distintos ámbitos de la formación de las personas.

Es necesario dejar de pensar la lógica del profesor es quién sabe y el estudiante es el ser "inerte" que recibe los conocimientos del profesor. Se puede decir que tanto los profesores como los estudiantes se preocupen de romper las barreras del conocimiento, en cuanto trabajar en torno a una construcción del conocimiento que nazca no sólo desde el educador, sino también desde la experiencia del educando (estudiante). Desde esta perspectiva se hace necesario el diálogo entre estos actores en que cada uno vaya aprendiendo del otro, creando conciencia de las necesidades del grupo y actuando de acuerdo a éstas, tratando de superar las contradicciones que se van generando cuando se impone una educación de acuerdo a lo que establece el sistema. Hay que educar y educarse de acuerdo a los propias necesidades de desarrollo.

Conviene aclarar que la Educación Popular es una herramienta que se debe usar para romper con las lógicas de dominación que se presentan en la sociedad, para poder así lograr resultados duraderos en el crecimiento de los grupos oprimidos que optan por la libertad de su ser.

Entonces la Educación popular se orienta a la satisfacción de las necesidades educativas de los grupos populares y de los sectores menos favorecidos por los sistemas escolares, es ponerse en el lugar de los otros y entablar un proceso de enseñanza-aprendizaje, en el que todos son importantes y se conviertan desde agentes pasivos de la educación a agentes activos, y potenciadores de su propia educación.

¿Qué es ser un líder? → *Dirigente*

Para muchos ser un líder, es ser la persona que dirige las acciones de cierto grupo de personas, pero se trata de algo más, de la capacidad que tengan muchas personas para poder orientar ciertos sucesos y actividades dentro del mismo grupo sin excluir necesariamente a los demás, logrando así la cooperación y la integración del mismo grupo para lograr los objetivos que se persigan.

Para lograr entender mejor que es ser un líder o dirigente hay que derribar ciertos prejuicios que se tienen al respecto:

- a) **Exclusividad:** se refiere a la creencia que sólo algunos están preparados para ser líderes, pero en realidad pueden existir muchos líderes dentro de los grupos, que se van conociendo y exteriorizando de acuerdo al momento y situación. Es necesario entonces, tratar como grupo, de descubrir las diversas situaciones y las diferentes personas que puedan responder mejor en la tarea de organización del grupo de acuerdo a cada contexto.
- b) **El líder nace:** según esta percepción del líder se puede llegar a una situación en que el líder se transforme en una persona que ejerza la dominación del grupo, impidiendo de alguna manera del crecimiento del grupo. Todos tienen capacidades que se pueden potenciar para ser líderes en diversas necesidades que tenga el grupo. Por ejemplo un líder para actividades recreativas del grupo, dirigentes para la actividad sindical del grupo y otro para informar de las condiciones climáticas que favorecen un mejor trabajo.
- c) **No se puede adquirir el liderazgo:** guarda relación con lo anterior y es necesario aclarar que el dirigente o líder, tiene la misión y responsabilidad de descubrir las capacidades de los integrantes del grupo, potenciando situaciones en que se desarrollen dichas capacidades y se revelen nuevos líderes.
- d) **Los subgrupos:** es preciso evitar formar grupos de trabajo únicamente por la afinidad que se genera entre algunos miembros del grupo, se puede realizar actividades en que los grupos de trabajo se unan de acuerdo a la afinidad, cuando se trabaje en la casa o en el campo, y en otras actividades como clases, reuniones sindicales o representación ante otras organizaciones, trabajen personas de diferentes subgrupos, con el fin de lograr la integración total del grupo, sindicato, etc.

También es importante destacar los diferentes tipos de líderes que se presentan en una organización, a continuación se presentan:

- **Líder Autocrático:** Es el líder autoritario, que concentra el poder de las decisiones “todas pasan por él”. Se caracteriza a demás por no fomentar otros líderes, entiendo su condición como la del que manda, permite, prohíbe, etc. Hace al grupo dependiente de él.
- **Líder Paternalista:** es parecido al líder anterior, pero se caracteriza esencialmente por la sobreprotección que brinda al grupo, impidiendo que otros tomen la iniciativa, ya que este líder tiene “todo resuelto”. Genera inseguridad en los demás.
- **Líder Apático:** No toma iniciativas, es insegura y puede llegar a la división del grupo.
- **Líder Democrático:** Valora las iniciativas del grupo, se encarga de coordinar instancias de participación. Está en constante búsqueda de otros líderes, distribuye el poder y genera confianzas dentro del grupo.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



UTEM

MODULO N°4 - UNIDAD N° 3
LIDERAZGO Y PARTICIPACION COLECTIVA
Profesor: Eduardo Purán

Material de Apoyo: Documento
Título: Liderazgo

Índice:

Las tres habilidades de un líder situacional.
Nivel de desarrollo.
Comportamiento directivo
Modelo situacional de liderazgo
Inteligencia emocional y liderazgo
Decálogo de Colin Powell para los líderes

Forma de Trabajo:

Documento de lectura individual que sirve de base para el trabajo del módulo "Liderazgo y Participación Colectiva"

Presentación del Tema y Objetivos

El documento, plantea las concepciones básicas del dirigente como Educador y Facilitador

Objetivo: Relacionado con el Saber (cognitivo)

"Los participantes *identifican* los distintos tipos de líderes y *nombran* las características básicas de un buen líder".

LIDERAZGO

El liderazgo es un proceso de influencia. Es trabajar con los colaboradores para alcanzar sus metas personales y las metas de la organización.

Lo importante como líder no es lo que sucede cuando usted está supervisando; es lo que sucede cuando usted no está presente.

Lo que se sostenía en un tiempo – que el liderazgo resultaba de la personalidad o que dependía sólo de la situación o de la cultura – hoy se ve que es una complicada ecuación que contiene diversos elementos.

El liderazgo se relaciona estrechamente con la adhesión. En un acto de liderazgo hay de por medio la aceptación de la influencia. El liderazgo puede entenderse en términos de los intentos de influencia que tienen éxito en un grupo y, teóricamente, puede ser ejercido por cualquier miembro.

Los supuestos que una persona tenga sobre la gente y el comportamiento determinarán la forma en que dirija o supervise. Llegar a darse cuenta de las propias concepciones es, por lo tanto, un factor primordial de un estilo de liderazgo personal.

Un líder eficaz es aquel que se conduce comodamente a lo largo de toda la gama del continuo del liderazgo, adaptando su conducta a los requisitos de los miembros del grupo, al problema inmediato y al entorno.

Luego,

Los líderes exitosos son aquellos que usan los distintos estilos de liderazgo, en la justa medida y en el tiempo apropiado. La flexibilidad es la clave para dirigir personas en un mundo cambiante.

LAS TRES HABILIDADES DE UN LÍDER SITUACIONAL

... **DIAGNOSTICAR** : determinar las necesidades de desarrollo
Es la disposición y habilidad para observar una situación y evaluar las necesidades de desarrollo de los colaboradores, con el fin de decidir qué estilo de liderazgo utilizar. †

... **FLEXIBILIDAD** : utilizar una variedad de estilos de liderazgo, es la habilidad para utilizar con naturalidad una variedad de estilos de liderazgos.

... **ALIANZA PARA EL DESEMPEÑO-ACUERDO SOBRE ES ESTILO DE LIDERAZGO** : lograr acuerdos con los colaboradores acerca del estilo de liderazgo a utilizar.

(Estilo de liderazgo: patrón de comportamientos que el líder utiliza con sus colaboradores tal como ellos lo perciben.)

LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO SITUACIONAL

SI LOS GERENTES (O LOS JEFES) SE TRANSFORMAN EN LÍDERES SITUACIONALES, SUS COLABORADORES:

- .. Sienten menor tensión en la organización
- .. Perciben a su gerente (o jefe) como orientado al cambio, predispuesto a la innovación y más receptivo a las nuevas ideas.
- .. Sienten que su gerentes (o jefe) está interesado en su crecimiento y desarrollo .
- .. Perciben a su gerente (o jefe) como persona hábil
- .. Tienen una moral más alta
- .. Se sienten más facultados.

NIVEL DE DESARROLLO

... Competencia

- . Conocimientos y habilidades para la tarea o meta
- . Conocimiento y habilidades transferibles

... Compromiso

- . Motivación
- . Confianza

LOS CUATRO NIVELES DE DESARROLLO

- . D1: Baja competencia y alto compromiso
- . D2: Baja a alguna competencia y bajo compromiso
- . D3: Moderada a alta competencia y compromiso variable
- . D4: Alta competencia y alto compromiso

LAS NECESIDADES DE UN D1

- . Reconocimiento del entusiasmo y de las habilidades transferibles
- . Metas claras
- . Normas que definan qué es un trabajo bien hecho
- . Información acerca de cómo se registrarán y comunicarán los datos relativos al desempeño
- . Conocimiento de las reglas no escritas sobre "cómo funcionan las cosas por aquí".
- . Información sobre la tarea y la organización

LAS NECESIDADES DE UN D1

- . Formación práctica
- . Planes de acción; es decir, directrices acerca de cómo, cuándo y con quién
- . Plazos
- . Prioridades
- . Niveles y límites de autoridad y responsabilidad
- . Retroalimentación frecuente sobre los resultados

LAS NECESIDADES DE UN D2

- . Metas claras
- . Perspectiva
- . Retroalimentación frecuente sobre los resultados
- . Elogio ante el progreso manifiesto
- . Sentir que los errores son comprendidos

LAS NECESIDADES DE UN D2:

- . Explicaciones del por qué de las cosas
 - . Oportunidades para compartir las preocupaciones
 - . Participación en la toma de decisiones y solución de problemas
 - . Estímulo
-

LAS NECESIDADES DE UN D3

- . Un consejero o asesor accesible
- . Oportunidades para expresar las preocupaciones
- . Apoyo y estímulo para desarrollar habilidades para la solución de problemas

LAS NECESIDADES DE UN D3

- . Ayuda para apreciar objetivamente las habilidades para así desarrollar la confianza
- . Elogio y reconocimiento ante altos niveles de competencia y desempeño
- . Retiro de obstáculos para la consecución de metas.

LAS NECESIDADES DE UN D4

- . Diversidad y desafíos
- . Un líder que sea consejero y colega más que un jefe
- . Reconocimiento de sus contribuciones
- . Autonomía y autoridad
- . Confianza

COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

Es el grado en que un líder:

- . Le dice al colaborador qué hacer, cuándo y cómo hacerlo
- . Define los papeles del líder y del colaborador
- . Supervisa de cerca el desempeño

COMPORTAMIENTOS DEL DIRECCIÓN DEL LÍDER

El líder:

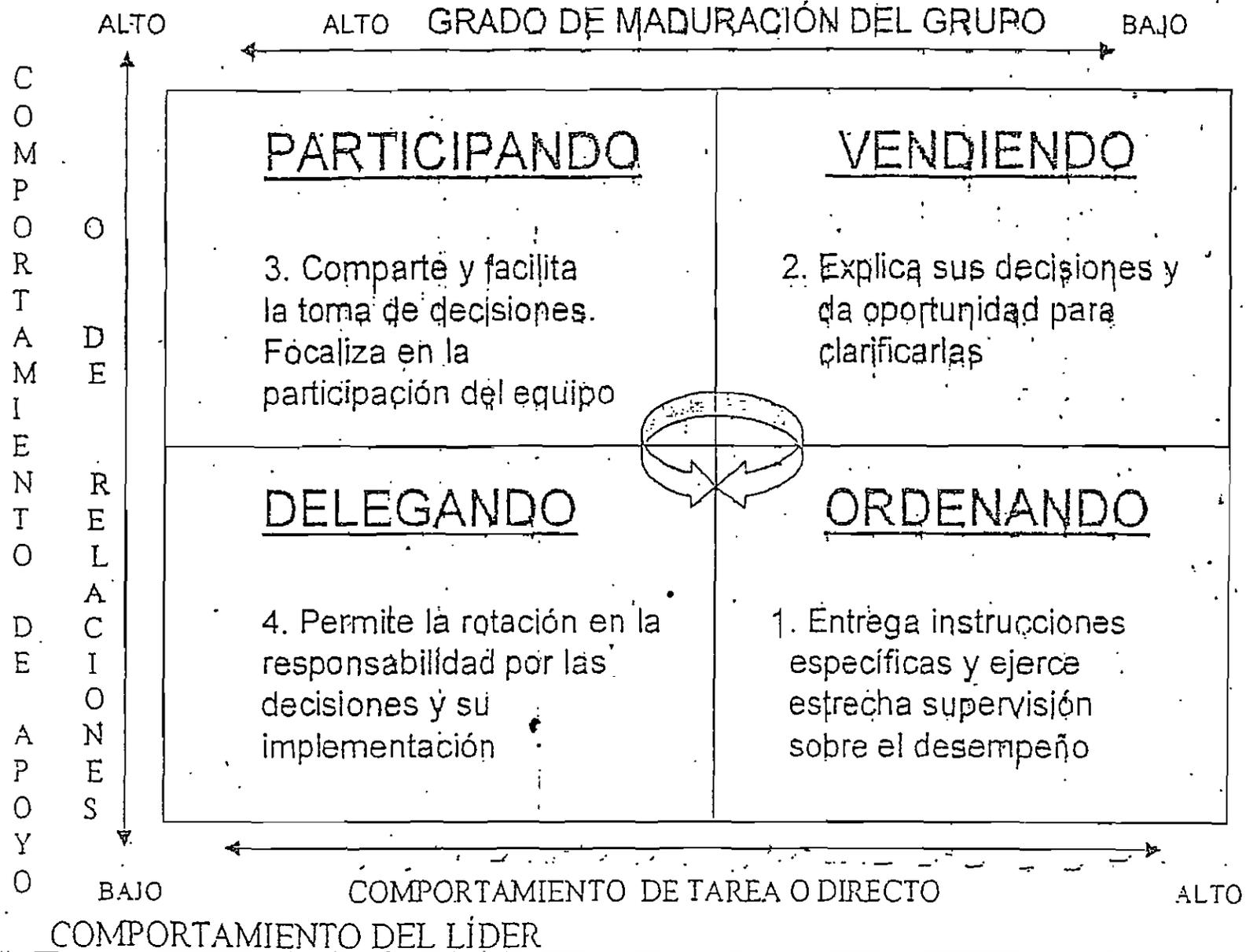
- . Fija metas y objetivos
- . Planifica y organiza el trabajo con anticipación
- . Identifica las prioridades de trabajo
- . Aclara los papeles del líder y del colaborador
- . Establece los plazos
- . Determina los métodos de evaluación y revisa el trabajo
- . Enseña al colaborador cómo realizar una tarea específica
- . Supervisa de cerca el progreso

COMPORTAMIENTO DE APOYO

Es el grado en que un líder:

- . Se compromete más en la comunicación bilateral
- . Escucha y proporciona apoyo y estímulo
- . Involucra al colaborador en la toma de decisiones
- . Estimula y facilita la autonomía en la solución de problemas

Modelo situacional de liderazgo



COMPORTAMIENTOS DE APOYO DEL LÍDER

El líder:

- . Estimula, da seguridad y elogio
- . Escucha
- . Solicita ideas y sugerencias
- . Explica las razones
- . Estimula la solución autónoma de problemas
- . Permite el acceso a información sobre la organización
- . Revela información acerca de sus sentimientos relacionados con el desempeño del colaborador
- . Estimula el trabajo en equipo

(Insertar el modelo situacional)

.....

¿QUÉ HACE UN LÍDER CUANDO UTILIZA EL ESTILO 1?

Cuando un líder utiliza el estilo de liderazgo Dirigir:

- . Reconoce el entusiasmo del colaborador
- . Reconoce las habilidades transferibles del colaborador y su progreso hasta la fecha
- . Identifica los resultados, objetivos y plazos deseados
- . Define qué es un buen trabajo y cómo se registrará y controlará el desempeño
- . Desarrolla un plan para que el colaborador aprenda nuevas habilidades
- . Dirige la planificación de acciones
- . Toma la mayoría de las decisiones relacionadas con qué hacer, cuándo y con quién
- . Proporciona directrices e instrucciones específicas
- . Dirige la solución de problemas

¿QUÉ HACE UN LÍDER CUANDO UTILIZA EL ESTILO 2?

Cuando un líder utiliza el estilo de liderazgo Entrenar:

- . Involucra al colaborador en la identificación de problemas y en fijar metas
- . Proporciona apoyo, seguridad y elogio
- . Escucha, brinda al colaborador una oportunidad para discutir preocupaciones y compartir ideas
- . Involucra al colaborador en la solución de problemas
- . Toma de decisiones finales relativas a los planes de acción luego de escuchar las ideas y los sentimientos del colaborador
- . Proporciona dirección y adiestramiento para continuar desarrollando y perfeccionando las habilidades
- . Explica la razón para tomar un enfoque particular
- . Define qué es un trabajo bien hecho y cómo el desempeño será controlado
- . Continúa haciendo seguimiento y proporcionando retroalimentación frecuentemente

¿QUÉ HACE UN LÍDER CUANDO UTILIZA EL ESTILO 3?

Cuando un líder utiliza el estilo de liderazgo Apoyar:

- . Comparte con el colaborador tomar la iniciativa en la planificación de acciones y solución de problemas
- . Sirve como elemento de reflexión, estimulando al colaborador a discutir sus preocupaciones e ideas
- . Escucha y estimula al colaborador a resolver problemas y tomar decisiones autónomamente
- . Proporciona seguridad, apoyo estímulo y elogio al colaborador
- . Explica maneras para hacer la meta o tarea más interesante y desafiante, cuando la motivación es baja
- . Proporciona ayuda en la solución de problemas compartiendo ideas, cuando se la solicitan
- . Trabaja con el colaborador en la evaluación de su problema

¿QUÉ HACE UN LÍDER CUANDO UTILIZA EL ESTILO 4?

Cuando un líder utiliza el estilo de liderazgo Delegar:

- . Permite al colaborador hacerse cargo
- . Define con el colaborador los problemas y resultados deseados
- . Estimula al colaborador a evaluar su propio trabajo
- . Proporciona oportunidades para que el colaborador comparta y celebre éxitos y prepare a otros
- . Reconoce, valora y premia las contribuciones del colaborador a la organización
- . Desafía al colaborador a alcanzar niveles de desempeño aún más altos

UN LÍDER TIENE TRES OPCIONES.....

- . Utilizar el estilo requerido
- . Supervisar excesivamente
- . Supervisar insuficientemente

CONSECUENCIAS DE LA SUPERVISIÓN EXCESIVA

- . Participación disminuida
- . Frustración
- . Resentimiento
- . Menor iniciativa
- . Menor autonomía en el desempeño

CONSECUENCIAS DE LA SUPERVISIÓN INSUFICIENTE

- . Menor éxito
- . Frustración
- . Resentimiento
- . Menor iniciativa
- . Reacciones de rechazo o evasión

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

4/4
4/4
4/4

La aptitud emocional (asociado a inteligencia social y flexibilidad para adaptarse al grupo) es lo que marca la diferencia entre los líderes mediocres y los mejores.

La importancia de sintonizar con los que trabajan con uno, el valor de la intuición como factor decisivo a la hora de tomar decisiones, el manejo de las emociones y de las relaciones interpersonales son características necesarias en un líder actual. Estas características corresponden a componentes de la inteligencia emocional y se manifiestan en algunos comportamientos que generan adhesión de parte de las personas que rodean al líder.

En estudios realizados por Goleman se demostró que el valor económico añadido por aquel 1% de personas que poseen mayores habilidades emocionales aumenta proporcionalmente a la complejidad del trabajo, hasta en un 127%

Entre los gerentes que tuvieron éxito y los que fracasaron, aparecieron marcadas diferencias en la mayoría de las dimensiones importantes de la aptitud emocional:

Autodominio: los que tuvieron éxito conservaban la compostura bajo estrés, se mantenían seguros y serenos (confiables) en medio de la crisis;

Escrupulosidad: los que tuvieron éxito aceptaban la responsabilidad, admitiendo sus faltas y errores, se ocupaban de solucionar los problemas y seguían adelante sin obsesionarse con el fracaso;

Confiabilidad: los que tuvieron éxito poseían una gran integridad, se preocupaban por las necesidades de sus subordinados y colegas y por los requerimientos de la tarea a realizar;

Habilidad Social: los exitosos tenían empatía y sensibilidad, demostraban tacto y consideración en su trato con todos;

Fortalecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad: los exitosos sabían apreciar mejor la diversidad y se entendían con gente de toda clase.

DECÁLOGO DE COLIN POWELL PARA LOS LÍDERES

- ...Ser responsable implica molestar a alguna gente
- ...Cuando tus soldados dejan de contarte los problemas, es porque perdieron la confianza en tu ayuda o porque percibieron que no les dabas crédito. En ambos casos, dejaste de liderarlos.
- ...Los expertos tienen más información que prudencia.
- ...Calcula el peso del problema antes de identificar a los culpables; el clima de confianza permite buenos análisis y rápidas soluciones.
- ...Cuando estás empezando no debes gastar dinero en estudios, sino que sacar conclusiones con tu gente.
- ...No temas enfrentarte a quienes piensan saber lo correcto, incluso en su mismo patio.
- ...Cuando todos están tranquilos, el líder debe duplicar su atención
- ...Si nadie ha negado explícitamente algo, puede hacerlo.
- ...El optimismo perpetuo es una fuerza multiplicadora. El entusiasmo de un líder se propaga como un reguero de pólvora.
- ...Se ha alcanzado la excelencia como líder cuando la gente lo sigue a uno a todas partes, aunque sólo sea por curiosidad.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



MODULO 5

REVISION DE PROYECTOS, ELECTIVOS Y ENCUENTRO CAMPESINO

Electivo N°1:
“Mutualismo, cooperativismo y comunitarismo campesino”

Electivo N°2:
“Innovación tecnológica y asociativismo en la producción agrícola”

Modulo:
“Elaboración de Proyectos”

Periodo desde el 05 de agosto al 20 de agosto de 2005



MODULO ELABORACION DE PROYECTOS

Profesores

**Bernardo Garate - Marisol Durán - Mario Torres
Eduardo Vergara - Manuel Troncoso - Eduardo Purán - Carlos
Andrade**

Material de Apoyo: Documento

Título: Diseño y Elaboración de Proyectos Sociales

Autor: División de Organizaciones Sociales

Indice:

Antecedentes	página	90
Introducción	página	90
Diseño y elaboración de Proyectos	página	91
Etapas que contempla el Diseño y la Elaboración	página	91
Evaluación	página	92
Pauta Base para la elaboración de Proyectos	página	93
Anexo	página	94

Forma de Trabajo:

Documento de lectura individual complementaria a la clase expositiva y que sirve de base para el trabajo grupal de la construcción de proyectos.

- Se adjunten a cada uno de los participantes las transcripciones de los proyectos por ellos elaborados.

Presentación del Tema y Objetivos

El documento es parte del Manual para la Gestión Comunitaria editado por el Ministerio Secretaría General de Gobierno, División de Organizaciones Sociales, en el marco del programa de Fortalecimiento de la alianza entre la Sociedad Civil y el Estado.

Objetivo: Relacionado con el Saber Hacer (Habilidades)

"Los participantes agrupados en núcleos de interés *utilizan* las técnicas para la elaboración de proyectos y son capaces de *formular* proyectos relacionados con el fortalecimiento de capital humano, social y red"



Diseño y elaboración
de proyectos
comunitarios



DISEÑO Y
ELABORACIÓN
DE PROYECTOS

1-. ANTECEDENTES.

La Formulación de Proyectos ha estado presente en la vida cotidiana y no siempre ha sido fácil su comprensión y análisis. Más aún, en el mundo de las organizaciones sociales, es un tema que se encuentra presente y con grandes dudas para los dirigentes(as). Por ello hemos deseado enfrentar este tema, compartiendo con Uds. algunas consideraciones sobre la temática de formulación de Proyectos.

Deseamos hacer una revisión sobre el tema de planificación, acción permanente y cotidiana, no por ello asumida en plenitud. A la vez conocer los términos utilizados en esta área para permitir un mayor y mejor entendimiento, acercándolos a la vida permanente.

Normalmente ante una petición comienzan a surgir las dificultades. No siempre tenemos la capacidad de señalar claramente lo que deseamos. Ello en parte a no tener claro nuestro objetivo o bien porque la petición no es clara. Esto se expresa desde nuestra vida familiar en adelante.

A partir de ello, hemos estado trabajando el tema en distintas jornadas; creemos que no se resuelve por sí solo, pero se logra abrir las puertas de la comunicación. Ese el deseo de nuestro trabajo. Hoy presentamos este taller, donde esperamos aportar al trabajo de capacitación que desarrollan los(as) dirigentes(as) sociales.

2-. INTRODUCCIÓN.

La planificación implica la realización de, a lo menos, tres grandes etapas:

a) Plan:

formas de ordenamiento superior; tienen un carácter de totalidad y son generalmente formulados a largo plazo.

b) Programa:

conjunto coordinado de proyectos orientados a realizar los objetivos del plan. Supone proyectos vinculados entre sí, debido a que en muchos casos un proyecto tiene como requisito la realización de otro. El programa es de mediano plazo.

c) Proyecto:

es la unidad elemental del proceso de planificación y programación. El proyecto es de corto plazo

Un Proyecto está constituido por un conjunto de actividades complementarias que es necesario realizar para alcanzar uno o varios objetivos.

Proyecto es:

- Una **ordenación de actividades y recursos** que depende del medio donde surge y se desarrolla; es decir, del contexto económico, político y social que lo enmarca y requiere una **metodología**.
- **Aterrizar al plano de la operación lo planificado y programado** en una organización.
- Es la traducción escrita de la acción o acciones que se desea realizar **para enfrentar un "problema"**.
- El proyecto se refiere a un **tiempo determinado**, tiene un principio y fin.
- Todo proyecto es un **plan de acción; con objetivos claros y compartidos.**

La comunidad cuenta con una herramienta escrita valiosa para impulsar su propio desarrollo.

El plan de acción ordena el conjunto de tareas e iniciativas que servirán para enfrentar un problema (ordenar actividades, medios y recursos para lograr una meta u objetivo en un plazo determinado).

Una organización puede planificar una serie de proyectos a distintos niveles:

- Para **mejorar su barrio.**
- Para **fortalecer** la organización.
- Para **crear nexos** con otras organizaciones de la comunidad.
- Para **colaborar** en la gestión comunal

3-. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS.

Un proyecto se diseña sobre la base de un diagnóstico en el cual se detectan los "problemas" que aquejan a la comunidad.

El diagnóstico es el mismo que sirve de partida para la planificación y la elaboración de programas.

Lo importante es que el proyecto apunte a solucionar un problema específico entre los muchos que puedan existir en una comunidad.

4-. ETAPAS QUE CONTEMPLA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS.

4.1-. Planteamiento del problema

Se plantea un "problema", que siempre es una interrogante, una oración en forma de pregunta.

- ¿A cuántos afecta el problema?
- ¿Que consecuencias acarrea?
- ¿Cuáles son las causas del problema?
- ¿Que soluciones se han intentado antes?
- ¿Con qué recursos contamos para solucionarlo?

El diagnóstico requiere averiguar, recolectar y ordenar la información; existen para ello las siguientes técnicas, por ejemplo:

a) Asamblea:

En ella los miembros de la organización realizan este diagnóstico

b) Entrevista:

Aplicable a dos o más personas, sobre la base de una serie de preguntas. Recoge información (datos, opiniones, críticas, nuevas ideas, planes, etc.) sobre temas específicos del diagnóstico.

c) Encuesta:

El cuestionario de preguntas es idéntico para todos, permite averiguar y cuantificar aspectos importantes de la realidad.

A quién encuestar. Consulta a **TODOS** o a una parte de la población involucrada. Preguntamos a muchas personas, en un tiempo breve, (preguntas cerradas y pocas abiertas;

evitar los cuestionarios largos; hacer una propuesta o test; procesar los datos.

4.2-. Idea o Solución.

Se formulan ideas que permitirían, en el corto plazo, solucionar el problema planteado.

4.3-. Selección de Alternativas.

Una idea puede tener varias alternativas para concretarse; por consiguiente se debe seleccionar aquella que ofrezca mayores ventajas comparativas de acuerdo a los recursos que se tienen o que potencialmente se puedan obtener.

La mejor alternativa de solución es siempre la que consigue **mayores beneficios** al **menor costo** posible en el **menor tiempo** posible.

4.4-. Definición de los Objetivos del Proyecto.

Se debe definir lo que se quiere obtener, el cambio que se desea producir, o sea, los objetivos a alcanzar. Conviene distinguir entre objetivo general y objetivos específicos.

El objetivo general expresa el logro deseado y posible de obtener frente al problema como un todo. Es el intento de responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos hacer?
- ¿Qué cambios deseamos lograr frente a la situación problema?

Una vez definido el objetivo General, estamos en condiciones de concretarlas en acciones parciales que lleven a conseguir la meta u objetivo general: son los objetivos específicos.

4.5-. Plan de Actividades del Proyecto.

Aquí se deben pensar y organizar las actividades.

Las actividades hay que diseñarlas para cada objetivo específico.

Pueden ser una o más. Para formular con precisión cada actividad, hay que preguntarse:

- ¿En qué consiste? (Acción).
- ¿A quiénes y cuántos ayuda? (Destinatarios).
- ¿Dónde se hará? (Lugar)
- ¿Cuándo se realizará? (Plazos)
- ¿Quiénes la harán? (Responsables)
- ¿Con qué se hará? (Recursos)

4.6- Ejecución.

Ejecutar el plan es poner en práctica las actividades y sus derivados. La clave para el éxito de un proyecto está en asumir las siguientes premisas:

A) Constitución de un equipo eficiente de trabajo:

- Formar equipo afiatado, que conozca su forma de trabajar
- Que tenga buena comunicación
- Exista una clara delimitación de responsabilidades
- Tener mecanismos para la solución de conflictos

B) Revisión de tareas específicas

- Nombrar responsables de la actividad y tareas.
- Planificar actividades y tareas y supervisar tareas
- Comunicar resultados, problemas y mejoras de métodos

C) Capacitación, asesoría y seguimiento

- Evaluar habilidades, grados de dificultad, materiales requeridos
- Capacitar en las áreas en que se detecta falencias
- Asesorar en proyectos más difíciles
- Seguimiento de tareas que se realizan (ver dificultades, atrasos, costos, aciertos)

D) Cronograma.

Ordena, jerarquiza y controla actividades o tareas que se deben realizar para lograr un objetivo o meta.

El Cronograma o certa Gantt ordena las actividades y fija el plazo para cumplirlas.

5- EVALUACIÓN.

Revisar los resultados esperados de una acción o actividad, siguiendo criterios conocidos y conversados en la comunidad.

La evaluación más conocida responde a la pregunta **¿Se lograron los objetivos propuestos?**, si, no o en parte.

Otros aspectos a revisar durante el proceso son por ejemplo:

- ¿Es la más conveniente?
- ¿Habrá una mejor alternativa?

Observar:

- ¿La información (RRHH y materiales) corresponde a la realidad?
- ¿Existe un nivel de participación esperado?
- ¿En qué etapas o actividades fue mejor?
- ¿En cuáles se logró menos?

Evaluación durante el proceso.

Seguimiento; permite conocer antecedentes útiles para reformular plan de acción; permite imaginar nuevas tareas para mejorarlo

Evaluación al término del proceso.

Ayuda a pensar hacia adelante, arroja lecciones (repetir acción o proyecto para enfrentar otros temas a resolver).

TIEMPO ACTIVIDAD	Semanas							
	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*
a)								
b)								
c)								
d)								

6-. PAUTA BASE PARA ELABORAR PROYECTOS.

TEMA	PREGUNTAS RELEVANTES	EXPLICACIÓN
Identificación de la organización	¿Cuáles son los datos relevantes de la organización?	Se debe señalar: Nombre de la organización; Dirección, Comuna, Ciudad o Región, Teléfono; Director o Responsable; Breve descripción de la organización.
Nombre del proyecto	¿Qué actividad se realizará? ¿Dónde y cuándo? ¿A quiénes va dirigido?	Debe resumir el proyecto y especificar características. No importa si es extenso, al leerlo se debe comprender el proyecto.
Breve resumen del proyecto	¿Cuál es el "problema" y sus causas? ¿A quiénes beneficiará? ¿A cuántos? ¿En qué lugar específico se realizará? ¿Quién se encargará del proyecto? ¿Quiénes financian? ¿Cuándo se solicita? ¿Cuánto dura el proyecto?	Obstáculos a la mejora de la calidad de vida de la población. Problemas que debe resolver el proyecto. Número, sexo, edad, pertenencia a organización. Comuna, población, barrio. Institución o persona responsable, representante legal. Dirección. Fecha. Describir posibles fuentes de financiamiento internas (de la organización), Municipio, Ministerios, ONGs, etc. Describir plazos para cada actividad del proyecto.
Justificación	¿Qué problemas resolverá el proyecto?	Problemas concretos que se espera resolver.
Objetivos	¿Cuál es el objetivo general y los objetivos específicos?	Describir el logro deseado y posible de obtener.
Etapas contempladas	¿Qué etapas contempla el proyecto?	Describir las etapas que contempla la ejecución del proyecto.
Actividades	¿Qué acciones concretas se ejecutarán?	Describir cada una, señalando sus características, el tiempo y los recursos destinados a ellas.
Beneficios esperados	¿Qué se espera lograr?	Beneficios concretos o productos que se espera conseguir con el proyecto.
Presupuesto	¿Cuáles son los gastos del proyecto?	Detallar por separado los gastos e ingresos del proyecto en su totalidad.
Evaluación	¿Cómo se evaluará?	Describir mecanismos de evaluación del proyecto.

7-. ANEXO: Formato básico para la presentación de proyectos.

1. NOMBRE DEL PROYECTO
Debe reflejar, en forma resumida, las metas o producto que se busca alcanzar.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA
La definición del problema establece una situación que se desea cambiar. Al definir el problema indique: a) cuál es el problema. b) quiénes están afectados, y dónde. c) cuál es la situación de ese grupo, la que se desea cambiar. d) qué sucedería a mediano plazo con esa situación, si no se realiza el proyecto.

3. OBJETIVOS	
a) ¿Cuál es el objetivo general? Se debe precisar cuál es el propósito, resultado o cambio que se desea alcanzar.	b) ¿Cuáles son los objetivos específicos? Hay que establecer los pasos necesarios para el cumplimiento del objetivo general.

4. ETAPAS Y ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN EL PROYECTO
Describir las etapas que contempla la ejecución del proyecto (las etapas se ponen en marcha a partir de la aprobación del proyecto). Las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos. Una etapa llega a su fin cuando se ha cumplido un objetivo específico o meta parcial, lo que permite pasar a otra fase del proyecto.

5. ETAPAS Y ACTIVIDADES EN EL TIEMPO	1a.Sem	2a.Sem	3a.Sem	4a.Sem	5a.Sem	6a.Sem
Etapas 1:						
Actividad N° 1						
Actividad N° 2						
Evaluación *						

* Siempre se debe evaluar el Proyecto, pudiendo realizarse en distintas etapas del mismo.

6. PRODUCTOS DEL PROYECTO
Son los resultados concretos que se lograrán a través de las actividades del proyecto, esto es los bienes y/o servicios específicos y reales que entregará. Deben indicarse en forma cuantificada.

7. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO
Indicar quienes recibirán: a) directamente los productos del proyecto (beneficiarios del proyecto) b) indirectamente los productos del proyecto (beneficiarios indirectos).

8. IMPACTOS DEL PROYECTO
Indicar lo que se espera lograr al final del proyecto, después de haber alcanzado con éxito los objetivos. Se pretende: a) Demostrar cómo los logros del proyecto habrán modificado favorablemente y en forma estable las condiciones iniciales. b) Determinar el grado de autosuficiencia adquirida por los participantes en el proyecto.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



MODULO ELABORACION DE PROYECTOS

Profesores:

**Bernardo Garate - Marisol Durán - Mario Torres
Eduardo Vergara - Manuel Troncoso - Eduardo Purán - Carlos
Andrade**

Material de Apoyo: Documento

Título: Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales

Autor: Marcela Román

Índice:

El proyecto social y el cambio

Pasos previos a la elaboración de un proyecto

El diagnóstico. Base del diseño

Descripción del problema central

El árbol de problemas

Forma de Trabajo:

Documento de lectura individual complementaria a la clase expositiva y que sirve de base para el trabajo grupal de la construcción de proyectos.

- Se adjuntan a cada uno de los participantes las transcripciones de los proyectos por ellos elaborados.

Presentación del Tema y Objetivos

El documento es parte del Manual para la Gestión Comunitaria editado por el Ministerio Secretaría General de Gobierno, División de Organizaciones Sociales, en el marco del programa de Fortalecimiento de la alianza entre la Sociedad Civil y el Estado.

Objetivo: Relacionado con el Saber Hacer (Habilidades)

“Los participantes agrupados en núcleos de interés *utilizan* las técnicas para la elaboración de proyectos y son capaces de *formular* proyectos relacionados con el fortalecimiento de capital humano, social y red”

Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales

Marcela Román C.

CIDE

INTRODUCCION

Las Políticas de focalización de la acción social del Estado y, en particular la educativa, están fundamentalmente preocupadas de garantizar al máximo la efectividad y el impacto social de las acciones e intervenciones emprendidas. En tal situación, especial interés adquiere la relación entre la asignación de los recursos y la recepción de éstos en la población beneficiaria, como también la calidad y pertinencia de las acciones e intervenciones que se llevan a cabo. Así pues desarrollar intervenciones que incorporen en su diseño, ejecución y evaluación, criterios de calidad y pertinencia es el desafío de quienes elaboran proyectos de tipo social hoy día.

Una adecuada formulación de los proyectos educativos permite un mejor seguimiento y evaluación posterior de los resultados obtenidos por parte de los equipos ejecutantes (docentes y directivos) de los proyectos y, de quienes eventualmente, coordinan las acciones a nivel central. En efecto, objetivos, productos y actividades bien definidos ayudan a precisar los indicadores de logro que permitirán verificar los resultados que producen los distintos proyectos educativos en los distintos actores de la comunidad educativa involucrada.

El documento que se presenta pretende contribuir y aportar con elementos básicos para la elaboración de proyectos a estudiantes y profesionales que se inician en el mundo de las intervenciones sociales. Gran parte del material que contiene forma parte de apuntes utilizados en las clases que imparto en la Universidad con estudiantes de Ciencias Sociales.

Este documento contiene una primera parte destinada a describir el concepto de proyecto social y a analizar etapas, variables y criterios a considerar en la realización del "Diseño de un Proyecto Social"; en la segunda parte se recorren paso a paso, a través de un ejemplo los puntos y elementos para la elaboración de un diseño.

Marcela Román C.

I. PARTE

EL PROYECTO SOCIAL Y EL CAMBIO

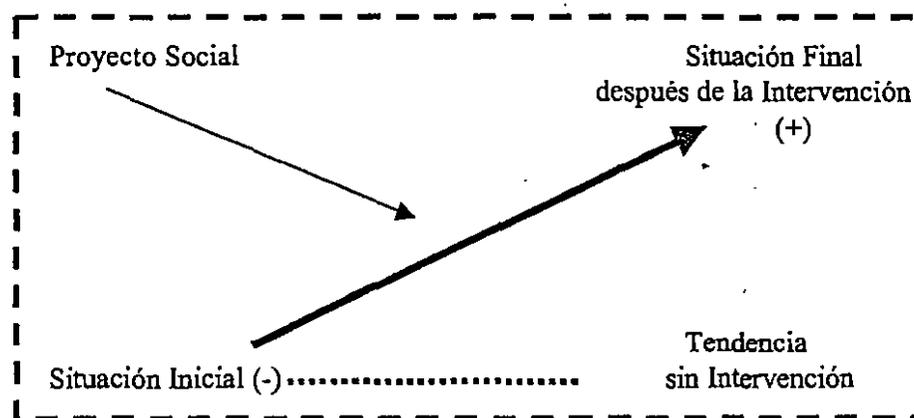
I

¿Que es un Proyecto Social?

Al referirnos a un "proyecto social", lo entendemos como toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado (Martinic, S., 1996). Los cambios deseados se entienden como un avance positivo en la realidad a intervenir, específicamente se espera una mejoría en las condiciones y la calidad de vida de los sujetos involucrados en dicha realidad.

De esta manera el proyecto se transforma en una 'apuesta', una hipótesis de intervención en determinados ámbitos y aspectos de la realidad social, para producir el cambio deseado. Hay entonces una lectura sobre dicha realidad, en base ella se proyecta una acción que, de resultar como uno espera, provocará un cambio hacia una situación mejor. La acción a desarrollar está fundada en una serie de principios teóricos y en anteriores investigaciones que la avalan y otorgan coherencia. Se incorporan también, los recursos necesarios para su implementación y ejecución. Dicha hipótesis se puede graficar de la siguiente manera:

C U A D R O 1



* Tomado de Martinic, Sergio. En "Evaluación de Proyectos", 1996- pág.50

De esta manera los proyectos sociales aspiran a producir cambios significativos en la realidad económica, social y cultural de los sectores más pobres y mejorar con ellos sus oportunidades y calidad de vida en la sociedad. El tipo de cambio que se persigue no es fácil de lograr y no siempre resulta ser permanente o sustentable cuando se acaban las acciones del proyecto. Lo anterior se explica en gran medida, porque se requiere de cambios de tipo

conductual en los sujetos involucrados. En ese contexto se hace necesario intervenir - a veces de forma simultánea - a nivel de conocimientos, percepciones, relaciones sociales, en las organizaciones, en los sistemas - de producción, en los sistemas educativos y de salud pública, entre otros ámbitos del ser humano, con toda la complejidad y tiempo que eso significa.

Para que la intervención sea adecuada, pertinente y relevante,¹ se necesita de un ajustado diagnóstico sobre la realidad que se aprecia como negativa y sobre la cual se actuará, para producir el cambio esperado en dicha situación, hacia una situación mejor para el grupo o población de que se trate. Es importante señalar que producir cambios tan profundos, requiere de la cooperación de todos y, principalmente de los propios afectados, para que participen activamente en las tareas de crecimiento y de la integración social, de manera de asegurar la permanencia del estado alcanzado.

1. La coherencia interna de un proyecto se establece en función del grado de integración lógica de sus distintos componentes.

La Pertinencia de un Proyecto viene dada por su capacidad para dar respuestas a las necesidades reales de los grupos y sujetos involucrados. Esta capacidad debe considerar los recursos disponibles para lograr lo planificado.

Un proyecto es relevante cuando resulta ser significativo para los actores sociales involucrados.

Pasos previos a la elaboración de un proyecto

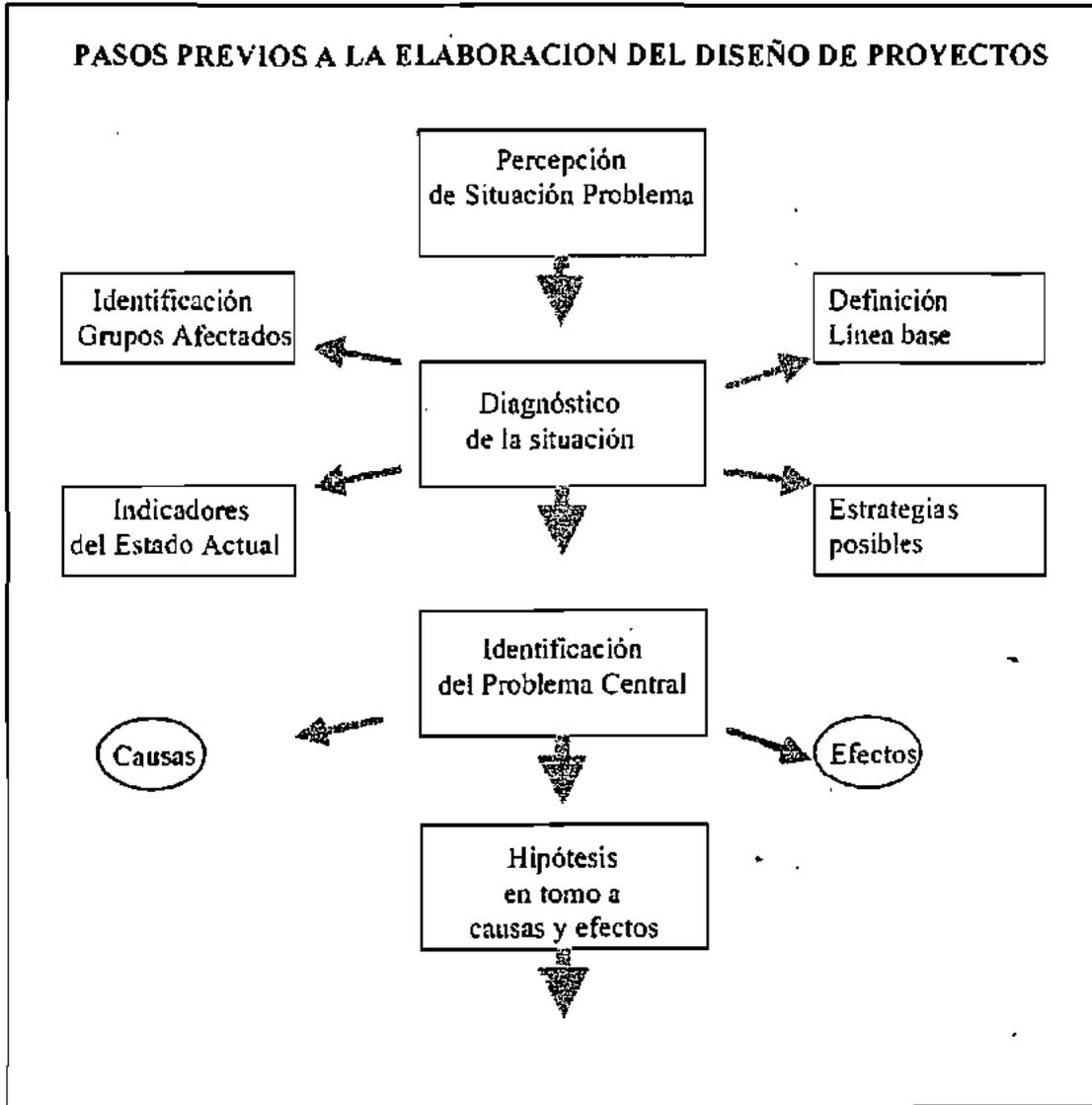
II

Para que nuestro Diseño de Proyecto sea coherente, pertinente y relevante en dar respuesta a los problemas sociales detectados, se deberán cumplir una serie de pasos previos, de manera de asegurar los criterios de calidad de nuestra intervención. A continuación se muestra un esquema que señala los principales pasos previos a la elaboración del diseño propiamente tal:

Percepción/Observación de una situación problema.

En general el impulso y energía para implementar proyectos sociales se origina en investigaciones y/o constataciones empíricas de situaciones no deseables o susceptibles de modificar, en pro de alcanzar estados de mayor calidad y condición de vida para una cierta población objetivo. Así entonces, un proyecto nace a partir de la identificación de un problema o de una carencia que se desea mejorar o resolver. La identificación de problemas sociales provienen básicamente de los conocimientos acumulados en el área de estudio y de la experiencia o práctica social de los sujetos.

C U A D R O 2



El Diagnóstico: Base del diseño

Una vez detectados el o los problemas se hace necesario un análisis más profundo, de manera de obtener la mayor cantidad de información posible acerca de ello. Este primer análisis se denomina Diagnóstico y se define como la actividad mediante la cual se interpreta, de la manera más objetiva posible, la realidad que interesa transformar. Constituye la base sobre la cual se elaboran los proyectos. A través de este análisis se definen los problemas prioritarios, causas, efectos, las posibles áreas o focos de intervención y también las eventuales soluciones de dichos problemas.

Un buen diagnóstico debe ser capaz de mostrar -idealmente con datos que lo avalen-, la realidad sobre la cual se desea intervenir a través del proyecto para cambiarla o investigarla. Una vez presentada dicha realidad, se deberán indicar las principales causas que la originan, para finalmente señalar e identificar perfectamente sobre cual de todas ellas se centrará el proyecto presentado. En resumen el diagnóstico debe responder perfectamente a las preguntas:

¿Cuales son los problemas que afectan a cierto grupo de personas?

No basta señalar y describir los problemas. Un buen diagnóstico debe explicar la prioridad o urgencia que éstos adquieren, de manera de fundamentar y justificar la necesidad de invertir recursos para su solución. Simultáneamente, a partir del diagnóstico se deberá hacer visible el que la intervención propuesta con el Proyecto, es una solución adecuada, pertinente y viable para el problema en cuestión.

¿Quiénes están afectados por el o los problemas?

Se debe identificar el grupo social que sufre el/los Problema(s) y la forma en que se expresan en ellos las consecuencias, caracterizando la situación en que se encuentran. Del mismo modo se deberá describir quienes serán los "*beneficiarios directos e indirectos*"² del proyecto.

Para su descripción se requiere la mayor precisión sobre sus características personales y sociales: Edad, sexo, N° de personas que forman su grupo familiar, características educativas o laborales, estado civil, etc., como aquellas relativas a su localización física: Región, comuna, población, barrio, etc.

2. Beneficiarios directos son quienes recibirán y beneficiarán directamente de las acciones del proyecto. Ellos están en contacto con el equipo a cargo del proyecto. En ellos se esperan ver reflejado los cambios enunciados en los objetivos específicos de la intervención propuesta. Los beneficiarios indirectos corresponden a todos los sujetos que están en relación con los beneficiarios directos. En este tipo de beneficiarios es posible, posteriormente observar y medir el o los impactos de los proyectos.

¿Cuáles son las principales causas y efectos de ese problema?

Una vez identificado la situación problema y los grupos sociales a que afecta, se deberán exponer las principales causas y efectos que tiene ese problema para los sujetos involucrados.

En resumen los resultados o productos esperados de un buen diagnóstico son:

- Descripción e identificación de quienes sufren el **problema: Grupos Afectados**
- **Una línea base** o el conjunto de indicadores ³ que definen el estado actual del problema
- **Posibles estrategias** para la solución (total o parcial) del o los problemas
- **Expectativas y posibles acciones** de los distintos actores sociales involucrados en la situación.

Descripción del Problema Central

Una vez sistematizada y analizada la información sobre la situación problema, se deberá identificar el principal problema que explica -en gran parte- la condición y estado de la realidad estudiada. Definir y describir sus causas (origen) y principales efectos (consecuencias), para quienes lo sufren. Es sobre una o varias de estas causas y /o sus efectos, que se estructurará la propuesta de intervención.

Hipótesis en torno a causas y efectos del Problema Central

La experiencia así como el resultado de investigaciones anteriores, permiten establecer relaciones y condiciones (Hipótesis), entre las causas y los efectos descritos anteriormente. Este ejercicio es sumamente importante para asegurarnos tener éxito con la realización de nuestro proyecto: En la medida que seamos capaces de estrechar cada vez más la relación y condición de causalidad entre estas variables, estaremos más cerca de impactar positivamente en la solución de o los problemas.

3. *Par indicador entenderemos aquellos elementos verificables (mediante la medición u observación), necesario para verificar los logros deseados. Al definir sobre que variables se recogerá la información necesaria, los indicadores nos señalan en que se refleja manifiesta en concreto esa variable a medir u observar. De esta manera encontramos indicadores cualitativos y cuantitativos, dependiendo del tipo de variable. Y su comportamiento social. Dentro de una investigación o proyecto social, los indicadores orientan y focalizan la búsqueda y recolección de la información Y datos que darán respuestas a las hipótesis planteadas en el estudio.*

La o las hipótesis de la intervención corresponden a aquellas proposiciones lógicas entre la o las variables implicadas en las causas y efectos descritos para el problema central. Dichas hipótesis deberán perfeccionarse y acotarse, una vez que se hayan definido los objetivos del proyecto. Las relaciones propuestas en la o las hipótesis deberán ser susceptibles de ponerse a prueba durante el transcurso de la ejecución del proyecto.

A continuación daremos una mirada a una técnica que resulta ser de mucha utilidad para sistematizar toda la información anteriormente descrita y, que nos permite dar inicio a la elaboración de un diseño de proyecto.

El Arbol de Problemas

III

El Arbol de Problemas es una técnica metodológica que nos permite describir un problema social y al mismo tiempo conocer y comprender la relación entre sus causas y efectos. Lo anterior hace visible, de mejor manera, las posibles hipótesis de nuestra intervención y a la vez permite dimensionar la posibilidad de éxito del proyecto en función de las múltiples causas y variables que intervienen en el problema elegido.

Para la construcción del árbol de problema se procede de la siguiente manera⁴:

- > (1) Identificación del o los Beneficiarios del posible Proyecto: Definir y describir quienes serán los sujetos directos de la intervención.
- > (2) Determinar los principales problemas que afectan a estos sujetos o grupos sociales
- > (3) Análisis y elección del problema central de la futura intervención
- > (4) Análisis y descripción de las Causas del problema central
- > (5) Identificación de los principales efectos del problema
- > (6) Presentación de dicha descripción y análisis como un árbol donde:

El Tronco: Corresponde y es representado por el problema central;

⁴ *Elaborado en base a Martinic, S; 1996; y BID 1997*

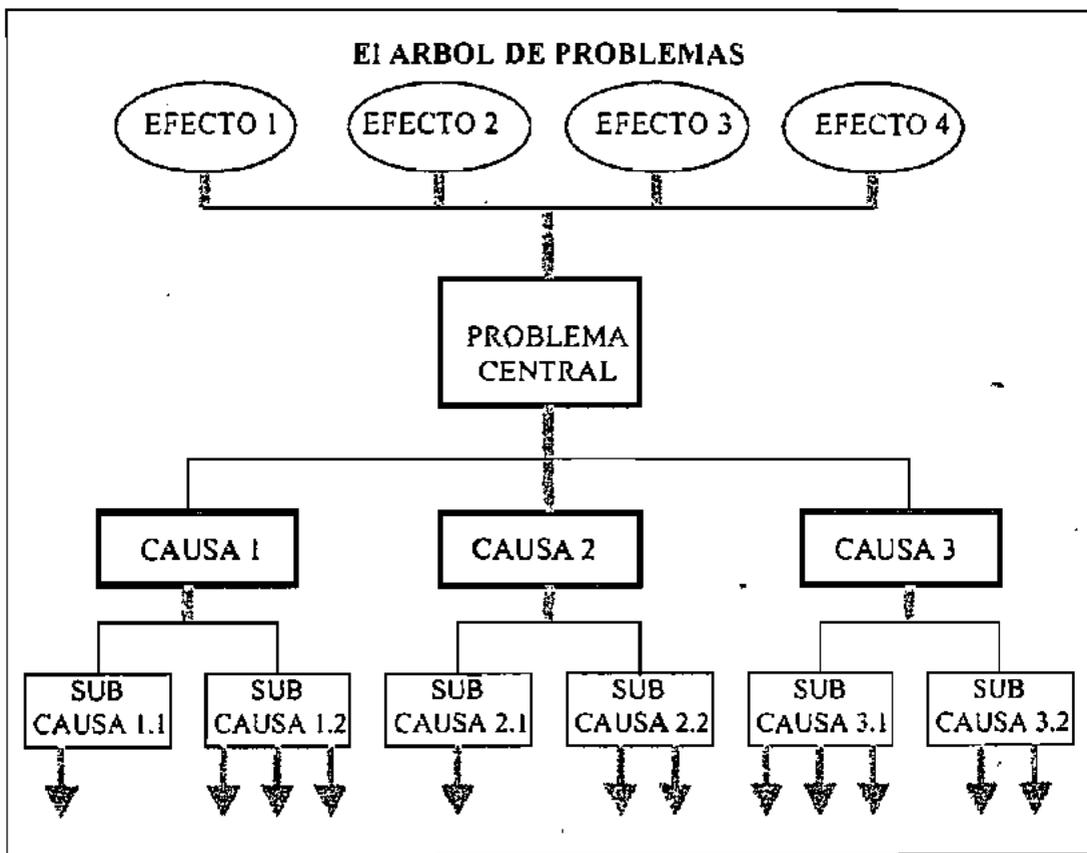
Las Raíces: Corresponden a las causas del Problema y

La Copa: Corresponde a los efectos o consecuencias del Problema.

A continuación se presenta un esquema para la construcción del *Arbol de Problemas*

C U A D R O 3

CONSTRUCCION DEL ARBOL DE PROBLEMAS



En la descripción del problema central se deberá apreciar claramente quienes son los sujetos que tienen el problema y descubrirlo claramente ⁶. Una vez identificado el problema central, se deberá describir sus principales causas y las causas de estas causas (sub-causas), al mismo tiempo que dejar señalados los principales efectos o consecuencias del problema identificado. Las ramas de la copa, así como la profundidad de las raíces, serán tan densas y/o profundas como el o los investigadores deseen, o el problema lo permita.

El análisis y descripción de causas y efectos permitirán decidir, de acuerdo a intereses, recursos, tiempos y competencias, sobre cuál o cuales causas y/o efectos se actuará, las que a futuro se convertirán en los objetivos de la propuesta de intervención.

Finalmente a partir de experiencias previas, otras investigaciones e intervenciones y, en función del análisis de la relación entre las causas y efectos, se construirán la o las hipótesis de la intervención, con lo cual ya estamos en condiciones de dar inicio a la elaboración de nuestra propuesta o diseño de proyecto.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



MODULO ELABORACION DE PROYECTOS

Profesores:

**Bernardo Garate - Marisol Durán - Mario Torres
Eduardo Vergara - Manuel Troncoso - Eduardo Purán- Carlos
Andrade**

**Material de Apoyo: Documento
Titulo: Diseño de un proyecto**

Indice:

Diseño de un proyecto
Etapas de un proyecto
Elaboración de los objetivos de un proyecto
El árbol de objetivos
Definición y selección de la estrategia

Forma de Trabajo:

Documento de lectura individual complementaria a la clase expositiva y que sirve de base para el trabajo grupal de la construcción de proyectos.

- Se adjuntan a cada uno de los participantes las transcripciones de los proyectos por ellos elaborados.

Presentación del Tema y Objetivos

El documento es parte del Manual para la Gestión Comunitaria editado por el Ministerio Secretaría General de Gobierno, División de Organizaciones Sociales, en el marco del programa de Fortalecimiento de la alianza entre la Sociedad Civil y el Estado.

Objetivo: Relacionado con el Saber Hacer (Habilidades)

“Los participantes agrupados en núcleos de interés *utilizan* las técnicas para la elaboración de proyectos y son capaces de *formular* proyectos relacionados con el fortalecimiento de capital humano, social y red”

Diseño de un Proyecto

IV

El diseño del proyecto es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos como ya se mencionó, un buen diseño debe identificar a los beneficiarios y actores claves; establecer un diagnóstico de la situación problema; definir estrategias posibles para enfrentarla y la justificación de la estrategia asumida; objetivos del proyecto (generales y específicos); resultados o productos esperados y actividades y recursos mínimos necesarios.

Al mismo tiempo, la propuesta o diseño debe contemplar la definición de indicadores para realizar el seguimiento y verificación de los resultados que se obtienen, y establecer los factores externos que garantizan su factibilidad y éxito.

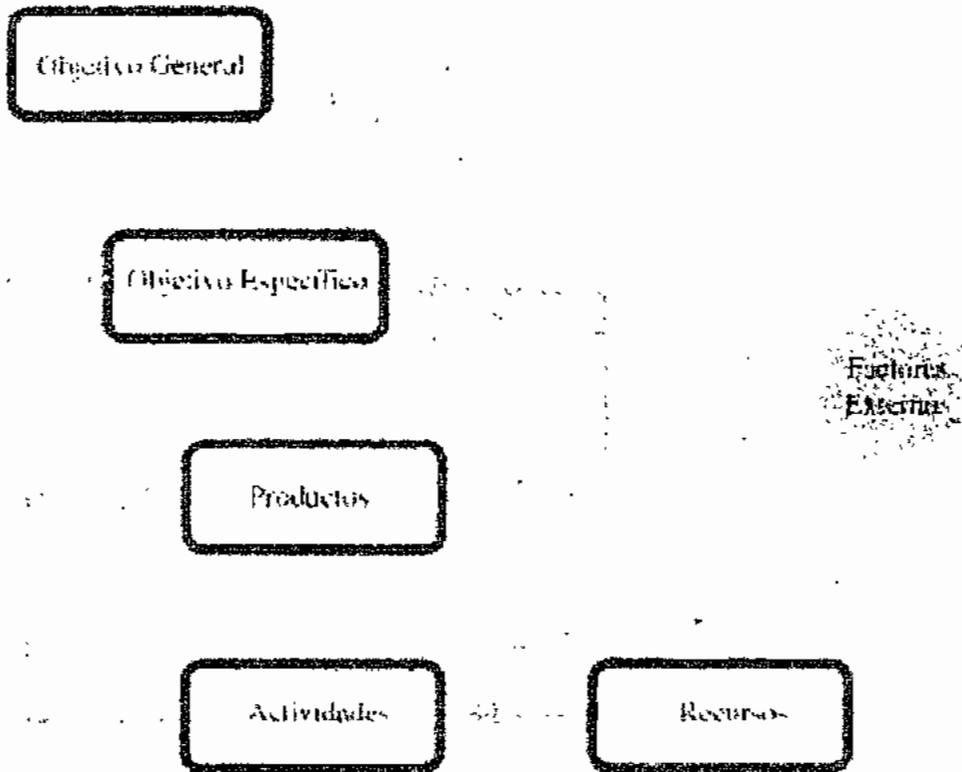
Cada uno de los conceptos mencionados: objetivos; estrategia; resultados; productos, actividades, recursos, indicadores y factores externos, se irán describiendo y analizando por separado, a lo largo del desarrollo del documento y en la medida que avancemos en la elaboración del proyecto.

El esquema a continuación muestra los principales elementos o componentes de un diseño de proyecto y la relación entre ellos:

C U A D R O 4

RELACION ENTRE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE UN PROYECTO ⁷

**Conceptos básicos del diseño
de un proyecto**



⁷ *Adaptado a partir de Martiate, S.; 1996: 69-75*

Etapas de un proyecto

En todo proyecto social se distinguen tres etapas: Diseño, implementación y Evaluación. En términos temporales se refieren al "Antes,"(previo al desarrollo de las acciones del proyecto), "Durante" (período correspondiente a la implementación y ejecución del proyecto) y "Después"(tiempo posterior a las acciones directamente relacionadas con el proyecto).

En términos simples diremos que el diseño corresponde a la etapa previa a las primeras acciones o actividades del proyecto. Esta incluye la propuesta de trabajo en función de la identificación de beneficiarios, problema a resolver con el proyecto, causas y efectos de ese problema, estrategia de solución ofrecida, los objetivos a desarrollar, los resultados esperados y las actividades y recursos a ocupar en su desarrollo. Debe también explicitar los factores externos que garantizan su factibilidad y la definición de indicadores para realizar el seguimiento y verificación de los resultados que se obtienen, tanto durante el proceso como al término del mismo. La implementación se refiere a la ejecución o puesta en marcha de la propuesta del proyecto. En esta etapa se incluyen: la organización y estructura del equipo ejecutor del proyecto, la operacionalización del diseño y la asignación de tareas, plazos y responsables para cada objetivo, productos o resultados y actividades comprometidas.

Finalmente tenemos que la evaluación corresponde a la etapa de descripción y análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a ciertos principios o marcos teóricos para dicho fin. Se trata de mirar objetivamente el "cambio" ocurrido en la realidad intervenida durante y/ o posteriormente a la ejecución del proyecto. No entraremos en detalles sobre Tipos y formas de Evaluación de Proyectos Sociales, pero cabe mencionar que existe una correspondencia entre el ciclo o etapa del proyecto y el tipo de evaluación que se desee hacer: Evaluación de Diseño, Evaluación de Procesos y Evaluación de Impacto.⁸

Elaboración de los Objetivos del Proyecto

Para la elaboración y definición de los objetivos del proyecto se procederá a transformar el problema central, sus causas y efectos en metas a lograr; es decir se deberán constituir en las soluciones a los problemas implicados en las causas o los efectos según se trate. Así los objetivos de un proyecto aluden a los cambios esperados en la situación inicial del problema identificado, a través de las actividades y productos/resultados planificados en el proyecto. Ellos dan cuenta del estado final del problema central, una vez realizadas y finalizadas las acciones del Proyecto. En general hay coincidencia al definir dos tipos de objetivos en la elaboración de los proyectos sociales : Objetivo General y Objetivos Específicos.

a) Objetivo General: Enuncia el cambio final que transforma el problema central, en una nueva realidad o solución al mismo. De alguna manera en el impacto que se espera producir en la realidad previamente diagnosticada. Metodológicamente corresponde a la transformación positiva del Problema Central.

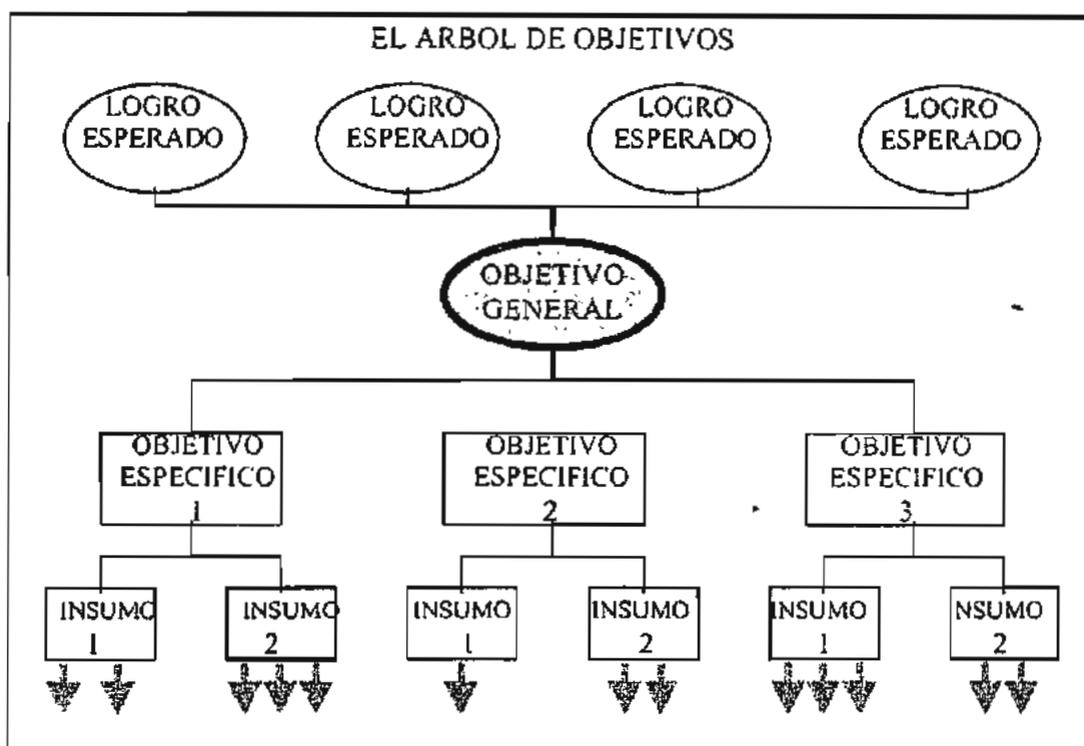
b) **Objetivos Específicos:** Son el medio necesario para lograr el objetivo general: Aquellos estados que hay que superar para llegar al objetivo general. Representan lo que el proyecto debe hacer por sí mismo, mediante sus propios recursos y actividades. Ellos darán cuenta de las consecuencias o efectos de los productos y resultados del proyecto,

El Arbol de los Objetivos

De la misma manera, como se construyó el "Árbol de problemas", se puede construir un "árbol de objetivos", como una forma de ayudar en el planteamiento y consistencia de los objetivos de] proyecto. Para esto se recomienda proceder de la siguiente manera 9.

C U A D R O 5

ELABORACION DEL ARBOL DE OBJETIVOS



9 Elaboración a partir de los modelos de Martinic, S: 1996

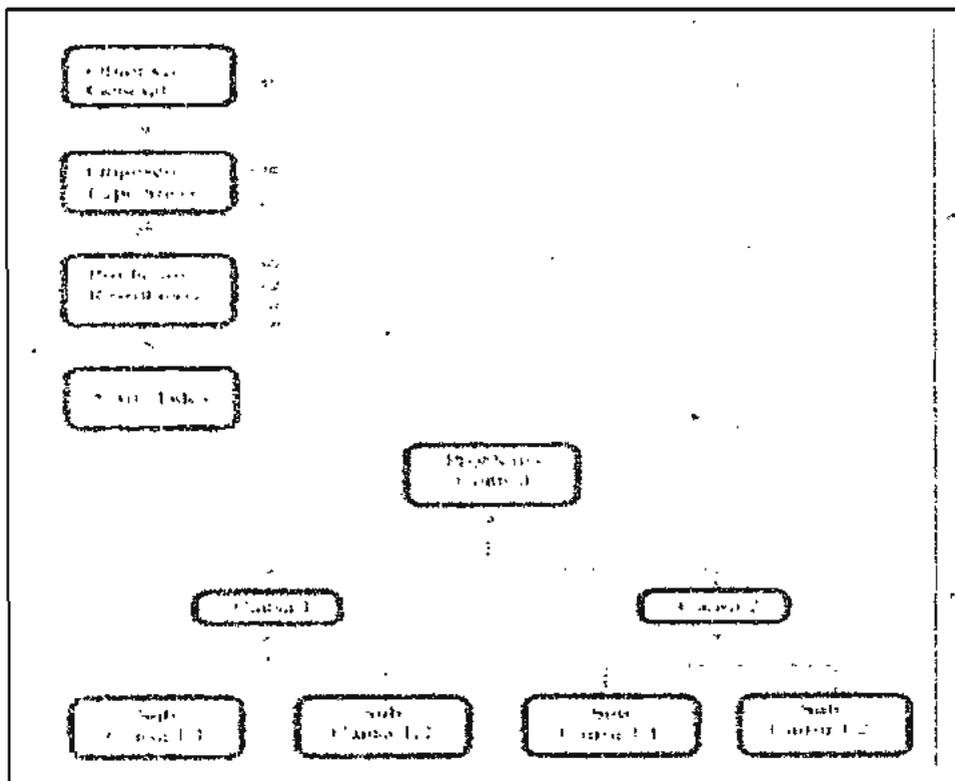
- > A partir del "árbol de problemas", se establecen los cambios en las situaciones o estados percibidos o detectados como negativos, por aquellos estados deseables, positivos pero también realistas.
- > Revisar y analizar la lógica y consistencia de las relaciones que se establecen entre Objetivos Específicos (cambios planificados) y los Logros esperados (los efectos de dichos cambios, transformados en resultados objetivamente observables)

- > Revisar los objetivos específicos en función del objetivo general y agregar nuevos objetivos si corresponde
- > Eliminar los objetivos innecesarios
- > Presentar el análisis como un árbol con los resultados o logros en la parte superior (copa), y los objetivos específicos en la parte inferior (raíces), el tronco corresponderá al objetivo general (problema central transformado en la realidad esperada y deseable). Como "raíces secundarias" se recomienda poner aquellos insumos o apoyos necesarios para lograr los objetivos específicos.

A continuación se muestra un esquema del árbol de objetivos y su relación con el árbol de problemas:

C U A D R O 6

RELACION ENTRE EL ARBOL DE PROBLEMAS Y EL ARBOL DE OBJETIVOS ¹⁰



10. Tomado de Martinic, S.; 1996:76

Definición y Selección de la Estrategia

Una vez definidos los objetivos del proyecto, se procederá a seleccionar la mejor estrategia para alcanzarlos. Por estrategia se entenderá el conjunto de criterios y opciones que permiten ordenar e implementar las acciones necesarias para ejecutar los proyectos; o en palabras de S. Martinic: *"son los medios o caminos que, a juicio de los autores del proyecto, resultan más adecuados y efectivos, para alcanzar los objetivos y cambios planteados."* (Martinic, S; 1996:57)

La estrategia es siempre una gran hipótesis, que prioriza la importancia de ciertas variables y criterios sobre otros, de manera de asegurar el mejorar y cambiar la situación problema diagnosticada.

La selección de la estrategia, deberá hacerse en base a los objetivos planteados, los recursos disponibles (humanos y materiales), el tiempo que dure el proyecto y la orientación o enfoque que el proyecto asume (cualitativo y/o cuantitativo).

La definición de la estrategia implica necesariamente dar cuenta de la forma en que se espera captar la realidad estudiada o intervenida, esto es definir un enfoque epistemológico para dicho fin. De esta forma se debe formalizar tanto el procedimiento de selección de los sujetos, las herramientas necesarias para captar el foco y las variables de interés y el procedimiento de trabajo en terreno.

Existe gran cantidad de bibliografía para orientar la selección de la mejor estrategia a utilizar en los proyectos sociales. Sin embargo y como una forma de ayudar en la búsqueda de dicha bibliografía, nos referiremos brevemente a los dos grandes enfoques metodológicos que caracterizan el campo de la investigación social:

Enfoque Cuantitativo:

Enfoque metodológico asociado a la tradición positivista, que concibe la realidad social como una estructura objetiva, externa al sujeto y al contexto. Por lo tanto los hechos o fenómenos a estudiar, son una «cosa objetivable y cuantificable», ajena al sujeto. Se busca medir y establecer relaciones causales entre las variables, para explicar los fenómenos y la realidad social. Las investigaciones cuantitativas son aquellas que utilizan preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Las técnicas utilizadas son de tipo distributivas, descriptivas, que permite llegar a un nivel de frecuencia del dato o de la información recogida (cuantos o con qué frecuencia) y mostrar como se presenta el fenómeno en una población o muestra dada. Algunos ejemplos de investigaciones cuantitativas son: diseños experimentales; diseños cuasi-experimentales e investigaciones basadas en la encuesta social.

Enfoque Cualitativo:

Enfoque metodológico basado en la tradición fenomenológica, interpretativa, en donde la realidad social la construyen los sentidos subjetivos que orientan la conducta y la acción de los sujetos. Los hechos o fenómenos no son independientes del sujeto, por lo tanto no basta describirlos es necesario comprenderlos. Método que busca comprender la realidad social que se construye de manera subjetiva entre los sujetos; por lo tanto las relaciones entre las variables son múltiples y complejas. La investigación cualitativa es por tanto, aquella que utiliza preferentemente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr una comprensión detallada y profunda de los fenómenos estudiados. Las técnicas utilizadas son de tipo estructural las que permiten llegar a comprender el fenómeno, responder a los «porque», alcanzar a las motivaciones, percepciones y orientaciones valóricas de los sujetos y ser capaz de interpretar más allá de la distribución del dato o fenómeno social. Algunos ejemplos de investigaciones cualitativas son la investigación participativa, la investigación-acción, investigación etnográfica, estudio de casos, etc.

En términos generales la elección y definición de la estrategia a utilizar deberá contener al menos los siguientes elementos:

Determinación de la cobertura.

- a) Definición geográfica (lugar en donde se realizará el estudio),
- b) Definición de la muestra (tipo, tamaño y forma de selección), con sus características demográfica (edad, sexo) y,
- c) Definición temporal (fecha y duración de realización).

Definición y Construcción de las Técnicas e instrumentos que se utilizarán para recoger la información.

Diseño y definición de las diferentes técnicas e instrumentos que el proyecto incluirá en su desarrollo de recolección de información. Al igual que en el caso de los diseños metodológicos, las técnicas se clasifican en cuantitativas y cualitativas. Entre las primeras se, encuentran las entrevistas estructuradas y los cuestionarios y entre las segundas las entrevistas abiertas o semi-estructuradas; observación etnográfica y Grupos Focales (Focus Groups).

Trabajo de campo.

Se deberá señalar la forma en que efectuará la recolección de datos: quienes recogerán la información, en cuantos días, que tipo de capacitación se dará a los entrevistadores, asignación de entrevistas, cómo se hará la supervisión y control del trabajo, etc.

Plan de Análisis de la Información

Es necesario incluir un plan de análisis de la información que permita interpretar y entregar los resultados obtenidos. Esto implica el ordenamiento y procesamiento de la información recogida, así como los criterios que orientan dicho análisis.

Resultados y/o Productos de un Proyecto

Son aquellos logros concretos y observables de las acciones del proyecto. Cuando estamos frente a resultados de tipo material (manuales, libros, talleres, etc.), se habla de **productos**, en caso de **resultados** de tipo más cualitativos, se trata de resultados simplemente (profesores capacitados en ; Mejoría en la autoestima; mejor comunicación, etc.)

A cada objetivo planteado y descrito en el proyecto, le corresponderá al menos un producto o resultado. De la misma manera y producto de la relación entre las actividades, los factores externos, las características de las personas que forman el equipo y de los beneficiarios del proyecto, suelen obtenerse algunos resultados y productos no esperados. Estos también son sumamente importante a la hora de realizar la evaluación y el análisis de la intervención.

Actividades de un Proyecto

Son las acciones o tareas que se deben hacer para alcanzar los resultados o productos comprometidos. De esta forma *a cada producto y lo resultado le corresponderá una acción o un conjunto de acciones determinadas y lógicamente relacionadas*. Sólo se deben incluir aquellas acciones que realiza el equipo del proyecto. Para establecer el calendario y duración de ellas, se deberá tomar en cuenta la, disponibilidad y realidad sociocultural de los beneficiarios del proyecto.

Recursos de un Proyecto

Son las materias primas, los medios disponibles (humanos y materiales), con que cuenta el proyecto, para lograr los objetivos, resultados y actividades planificadas en él.

Factores Externos de un Proyecto

Y rente a cada componente o elemento de un proyecto: Objetivo General; Objetivos Específicos; Resultados y Actividades se deberán definir aquellos factores o variables que no dependen directamente del proyecto, pero que influyen en el logro u obstaculización de cada uno de ellos. Se deberán identificar y analizar aquellos factores externos, no relacionados directamente con el proyecto, pero que influyeron positiva o negativamente en el logro de objetivos, resultados y/o actividades planificadas dentro del proyecto.

> a) Factores Externos del Objetivo General:

Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sustentabilidad (continuidad en el tiempo), de los beneficios generados por el proyecto.

> b) Factores Externos de los Objetivos Específicos:

Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tendrían que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Objetivo General.

> c) Factores Externos de los Resultados:

Son los acontecimientos, las condiciones o decisiones que tiene que ocurrir para que los resultados del proyecto alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo

> d) Factores Externos de las Actividades:

Son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del proyecto), que tienen que suceder para completar los resultados del proyecto.

Diseño de la Evaluación del Proyecto

Dentro del diseño de un proyecto, se recomienda incluir al final de éste, una propuesta de evaluación para el proyecto en cuestión. En un sentido amplio la evaluación es el juicio o apreciación que emite una persona o un equipo sobre las actividades y resultados de un proyecto; en este caso particular sobre un proyecto social (Martinic, 1996), o al decir del BID: "*una herramienta de aprendizaje en todos los ciclos del proyectos, desde el diseño, hasta la ejecución. Monitoreo y evaluación expost, con el objeto de establecer algunas normas y patrones para que los procesos y productos de la intervención sean eficaces*" (BID, 1997). Así entonces dar cuenta e informar de los cambios ocurridos en la realidad intervenida por el proyecto, es el objeto de la evaluación

Finalizaremos este pequeño recorrido sobre el concepto de "Evaluación" con la definición dada por OCDE/ CAD y citada por el BID:

Evaluación es "Un escrutinio -lo más sistemático y objetivo posible- de un proyecto, programa o política en ejecución o terminado, y sus dimensiones de diseño, ejecución y resultados. El propósito es determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la eficiencia, impacto y sustentabilidad del desarrollo" (BID; 1997:2)

Algunos elementos fundamentales de la evaluación.

Para fundamentar la opinión sobre las diferentes etapas y componentes de un proyecto, el evaluador recurre a ciertos criterios y a un marco de referencia que le permite contrastar, comparar e interpretar los resultados observados en función de patrones explícitos o implícitos. Del mismo modo, para la interpretación y evaluación de los resultados, se debe partir desde la teoría del problema del proyecto (investigaciones y análisis anteriores sobre causas, efectos, relaciones, avances etc.), pero para ampliar y enriquecer dicha perspectiva el evaluador recurre a la experiencia y conocimientos propios que él o su equipo, han acumulado sobre el tema, a los resultados de otros proyectos similares y a las opiniones de actores diversos relacionados con el proyecto o con la experiencia en el problema que se aborda. (Martinic, S.; 1996)

De esta manera la evaluación no sólo se limita a registrar o medir resultados para la toma de decisiones, sino que *contribuye al conocimiento que fundamenta la intervención*, aportando al aprendizaje y a los conocimientos que los propios equipos a cargo de los proyectos tienen del problema que abordan. Este aprendizaje es el que permite ampliar y enriquecer las perspectivas conceptuales y prácticas, que posee el equipo sobre la realidad intervenida, permitiendo focalizar las acciones y controlar de mejor manera, las relaciones, variables y factores que inciden en los resultados o en los cambios que se promueven y esperan lograr: Otorga del mismo modo, las herramientas técnicas que permiten mirar y asumir otras estrategias de intervención, etc.

Son en definitiva los aprendizajes logrados a través de procesos evaluativos, los que ayudan a "mejorar la calidad de los diseños, la orientación de las acciones que se realizan y a la comprensión de los resultados y cambios logrados" (Martinic, S.; 1996:8). Así entendida la evaluación emerge con responsabilidades y expectativas por sobre el mero control y se convierte en un antecedente fundamental en decisiones como: continuidad, término, difusión, replicabilidad, pertenencia o relevancia de un proyecto. De esta manera resulta indispensable que los equipos ejecutores cuenten con las competencias para realizar en forma permanente distintas acciones de evaluación, sino ellas no están contempladas, se está afectando la calidad de los resultados del proyecto..

Nuestro desafío es ayudar a los equipos a diseñar una evaluación que tiene por objeto, mirar rigurosamente las diferentes etapas y/o componentes de su proyecto y que se puede realizar en diferentes momentos de su desarrollo. Es necesario señalar que no existe recetas para evaluar, existen perspectivas, conceptos y herramientas que permiten la realización de un diseño más rigurosos para una evaluación de un proyecto social.

Como hemos podido observar la evaluación de proyectos sociales no es nada fácil, el estudio de los cambios producidos a nivel de pautas culturales, aprendizajes, representaciones, prácticas sociales, etc., requiere de enfoques conceptuales y de instrumentos metodológicos poco tradicionales (fundamentalmente cualitativos), y poco difundidos.

Queremos cerrar estos pequeños alcances sobre la Evaluación de Proyectos Sociales señalando que este tema por sí sólo, es el foco de excelentes libros, entre ellos los citados en este texto y que recomiendo de manera expresa.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



MODULO ELABORACION DE PROYECTOS

Profesores:

**Bernardo Garate - Marisol Durán - Mario Torres
Eduardo Vergara - Manuel Troncoso - Eduardo Purán - Carlos
Andrade**

Material de Apoyo: Documento
Título: El Marco Lógico de Proyectos

Indice:

Ventajas de su utilización

Estructura

Ejemplo de elaboración del diseño para un proyecto social

Forma de Trabajo:

Documento de lectura individual complementaria a la clase expositiva y que sirve de base para el trabajo grupal de la construcción de proyectos.

- Se adjuntan a cada uno de los participantes las transcripciones de los proyectos por ellos elaborados.

Presentación del Tema y Objetivos

El documento es parte del Manual para la Gestión Comunitaria editado por el Ministerio Secretaría General de Gobierno, División de Organizaciones Sociales, en el marco del programa de Fortalecimiento de la alianza entre la Sociedad Civil y el Estado.

Objetivo: Relacionado con el Saber Hacer (Habilidades)

“Los participantes agrupados en núcleos de interés *utilizan* las técnicas para la elaboración de proyectos y son capaces de *formular* proyectos relacionados con el fortalecimiento de capital humano, social y red”

El Marco Lógico de Proyectos

V

Finalmente y como cierre de esta primera parte, re comendamo4 para el resumen de la *descripción* de un proyecto social, el Marco Lógico de Proyectos, instrumento que descansa en (los principios básicos. En primer lugar, entiende la rclación entre los elementos de un proycto como del tipo: medio-fin o causa-efecto y, en segundo lugar, asume el proyecto en interacción con un sistema o entorno más amplio que condiciona las posibilidades de logro de la intervención, (supuestos externos).

El Marco Lógico propone una Matriz conceptual *para organizar y visualizar la interacción de los distintos elementos* de cualquier proyecto entre sí y con su entorno. Los conceptos claves de esa matriz son: *recursos, actividades, productos, objetivos, indicadores y supuestos o factores externos*.

Esta herramienta permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar una estructura coherente al proceso de planificación, diseño y ejecución del proyecto, a la vez que permitir la comunicación de la información esencial de este. Dicho marco puede utilizarse en todas las etapas relativas al diseño, ejecución y evaluación de proyectos: programación, identificación, análisis, revisión, ejecución ex-ante, evaluación ex-post, etc.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a todo proyecto ¹¹ :

- > Carencia de precisión en la planificación de los proyectos: En general se detecta una formulación de objetivos poco claros y no siempre relacionados con las actividades o productos propuestos, entre otros aspectos.
- > Poco éxito en la ejecución de los proyectos. A pesar de un contar con un buen diseño técnico, muchas veces el resultado no es del todo exitoso o el esperado. Al respecto interesa conocer donde falló el proyectos de quien quienes es la responsabilidad, qué factores influyeron en no alcanzar las metas y resultados esperados, etc.
- > Carencia de un Diagnóstico y Proyección Futura adecuados: No hay una imagen clara de como sería la realidad intervenida si el proyecto tuviera éxito, de este modo los posibles evaluadores no tienen una base objetiva para comparar los planificado con lo efectivamente acontecido en la realidad.

11. BID: « Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. » Marzo 1997

Ventajas de su utilización

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo, BID, las principales ventajas apuntan a los siguientes aspectos:

- > Utiliza conceptos y términos consensuados, lo que facilita la comunicación y que sirve precisar otros conceptos y/o mejorar los ya incorporados
- > Otorga un formato que favorece la precisión de objetivos, resultados y supuestos o factores externos que podrían poner en riesgo el proyecto
- > Provee de una estructura analítica común que puede ser utilizada tanto por los diseñadores, ejecutores y evaluadores del proyecto.
- > Enfoca el trabajo técnico en los aspectos centrales y fundamentales, reduciendo los documentos e informes de los proyectos
- > Suministra información para organizar y preparar en forma lógica, el plan de ejecución del proyecto.
- > Otorga la información necesaria para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.
- > Proporciona la estructura para expresar en un solo cuadro, la información más relevante e importante de un proyecto.
- > Proporciona una estructura que permite la comparación y dialogo entre proyectos de distintas áreas del quehacer humano.

Estructura.

El marco lógico se presenta como una matriz de 4x4.

Las columnas se refieren a:

1. Un resumen de los objetivos y actividades
2. Indicadores (Lo claramente observable y/o medible de los resultados específicos a lograr)
3. Medios de verificación (Instrumentos que permiten verificar los resultados)
4. Supuestos (Factores externos que implican riesgos o aportes al proyecto)

Las filas se refieren a :

1. *Fin último* al cual el proyecto *contribuye de manera significativa*, luego de transcurrido un lapso de tiempo razonable y una vez terminada sus acciones, o bien de ser el caso, mientras se ejecute permanentemente (**Objetivo General**)
2. *Propósitos logrados cuando el proyecto ha sido ejecutado*. Responsabilidad directa de las acciones del proyecto (**Objetivos Específicos**)
3. Resultados y / Productos logrados *en el transcurso de la ejecución el proyecto*
4. *Actividades necesarias* para producir los resultados o componentes.

A continuación en la segunda parte de esta guía, se encontrarán con el desarrollo completo de un diseño para un proyecto social, la que termina con el esquema del proyecto en la forma de la matriz de marco lógico.

II. PARTE

EJEMPLO DE LA ELABORACION DEL DISEÑO PARA UN PROYECTO SOCIAL

A. PASOS PREVIOS A LA ELABORACION DE UN PROYECTO

1. Construcción del árbol de problema

La Comisión para la Prevención del Medio Ambiente (COPREMAM), solicita a personas naturales y/o instituciones presentar propuestas para resolver el tema de las **altas tasas de enfermedades infecciosas y consecuentes contagios, en sectores periféricos del Gran Santiago.**

Un equipo de investigadores del instituto: HOMEKO, decide presentarse ya que el tema pertenece a una de las líneas desarrolladas por la institución.

Dado que el problema a resolver ya está definido, el equipo a partir de la experiencia e información acumulada inicia los pasos previos a la elaboración de su propuesta de proyecto:

De manera general el equipo elabora lo que según su experiencia, conocimientos y otras fuentes sería el árbol para este problema. El siguiente esquema muestra dicho árbol.

2. Diagnostico de la Situación Problema

(a) Identificación de los grupos afectados: ¿Quiénes sufren el problema?

Las Familias y habitantes de sectores periféricos de Santiago. Dado lo extenso del universo, el equipo a cargo decide reducirlo y trabajar con una muestra, para posteriormente y en segunda etapa, corregir y replicar en la población total.

A partir de una muestra representativa del universo, seleccionan el sector correspondiente a la Población NN de la comuna de Cerro Navia.

(b) Definición de la línea base -indicadores del estado inicial (previo a la intervención):

¿Cuáles son las condiciones y características que describen el problema -tasas de enfermedades infecciosas- en el grupo seleccionado?;

¿Cómo se expresa y refleja objetivamente esta situación ?

Para responder a estas interrogantes, el equipo estudia la realidad de la población donde pretender realizar su proyectos, focalizando su mirada en las enfermedades infecciosas: tipo, distribución y tasas; en las posibles causas de ellas; en las consecuencias y efectos que dicha situación tiene para la población (Hombres, Mujeres, Niños, Ancianos, etc.), en todos los niveles sociales, no sólo a nivel de la salud, para así llegar a definir cuál o cuáles causas y/o efectos, abordará el proyecto a diseñar.

De esta manera se espera que el diagnóstico de la situación entregue información cuantitativa y cualitativa sobre todos los aspectos anteriormente señalados y muchos otros que emerjan de la propia realidad estudiada.

3. Identificación del Problema Central a resolver por el Proyecto

Ciertamente el problema tiene muchas más causas y efectos que los reflejados en el árbol del problema inicial, pero hemos seleccionado aquellas que " a juicio" del equipo a cargo de la propuesta, serían las más relevantes.

La petición era diseñar una propuesta para resolver el problema de las **Altas Tasas de Enfermedades Infecciosas, en lo sectores periféricos de Santiago**. A partir del análisis de la información entregada por el diagnóstico, el conocimiento acumulado por la institución y el equipo a cargo, más otras investigaciones sobre el tema, se establece que las principales causas para que ocurra tal situación son: Malas condiciones de higiene del sector (doméstico y comunal); Bajos Ingresos; Bajo nivel socioeconómico y el desconocimiento de la población respecto del manejo adecuado de los alimentos y la basura de su sector, entre otras.

De acuerdo a las múltiples causas que originan el problema (sociales, culturales, educativas, económicas, et.:) y, en atención a su experiencia y competencias, definen que el problema central a resolver por su proyecto, será "*El escaso conocimiento de la población respecto del manejo adecuado de los alimentos y la basura de su sector*"

Este proceso se realizará a través de una capacitación a las dueñas de casa de un sector específico de la periferia de Stgo., de manera piloto, para a partir de sus resultados, corregir, adecuar y posteriormente ampliar la propuesta a todos los sectores periféricos solicitados.

Dicha capacitación se orienta al manejo de los alimentos y la basura, y a la constitución y funcionamiento de una red social organizada en torno al tema.

(a) Principales causas del problema

La información manejada les permite relacionar algunas variables que están en la "raíz" del problema. De esta manera identifican las siguientes causas:

- > Falta de Organización comunitaria para este tipo de problemas
- > Escaso apoyo a dueñas de casa en manejo adecuado de alimentos y basura
- > Bajo nivel de escolaridad de la población y escasas posibilidades de capacitación
- > Hacinamiento y malas condiciones de infraestructura domiciliaria, entre otras más.

(b) Principales Efectos

El escaso conocimiento sobre manipulación adecuada de alimentos y el mal manejo de la basura domiciliaria y comunal, acarrea como consecuencias - entre otros- los siguientes efectos:

- > Alto ausentismo escolar,
- > Gran contagio en la población,
- > Existencia de plagas de roedores
- > Gran número de licencia médicas escolares y laborales

De esta manera, el problema ya identificado y a resolver por el equipo de HOMEKO se refleja en el siguiente esquema:



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



MODULO ELABORACION DE PROYECTOS

Profesores:

**Bernardo Garate - Marisol Durán - Mario Torres
Eduardo Vergara - Manuel Troncoso - Eduardo Purán - Carlos
Andrade**

**Material de Apoyo: Documento de Trabajo – Anotaciones Power Point
Título: Diseño y Gestión de proyectos**

Índice:

Planteamiento del Problema

Definición

Preguntas para la definición del Problema

¿Qué es el diagrama de causa efecto?

¿Cómo se realiza un diagrama de causa efecto?

El árbol de problemas

Identificación de un problema central

Exploración de los efectos/consecuencias del problema central

Identificación de las causas del problema central

Consideraciones para la formulación del problema

Forma de Trabajo:

Documento de anotaciones Power Point, relacionado con la presentación del profesor.

- **Se adjuntan a cada uno de los participantes las transcripciones de los proyectos por ellos elaborados.**

Presentación del Tema y Objetivos

Objetivo: Relacionado con el Saber Hacer (Habilidades)

“Los participantes agrupados en núcleos de interés *utilizan* las técnicas para la elaboración de proyectos y son capaces de *formular* proyectos relacionados con el fortalecimiento de capital humano, social y red”



Preguntas para la definición del problema

- ¿Existe un problema?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿Quiénes están afectados?(Población objetivo)
- ¿Cuál es la magnitud actual del problema y sus consecuencias?
- ¿Cuáles son las principales dificultades para enfrentar el problema?

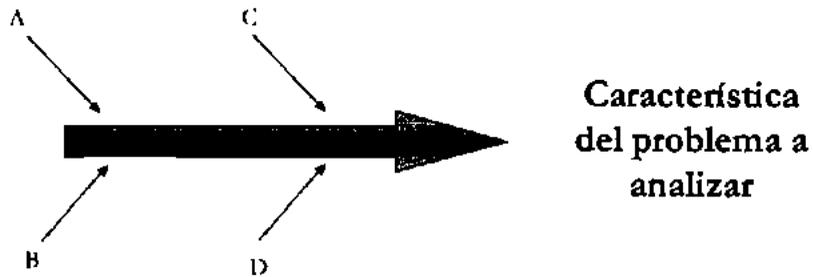


¿Qué es el diagrama de causa efecto?

- Una herramienta visual para identificar, explorar y despegar gráficamente toda las causas posibles relacionadas a un problema o condición para descubrir sus causas fundamentales.
- Normalmente cuando se analiza las causas raíces de un problema, el equipo de trabajo primero realiza una lluvia de ideas. Posteriormente se ordenan las ideas en un diagrama de causa efecto. De esta manera es mas fácil identificar las causas de un problema.
 - Enfocar la organización hacia el contenido del problema
 - Crear una mirada instantánea del conocimiento colectivo del problema
 - Crear consenso de la causa de un problema
 - Da soporte para la soluciones resultantes
 - Enfocar la búsqueda en causa, no síntomas

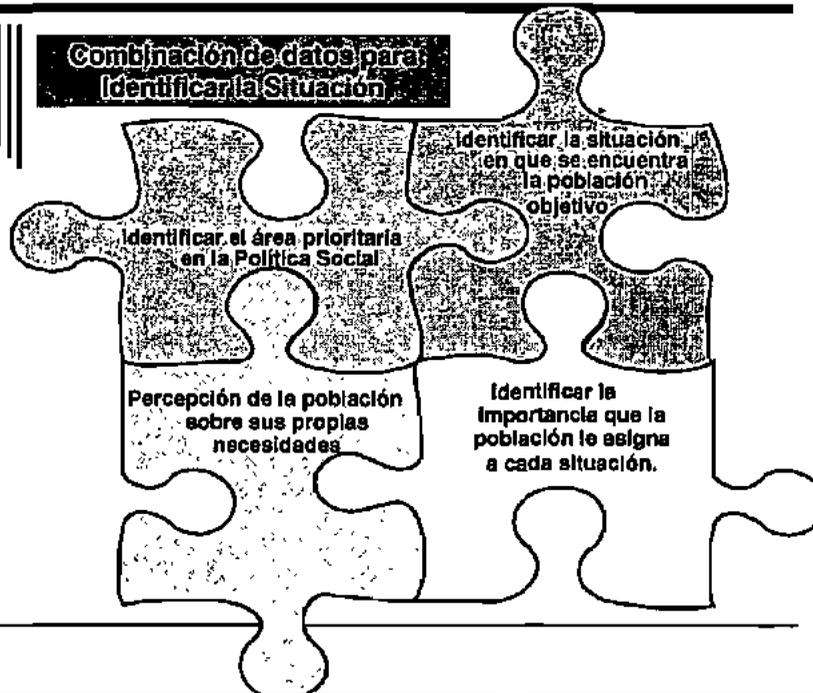
¿Cómo se realiza un diagrama Causa-Efecto?

- Decidimos cual va a ser nuestra característica de problema que vamos a analizar

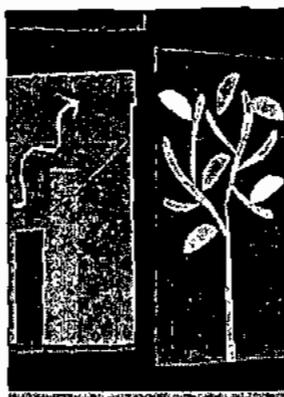


- Indicamos los factores causales mas importante y generales que pueden generar el problema a resolver

Combinación de datos para Identificar la Situación



El árbol de problemas



- Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema.
- Ayuda a la organización de la información recolectada en etiquetas.
- Genera un modelo de relaciones causales en torno a un problema.

Identificación de un Problema central

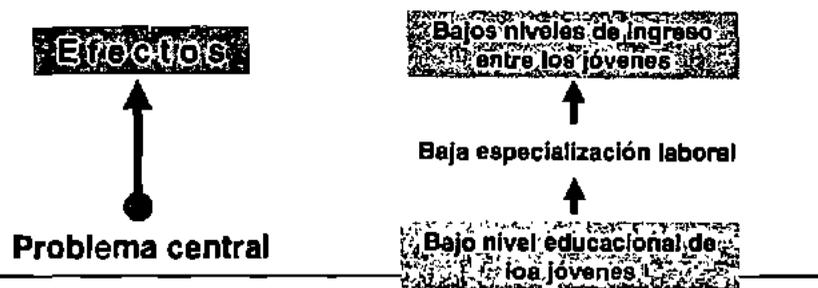
- Se debe definir como una carencia o déficit
- Se presenta como un estado negativo
- Es una situación real no teórica
- Se localiza en una población objetivo bien definida
- No confundir con la falta de un servicio específico

 Falta de liceos secundarios

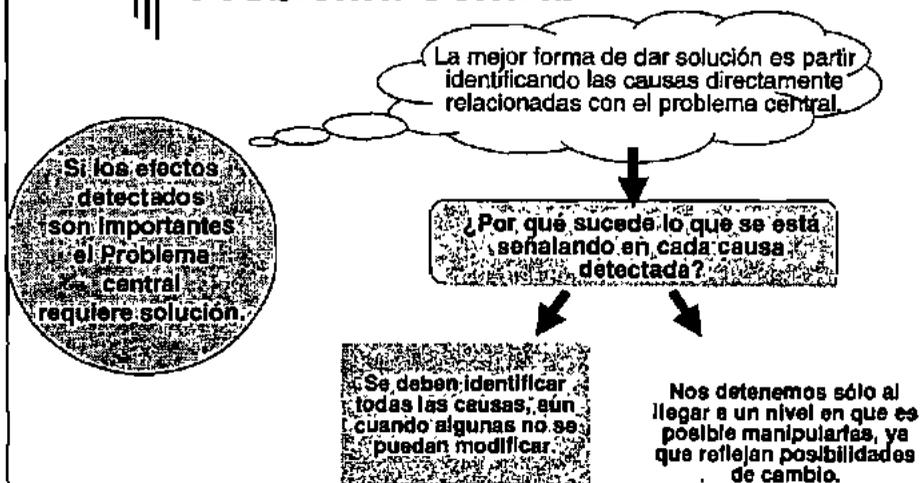
Bajo nivel educacional de los jóvenes 

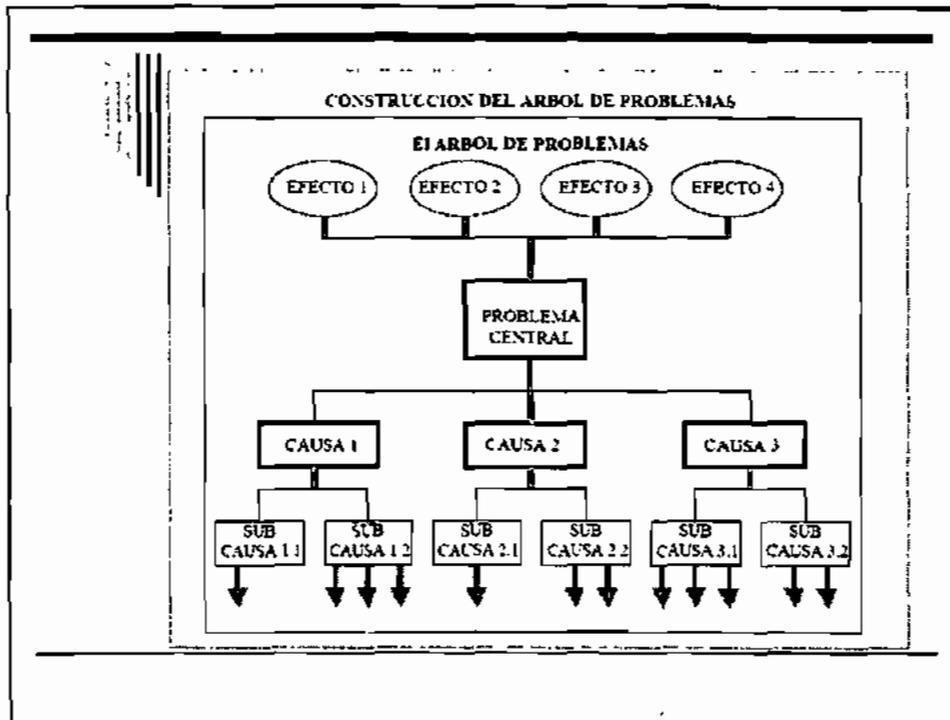
Exploración de los efectos/consecuencias del Problema central

- Los efectos se ordenan en secuencia desde lo más inmediato o directamente relacionado al problema hasta niveles más amplios o generales.



Identificación de las causas del Problema Central





Consideraciones para la formulación del Problema

- ✓ A mayor especificidad del problema, mayor posibilidad de solución.
- ✓ A mayor precisión lingüística, menor ambigüedad y sesgo de interpretación.
- ✓ Es evidente que si el problema es importante, y se ha intentado solucionarlo anteriormente sin éxito, insistir en la misma forma de abordarlo no contribuye a su solución. La nueva información y reformulación teórica y empírica se vuelve en este momento relevante para aportar nuevas soluciones.



Resumiendo:

Un problema está bien formulado cuando:

- El dominio de acción e intervención está ubicado en el ámbito del Trabajo Social.
- Describe las referencias teóricas y empíricas (cuantitativas y cualitativas) en que se sustenta. Esto implica la búsqueda de antecedentes teóricos y de campo vinculados al problema a abordar que dan cuenta de causas o factores que lo han podido originar.
- Explicita las relaciones entre los factores, las variables y las dimensiones que lo constituyen; relaciones que pueden ser lógicas (deductivas) o empíricas (verificables).



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



MODULO ELABORACION DE PROYECTOS

Profesores:

**Bernardo Garate - Marisol Durán - Mario Torres
Eduardo Vergara - Manuel Troncoso - Eduardo Purán- Carlos
Andrade**

**Material de Apoyo: Documento de Trabajo – Anotaciones Power Point
Titulo: Proyectos Sociales**

Indice:

Seis componentes básicos

El Proyecto

Los Líderes

Los ciudadanos que participen

Los recursos disponibles

La acción

El tablero de comando

Forma de Trabajo:

Documento de anotaciones Power Point, relacionado con la presentación del profesor.

- **Se adjuntan a cada uno de los participantes las transcripciones de los proyectos por ellos elaborados.**

Presentación del Tema y Objetivos

Objetivo: Relacionado con el Saber Hacer (Habilidades)

"Los participantes agrupados en núcleos de interés *utilizan* las técnicas para la elaboración de proyectos y son capaces de *formular* proyectos relacionados con el fortalecimiento de capital humano, social y red"



Proyectos sociales seis componentes básicos

Cuando reflexionamos sobre los elementos que debemos tener en cuenta a la hora de formular proyectos sociales que puedan ser considerados **exitosos en términos de impacto**, surge con nitidez la necesidad de repensar sus componentes básicos.



Toda intervención social debe tener:

- Un **proyecto claro** y con objetivos bien precisos.
 - Líderes** que lo lleven a cabo.
 - Ciudadanos** que participen.
 - Recursos** económico-financieros, humanos y tecnológicos.
 - Un programa estricto de **acción**.
 - Un **tablero de comando** que permita saber cómo tomar decisiones concomitantes.
-

El proyecto

- En la mayoría de los casos los proyectos no tienen claramente prefijados los **objetivos que persiguen** debido a que son muy generales o porque fueron concebidos en función de las necesidades de los firmantes de los presupuestos.
 - Tanto en el ámbito público como en el privado, tanto a nivel de la micro-región como de la cooperación internacional, son los **decisores de presupuestos** los que definen la problemática a atender, pero casi siempre con una mirada muy global:
 - Si, los **objetivos generales** son claros;
 - Y los **específicos**, son difusos.
- Este proyecto presenta problemas en su ejecución.

- Debido a esto, cuando se formulan proyectos sociales de intervención, se suele generalizar aún en los objetivos específicos. La palabra clave que aparece en escena al intentar llevar a un escrito lo que se pensó es: cumpli... miento. Si no hay un **proyecto claro y con objetivos definidos**, nadie sabe en qué cancha tiene que jugar el partido. Se produce dispersión, justificación de desvíos y acomodamiento a las circunstancias exógenas y endógenas en pos de una flexibilidad que a veces esconde la falta de precisión.



Los líderes

- Todo proyecto debe tener líderes que lo lleven a cabo. **No hay proyecto**, por más claro que sea, **que no necesite líderes comprometidos con los objetivos** que se persiguen.
- Es muy importante definir, de acuerdo al proyecto a implementar, el **tipo de liderazgo** que necesitamos. Debido a la complejidad natural de los proyectos de intervención social, utilizar liderazgos situacionales requiere disponer **mecanismos de formación permanente**.
- Si no hay líderes, nadie sabe quien es el capitán del equipo. Se genera desorientación y disminuye la efectividad en el cumplimiento del proyecto.



Los ciudadanos que participen

- Es vital la participación de los ciudadanos como actores en el proceso de construcción de proyectos sociales. Hasta para remodelar una plaza es importante que los ciudadanos que viven en sus alrededores participen en el proyecto; ellos colaborarán en su mantenimiento si perciben que una parte les pertenece.
- Cuando los **proyectos sociales** son **participativos desde su gestación hasta los detalles de su ejecución y evaluación final**, los efectos positivos suelen ser más duraderos, porque cada miembro se siente parte activa del éxito obtenido.

- 
- Lamentablemente, en muchos casos el verbo participar se conjuga de la siguiente forma:
 - Yo participo,
 - Tú participas,
 - Ellos deciden.
 - **Si no participan los ciudadanos, los líderes se transforman en los únicos jugadores del partido y hay autoritarismo o voluntarismo de quienes llevan a cabo el proyecto.**



Los recursos disponibles

- Si bien en muchos casos la preexistencia del recurso determina el proyecto de intervención, es cierto también que muchos proyectos bien concebidos y con líderes preparados para llevarlos a cabo carecen de suficientes recursos, casi siempre de tipo económico-financiero, aunque no hay que descuidar el análisis pormenorizado de los recursos humanos y tecnológicos asignados al proyecto.
- La mayoría de los que financian proyectos sociales no lo hacen normalmente en función de los requerimientos del proyecto, sino de las partidas presupuestarias existentes; esto repercute muchas veces sobre la eficacia de la ejecución.



- No todos los recursos humanos disponibles son adecuados para todos los proyectos que inicia una unidad ejecutora. La repetición de personas en la ejecución de las diversas iniciativas, como también la falta de recursos tecnológicos, limitan las posibilidades de los buenos proyectos.
- Si no hay recursos suficientes salimos a jugar un partido sin los mínimos elementos necesarios. Hay frustración en los actores y en los beneficiarios.



La acción

- Es característica de nuestra forma cultural estar más preocupados que ocupados. Necesitamos una mejor performance en la ejecución de los proyectos.
- Muchas veces las actividades muy bien diseñadas en un gráfico o diagrama no se cumplen estrictamente. Esto hace volver al cumpli...miento característico, o bien a justificarnos echándole la culpa a otros o a la mala suerte.
- Cuando estamos en acción, hay reuniones que organizar, gestiones que hacer y tiempos que cumplir. Si no hay acción el partido no se juega; se trata solo de sueños que no se convierten en realidad.



El tablero de comando

- Es imprescindible construir nuestro propio tablero de comando, que vaya indicando los desvíos y permita tomar decisiones en forma concomitante.
- La mayoría de las veces existe confusión a la hora de tomar decisiones ante problemas inesperados y no tenemos tiempo para reformular nuestros proyectos. La construcción de un tablero de comando que monitoree acciones y permita a los líderes modificar aspectos parciales de los proyectos es imprescindible para ganar en efectividad.



- La ausencia de un tablero provoca en muchos casos cierto desinterés por parte de los actores involucrados, ya que no saben cómo operar ante problemas u oportunidades para tomar decisiones.
- Si no hay tablero de comando no hay técnicos que miren globalmente el partido desde fuera y realicen las correcciones necesarias. Se pierde efectividad y la posibilidad de hacer ajustes concomitantes.



Conclusión

- En todo proyecto social, sea con recursos públicos o privados, sea su unidad ejecutora un hospital, una universidad o una ONG, debe tener en cuenta simultáneamente estos seis componentes básicos.
- La fórmula que logre integrar al Proyecto: los Líderes, los Ciudadanos que participen, los Recursos, la Acción y el Tablero de comando, aumentará las **probabilidades de tener como resultado un proyecto social exitoso.**



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA



MODULO ELABORACION DE PROYECTOS

Profesores:

**Bernardo Garate - Marisol Durán - Mario Torres
Eduardo Vergara - Manuel Troncoso - Eduardo Purán- Carlos
Andrade**

**Material de Apoyo: Documento de Trabajo – Anotaciones Power Point
Titulo: ¿Cómo definir Objetivos?**

Indice:

Objetivo general
Objetivos específicos
Definir los contenidos
Definir las acciones
Definir los recursos humanos y financieros
Definir el o los responsables de las acciones u objetivos
Definir la fecha y lugar en la cual se desarrolla el objetivo
La evaluación

Forma de Trabajo:

Documento de anotaciones Power Point, relacionado con la presentación del profesor.

- Se adjuntan a cada uno de los participantes las transcripciones de los proyectos por ellos elaborados.

Presentación del Tema y Objetivos

Objetivo: Relacionado con el Saber Hacer (Habilidades)

"Los participantes agrupados en núcleos de interés *utilizan* las técnicas para la elaboración de proyectos y son capaces de *formular* proyectos relacionados con el fortalecimiento de capital humano, social y red"



¿Cómo definir objetivos?



Objetivo General

- En él sintetizamos lo que queremos lograr, es decir frenar las causas que origina el problema a resolver y con ello intentar revertir los efectos sobre en nuestro entorno.
-



Objetivos específicos

- Estos objetivos nos permiten lograr o llevar a cabo el objetivo general, a partir de los diversos contenidos y desafíos planteados por la organización.



Definir los contenidos

- Destacar cuales son los contenidos del objetivo que queremos transmitir o socializar.



Definir las acciones

- Las que vamos a realizar en el ámbito del desarrollo de nuestra tarea. Las acciones son las actividades que nos permitirán lograr cada objetivos específico.



Definir los recursos humanos y financieros

- Estos nos permiten tener claridad sobre la cantidad de personas que necesitamos para realizar las actividades y tener determinado cuánto cuesta su financiamiento y quien provee dichos recursos económicos.



La evaluación

- Una vez finalizada la tarea, o después de cada actividad es necesario evaluarla, para poder reconocer los aciertos y los errores que puedan ser mejorados en futuras actividades. También agiliza el proceso de evaluación final del proyecto



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



PROYECTO N° 1

JORNADAS DE CAPACITACION TECNICA

PARTICIPANTES:

Veneda Castillo Castillo
Danilo Cadiz Morales
Lorena Plaza Gómez
Juan Arancibia Maturana
Elena López Calmanque
Margarita Cuellar Monardes
Aldo Alfaro Alfaro

JORNADAS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA

1. DESCRIPCIÓN BREVE O RESUMEN DEL PROYECTO

La inexistencia de conocimientos técnicos entre los miembros de nuestras organizaciones, ha generado una gestión deficiente que repercute negativamente en los procesos productivos de 23 familias que viven de sus economías y el deterioro permanente de su calidad de vida.

El proyecto a través de la capacitación pretende resolver la falta de algunos conocimientos básicos que tienen relación con la gestión y administración económica al interior de la organización, lo que al superarse mejoraría notoriamente las capacidades productivas en cuatro organizaciones de economías campesinas de la IV región. A través de la capacitación buscamos mejorar la producción, manejo y comercialización y, con ello los ingresos del grupo familiar.

2. TIPOS DE BENEFICIARIOS

Directo	Descripción	Cantidad
23 socios de cuatro organizaciones de las regiones IV y V.	Hombres y mujeres miembros de cuatro organizaciones campesinas, cuyas edades fluctúan entre 20 y 70 años. Tod@ de nivel socioeconómico y educacional medio bajo.	23 personas
Indirecto	Descripción	Cantidad
Organización y familiares de los beneficiarios directos. Comunidades agrícolas en que están inmersos estos beneficiarios.	Familias con escasos recursos económicos y en situación de vulnerabilidad económica.	115 personas familiares de los beneficiarios y miembr@s de las comunidades agrícolas.

3. DIAGNÓSTICO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

La falta de conocimiento contable viene suscitando serios problemas de manejo de recursos y administración de los mismos al interior de la organización; repercutiendo esto en el mal manejo de la gestión productiva e impactando directamente en la capacidad competitiva de nuestros productos en el mercado.

La nula capacitación técnica en cada una de las cuatro organizaciones participantes del proyecto, se expresa en la carencia de registros contables; ausencia de una planificación que favorezca la toma de decisiones al corto y mediano plazo. Estas carencias van generando desconfianza, desmotivación y roces entre los socios y socias, que son capaces de diagnosticar los problemas existentes, pero carecen de los conocimientos para resolverlos.

Hay conciencia colectiva de que ésta situación podría erradicarse si se capacitara a los socios de nuestras organizaciones en temas de economía, contabilidad, administración, comercialización y marketing.

La búsqueda de solución a los problemas que afectan a nuestras organizaciones, nos motiva para elaborar este proyecto de capacitación técnica, que beneficiara a 23 socios y socias de nuestras respectivas comunidades, impactando cualitativamente en el mejoramiento de nuestra capacidad productiva y generando en los socios las habilidades para articular redes productivas que favorecerán la competitividad de nuestros productos y la generación de nuevos nichos de comercialización

4. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Objetivo general:	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar en los destinatarios los conocimientos básicos para un adecuado manejo contable, administrativo y de gestión productiva.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar talleres de economía básica, administración, gestión y contabilidad básica, costeo de producción.• Mejorar los liderazgos en los socios a través de herramientas que permitan un mejor desenvolvimiento al interior de la organización.• Generar en los socios las capacidades de articular redes productivas, con el objeto de potenciar y hacer más competitivos sus productos generando nuevos nichos de comercialización.

5. PRODUCTOS O RESULTADOS.

Tipo de producto	Descripción
23 personas, capacitadas en talleres de economía, administración, gestión y contabilidad básica, costeo de producción.	<p>Al final del proyecto se habrá logrado capacitar a 23 socios y socias de organizaciones de economía campesina.</p> <p>Al final del taller 23 socias y socios manejarán y aplicarán conocimientos de economía, gestión y contabilidad en sus organizaciones.</p>
23 socios capacitados en técnicas de liderazgo y negociación de conflicto para el fortalecimiento de la organización.	Al final del proyecto 23 socios y socias reconocen valor de liderazgos compartidos y se sienten preparados para enfrentar procesos de negociación y conflicto.

6. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y SU DURACIÓN:

Producto	Nombre de la actividad	Duración (fecha)
23 personas, capacitadas en nociones básicas de economía, administración, gestión y contabilidad básica, costeo de producción y marketing.	Diseño y ejecución de un taller de economía básica y gestión administrativa, organizado en 28 hrs. cronológicas, repartidas en cuatro sesiones por cada organización.	<ul style="list-style-type: none"> • 28 horas por cada comunidad
23 socios capacitados en técnicas de liderazgo y negociación de conflicto para el fortalecimiento de la organización.	Diseño y ejecución de un taller de fortalecimiento organizacional, liderazgo y manejo de negociación y conflicto, organizado en 20 hrs. cronológicas, repartidas en cuatro sesiones por cada organización.	<ul style="list-style-type: none"> • 20 horas por cada comunidad

7. PRESUPUESTOS: detalle de los gastos del proyecto

Detalle de los gastos por ítem	Costo mensual \$	Nº de meses	Costo total
1. Personal			
• Coordinador	340.000	2	680.000
• Capacitadores	1.728.000	2	3.456.000
2. Bienes de infraestructura			
• Arriendo de generador	80.000	2	160.000
• Bencina y lubricante	48.800	2	97.600
• Luz y agua	40.000	2	80.000
• Arriendo de PC	81200	2	162.400
3. Materiales			
• Útiles de oficina	74.200		148.400
• Resma de oficio	79.500		159.000
• Tinta	50.000		100.000
• Fotocopias	25.000		50.000
4. Viajes locomociones			
• Locomoción profesores			
• Locomoción coordinadores			
• Traslado de cierre 50 personas			
Total	514.000	2	1.028.000
5. Alimentación		2	
• Cóctel inaugural			
• colación			
• Almuerzo			
• Once			
• Cóctel cierre			
Total	1.900.000		3.800.000
6. Otros	250.000	2	500.000
7. Total			10.421.400

GESTION SINDICATO

ITEM	COSTOMENSUAL	Nº MESES	COSTO TOTAL
Personal	\$ 90.000.-	5 meses	\$ 450.000.
Traslado	\$100.000.-	5 meses	500.000.
Insumos	\$ 15.000.-	6 meses	90.000.
TOTAL			\$ 1.040.000.

8. CARTA GANT DEL PROYECTO.

ACTIVIDAD	1		2		3		4		5		6	
	sección		sección		sección		sección		sección		sección	
	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D
Diseño Módulos	■											
Contacto Capacitadores	■											
Obtención de Lugares	■											
Obtención de materiales	■	■										
Inicio de Módulos de Capacitación		■										
Marcha de Módulos de Capacitación		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Cierre de Módulos de Capacitación												■

9. RESUMEN FINANCIERO DEL PROYECTO

Monto solicitado	Aportes propios	Monto total del proyecto



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



PROYECTO N° 2

RECONVERSION PRODUCTIVA DEL USO DE LA TIERRA

PARTICIPANTES:

Eliécer Maluenda Maluenda
Daniel Rojas Carvajal

RECONVERSIÓN PRODUCTIVA DEL USO DE LA TIERRA

1. DESCRIPCIÓN BREVE O RESUMEN DEL PROYECTO

En el recambio del uso de la tierra, que utilizaremos en la producción de la planta Aloe Vera, desarrollaremos un proyecto productivo de mediano plazo, es decir de cuatro años.

En una primera etapa del proyecto de un año, ocuparemos cuatro hectáreas, con cuarenta mil plantas, con instalación de riego tecnificado (con cinta a goteo por hilera), además existirá un equipo a cargo de su mantención y la supervisión constante.

Se implementara una asesoría permanente de una persona autorizada, posterior a ello iremos poniendo al disposición de la producción nuevas hectáreas, hasta llegar a la reconversión productiva total.

2. TIPOS DE BENEFICIARIOS

Directos	Descripción	Cantidad
Comunidad agrícola Canelilla sector bajo de canelilla unidad vecinal N12 "El progreso" de la IV Región	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias entre 18 y 70 años. Nivel de escolaridad media incompleta. 	<ul style="list-style-type: none"> Personas.
Indirectos	Descripción	Cantidad
<ol style="list-style-type: none"> Organizaciones Familias Comunidad a la cual pertenecen los beneficiarios directos. 	<ul style="list-style-type: none"> Familias con escasos recursos económicos, lo cual los ha hecho verse vulnerados en gran parte de sus derechos. 	<ul style="list-style-type: none"> Personas

3. DIAGNÓSTICO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

Dentro del marco de la problemática socioeconómica de nuestra comunidad los pequeños floricultores hemos decidido una reconversión del rubro productivo debido a que tras luego de siete años en la producción de flores, no hemos logrado afiatarnos, ni en el ámbito productivo.

En el ámbito de la comercialización, tenemos grandes problemas para competir con los grandes productores y distribuidores de flores, no hemos logrado producir volúmenes, ni estandarización, debido en gran parte a nuestra rudimentaria infraestructura, como consecuencia de ello muchos pequeños productores han quebrado, dentro de este ciclo hemos sufrido un deterioro de las condiciones sociales de la comunidad, debido a los problemas asociados al desempleo y los bajos ingresos, además nos hemos dado cuenta de la existencia de una débil asociación (la red regional de flores) que no da los resultados que esperamos de la actividad mancomunada Por otro lado la problemática no ha sido resuelto a su momento por la autoridades, es mas INDAP no tiene una política definida para los pequeños productores de flores, esto lo hemos visto en la comunidad en la falta de fomento, apoyo y seguimiento a los proyecto de floricultura.

Nuestra comunidad luego de un prolongado análisis, ha resuelto que nuestra mejor alternativa es cultivar, producir y comercializar la planta aloe vera, porque el análisis cotidiano de nuestra realidad y el estudio objetivo nos indica que existe una alta demanda de este "nuevo" producto, que debemos agregarle las ventajas asociadas a las buenas condiciones de suelo, agua y clima de la localidad para producir esta planta.

el proyecto es permanente, la lógica que utilizaremos será consolidarlo, profundizarlo y extenderlo, de manera que en un plazo no superior a seis años el proyecto sea auto sustentable

4. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Objetivo general	<ul style="list-style-type: none">• Recambio de la producción de la tierra para el desarrollo económico y social de nuestra comunidad, para salir de la situación de pobreza en que se encuentra
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• habilitación y preparación de la tierra para la reconversión hacia la producción de aloe vera• capacitación técnico laboral de los equipos productivos• preparación sociocultural de la comunidad para la reconversión productiva• formación de sistema y equipos de trabajo en la comunidad para las distintas áreas del proyecto, bajo el control y la dirección del grupo asociativo• mejorar la capacidad de la organización para hacer la innovación productiva y social• evaluación participativa (asamblea) permanente para ver el desarrollo del proyecto

7. PRESUPUESTOS: detalle de los gastos del proyecto

ITEM	MONTO SOLICITADO	APORTES PROPIOS	TOTAL
RECURSOS HUMANOS		1.300.000	1.300.000
INFRAESTRUCTURA		3.000.000	3.000.000
EQUIPAMIENTO	4.000.000		4.000.000
MATERIAL DE CONSUMO	20.000.000		20.000.000
GASTOS CORRIENTE		1.000.000	1.000.000
DIFUSIÓN	1.000.000		1.000.000
TOTAL	25.000.000	5.300.000	30.300.000

8. RESUMEN FINANCIERO DEL PROYECTO

Monto solicitado	Aportes propios	Monto total del proyecto
25.000.000	5.300.000	30.300.000



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



PROYECTO N° 3

**RECONVERTIR EN PRODUCTORES
APICOLAS A UN GRUPO DE 20
COMUNEROS SIN TIERRA DE LO
GALLARDO**

PARTICIPANTES:

Veneda Castillo Castillo

RECONVERTIR EN PRODUCTORES APÍCOLA A UN GRUPO DE 20 COMUNEROS SIN TIERRA DE LO GALLARDO

1. DESCRIPCIÓN BREVE O RESUMEN DEL PROYECTO

Los comuneros habitantes de la zona de Illapel dependen de la agricultura tradicional y producen principalmente para el autoconsumo. Por la falta de tierra y por la pequeña superficie de sus terrenos un pequeño grupo de comuneros de Lo Gallardo opto por realizar una nueva forma productiva a través de la apicultura.

Los bajos rendimientos de sus cultivos tradicionales, motivaron a que los pequeños agricultores trataran de diversificar su producción buscando fuentes alternativas de ingreso. En la búsqueda encontraron una nueva fuente de ingreso proporcionada por las colmenas de abejas, que producen aproximadamente 20 Kg de miel y 800 gramos de cera por cada caja al año.

Esta reconversión productiva fue activada con gran esfuerzo y perseverancia. A la fecha han logrado comprar una cantidad de 60 cajones de abejas. Si lograran la compra de otros 50 cajas, ello les proporcionaría un ingreso permanente y una fuente laboral estable ya que en este sector las posibilidades de trabajo son escasas, lo que vulnera la condición y situación socio-económico de sus familias.

Por la falta de terreno, no pueden desempeñar otro tipo de actividades económicas. Es por esta razón que este grupo de 20 apicultores desea aumentar la producción de miel y sus derivados y al mismo tiempo mejorar en el manejo productivo.

Este proyecto ayudara de forma significativa en la implementación de los elementos técnicos necesarios para aumentar y mejorar la producción de miel y otros productos derivados de la apicultura.

2. TIPOS DE BENEFICIARIOS

Directos	Descripción	Cantidad
<ul style="list-style-type: none">• 20 apicultores de Illapel del sector de Lo Gallardo.	<ul style="list-style-type: none">• 20 apicultores de nivel socioeconómico medio bajo	<ul style="list-style-type: none">• 20 personas.
Indirectos	Descripción	Cantidad
<ol style="list-style-type: none">1. Organización2. Familias y comunidad	<ul style="list-style-type: none">• Familias con escasos recursos económicos, y comuneros sin tierra lo cual los ha hecho vulnerable económicamente.	<ul style="list-style-type: none">• 280 personas

3. DIAGNÓSTICO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

El potencial de producción de miel de la apícola de Lo Gallardo es estimado en 2.200 Kg. por año, lo que corresponde a la producción de 110 colmenas. En su primera fase (de 2 años) el proyecto prevé la explotación del 50% de este potencial, coincidiendo con una producción de 1.000 Kg. de miel y 88 Kg. de cera como producto residual.

Si se logra capacitar y darles las herramientas de trabajo necesarias a este grupo de apicultores - que ya tienen parte de las cajas con abejas necesarias para comenzar la producción, - implicaría un importante avance para el desarrollo económico de sus familias. Además, les permitirá formar una red local de apicultores o integrarse a la red regional si esta existe. También generarían trabajo para otras personas del sector aliviando así la situación laboral que existe en Illapel en particular y en la comuna en general.

En la fase inicial del proyecto, la producción será limitada a estos dos productos. En una etapa posterior, se considerará la venta de polen y núcleos, para lo cual se necesitan técnicas más sofisticadas.

4. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Objetivo general	<ul style="list-style-type: none">• Reconvertir en productores apícola a un grupo de 20 comuneros sin tierra de Lo Gallardo, generando ingresos y empleos adicionales, que paliara en parte la cesantía y elevará la calidad de vida de l@s habitantes de la zona.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar la producción y comercialización de productos apícolas.• Crear la base para la, difusión de la actividad apícola en la zona.• Promover el uso de la miel en la dieta básica.• Capacitar a la comunidad de productores apícolas en el uso de la centrifuga.• mejoramiento técnico al grupo de apicultores en su uso.• Mejor higiene en el proceso productivo.

5. PRODUCTOS O RESULTADOS

Tipo de producto	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • 20 comuneros apícolas perfeccionan producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Al final del proyecto mejoraran la manipulación de los productos derivados de las abejas haciendo más rápido e higiénico el proceso productivo.
<ul style="list-style-type: none"> • 20 comuneros adquieren tecnología y mejoran higiene y producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al final del proyecto los socios habrán adquirido la centrifuga y tendrán herramientas técnicas para perfeccionar su higiene en su proceso productivo.
<ul style="list-style-type: none"> • 20 comuneros aumentan los recursos económicos en sus familias 	<ul style="list-style-type: none"> • Al final del proceso adquieren herramientas y conocimientos técnicos que facilitan la cosecha de miel y de otros productos derivados de las abejas mejorando notoriamente la capacidad competitiva del producto en el mercado.

6. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y SU DURACIÓN

Producto	Nombre actividad	Duración
20 comuneros adquieren nueva tecnología para producción apícola	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboran listado de elementos técnicos requeridos para el proyecto. • Cotizan presupuestos para máquina centrifugadora de miel y demás elementos técnicos. • Compran máquina centrifugadora. • Se capacitan en uso de máquina centrifugadora de miel. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 semanas • 3 semanas • 3 semanas • 3 semanas
Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
20 comuneros perfeccionan proceso de higiene y manipulación de alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñan y ejecutan plan de acción para reconversión productiva. • Elaboran presupuestos para adquisición de nueva tecnología. • Elaboran planificación productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 semanas • 3 semanas • 3 semanas
Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
20 comuneros aumentan ingresos económicos en sus familias.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan producción • Diseñan estrategias de marketing sobre propiedades y beneficios del consumo de la miel • Buscan nuevos canales para comercialización de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 semanas • 3 semanas • 3 semanas

7. CARTA GANTT DEL PROYECTO.

ACTIVIDAD	1º mes				2º mes			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Elaboran listado de elementos técnicos requeridos para el proyecto.	■	■	■					
Cotizan presupuestos para máquina centrifugadora de miel y demás elementos técnicos.	■	■	■					
Compran máquina centrifugadora.	■	■	■					
Se capacitan en uso de máquina centrifugadora de miel.	■	■	■					
Diseñan y ejecutan plan de acción para reconversión productiva.				■	■	■		
Elaboran presupuestos para adquisición de nueva tecnología.				■	■	■		
Elaboran planificación productiva.				■	■	■		
Aumentan producción							■	■
Diseñan estrategias de marketing sobre propiedades y beneficios del consumo de la miel							■	■
Buscan nuevos canales para comercialización de sus productos.							■	■

8. PRESUPUESTOS: detalle de los gastos del proyecto

Cantidad	Detalle de los insumos a comprar	Precio unitario	Costo total
1	• Centrifuga para apicola	248.557	248.557
1	• Decantadora de miel	99.424	99.424
1	• Transporte para la instalación	41.426	41.426
50	• Cajones apicolos	27.617,48	1.380.874
20	• Ahumadores	12.806,2	256.124
20	• velos protectores	5.523,5	110.470
20	• palancas	3.314,1	66.282
20	• alimentadores	27.616	27.616
20	• caballetes	2.209,4	44188
20	• cuchillos	13.256,2	265.124
20	• pares de guantes	3.866,4	77.328
	Total	* 485.616,28	* 2.368.413

* Valores aproximados, se deben adjuntar cotización de cada uno de los insumos requeridos requerido.

9. RESUMEN FINANCIERO DEL PROYECTO

Monto solicitado	Aportes propios	Monto total del proyecto
2.368.413	1.657.050	2.368.413

- Aportes propios, valor aproximado de 60 cajones apicolas.



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



PROYECTO N° 4

ESCUELA DE FORMACION ITINERANTE EN LAS COMUNIDADES AGRICOLAS DE LA IV REGION

PARTICIPANTES:

Juana Araya Ramírez
Mirtha Gallardo Saavedra
Adán Cruces Cruces
Ramiro Tello Cortes
Jerónimo Claveria Alcayaga

ESCUELA DE FORMACIÓN ITINERANTE EN LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA IV REGIÓN

1. DESCRIPCIÓN BREVE O RESUMEN DEL PROYECTO

Las cinco escuelas de formación itinerantes serán un proceso educativo a través del cual iremos fortaleciendo nuestras organizaciones y liderazgos, al mismo tiempo que contribuiremos al rescate de nuestra identidad campesina y a recuperar en los y las jóvenes rurales el sentido de pertenencia y valor por la tierra.

Este proyecto representa la posibilidad concreta para 140 comuneros –de las comunidades agrícolas de Punitaqui; Chacai; Jiménez y Tapia; Quebrada de Talca y Canelilla en la IV región– de acceder a capacitación en gestión de carácter técnico administrativa, que les permitirá replicar en sus comunidades los conocimientos adquiridos.

El desarrollo de este proyecto favorecerá además, el rescate de los huertos familiares, principal eje de sustento de la economía campesina, deteriorada por procesos crecientes de transculturación. A través del proyecto queremos retomar el sentido comunitario del trabajo en nuestras comunidades.

A pesar de los avances que ha experimentado el desarrollo de la agricultura empresarial, la existencia y persistencia del comunero, aparece como un signo de vitalidad e identidad que debe tomarse en cuenta al momento de plantear o plantearse políticas de desarrollo en el ámbito rural.

A pesar de que las comunidades agrícola existen desde la Colonia, en la actualidad existe un proceso de desintegración de la propiedad comunitaria. Se han vendido terrenos comunitarios generalmente a empresas exportadoras, segregando terrenos comunitarios. Todo esto ha promovido la concentración de los terrenos más productivos en manos de capitalistas.

Detener este proceso de desintegración implica fortalecer la reproducción de la economía comunitaria por tal motivo es necesario aunar esfuerzos para iniciar un proceso de educación a través de capacitaciones hacia las comunidades agrícolas y las comuneras que viven allí.

2. TIPOS DE BENEFICIARIAS

Directos	Descripción	Cantidad
140 comuneros de 5 comunidades agrícolas de la IV región.	Comuneros residentes en comunidades agrícolas entre los 18 y 70 años de niveles socio económicos medios bajos.	140 comuneros.
Indirectos	Descripción	Cantidad
Las familias y miembros de las comunidades a las cuales pertenecen las comuneras y comuneros.	Personas con escasos recursos económicos para mejorar sus condiciones de subsistencia familiar.	2.739 personas de las cinco localidades de las provincias del Limarí y Elqui.

3. DIAGNÓSTICO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Durante los últimos años las comunidades agrícolas de las regiones del Limarí y Elqui en la cuarta región, han sufrido procesos crecientes de pérdida de identidad; atraso tecnológico; desconocimiento de ciudadanía, desinterés por capacitarse y prácticas individualistas que se anteponen a la tradición comunitaria.

Todo esto, ha impactado principalmente en los modos como están trabajando la tierra, cómo se relacionan entre sí y en la pérdida paulatina del sentido solidario de sus economías, provocándose un creciente proceso de desintegración y enajenación del sentido de pertenencia con la tierra, cuyo efecto principal es la migración masiva de l@s jóvenes desde el campo a la ciudad.

Este preocupante proceso de transculturación y el deseo de optimizar el uso de recursos y de la tierra, nos motivan a iniciar un proceso de capacitación a través del desarrollo de una escuela itinerante en cinco localidades de las provincias del Limarí y Elqui, donde están insertas nuestras comunidades agrícolas.

Los temas de la escuela serán propuestos por los propios actores locales, quienes además participaremos en la elección de los perfiles de los profesionales a intervenir en este proyecto.

4. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> Rescatar la identidad cultural campesina de ciento cuarenta comuneros en cinco Comunidades Agrícolas de las provincias de Limarí y Elquí en la cuarta región, a través del fortalecimiento de sus organizaciones y del mejoramiento técnico de sus agriculturas familiares.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a 140 comuneros en temas de rescate y protección de la identidad cultural. Desarrollar procesos formativos que eleven la capacidad técnica y fortalezcan los liderazgos compartidos. Promover el desarrollo de diagnósticos locales, optimizando el uso de los recursos materiales y humanos.

5. PRODUCTOS O RESULTADOS

Tipo de producto	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> 140 comuneros capacitados en rescate y protección de la identidad cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> Al final del proyecto el 60% de los jóvenes reconoce la importancia que tiene la tierra como espacio de trabajo, identidad, pertenencia e historicidad.
<ul style="list-style-type: none"> 140 comuneros capacitados en gestión de carácter técnico administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Al final del proyecto todas las personas han adquirido conocimientos y destrezas en economía básica, contabilidad y técnicas de comercialización y marketing.
<ul style="list-style-type: none"> 140 comuneros capacitados en el desarrollo de liderazgo compartido y roles dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Al final del proyecto valorizan y practican el liderazgo compartido al interior de sus organizaciones, democratizando el rol del dirigente.
<ul style="list-style-type: none"> 140 comuneros capacitados con herramientas técnicas capaces de realizar un diagnóstico local y elaborar una planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Están capacitados para elaborar diagnósticos locales a través de la aplicación de FODAS. Al final del proyecto estarán capacitados para elaborar su propia planificación de trabajo a corto y mediano plazo en las cinco localidades de sus comunidades agrícolas.

6. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y SU DURACIÓN

Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
140 comuneros capacitados en rescate y protección de la identidad cultural.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de taller de Historias locales, cuatro horas. • Taller de capacitación sobre leyes existentes para el mundo campesino, cuatro horas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 horas. Por confirmar • 8 horas. Por confirmar.
Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
140 comuneros capacitados en gestión de carácter técnico administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de taller de Introducción a la economía, tratados comerciales, mercadeo, marketing, gestión administrativa y contabilidad básica, veintiocho horas de duración. 	<ul style="list-style-type: none"> • 28 horas, Por confirmar
Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
140 comuneros capacitados en el desarrollo de liderazgo compartido y roles dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de Taller sobre Organización, Participación y Liderazgo: Tipos de liderazgo, roles, y funciones roles, comunicación y liderazgo, diez horas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 horas, Por confirmar
Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
140 comuneros capacitados con herramientas técnicas capaces de realizar un diagnóstico local y elaborar una planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios prácticos de técnicas para realizar un análisis FODA y aplicar al diagnóstico local, seis horas. • Taller sobre herramientas técnicas para la elaboración una planificación estratégica, seis horas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 horas, Por confirmar. • 8 horas, Por confirmar

Nota: Estos talleres se realizarán en cinco Comunidades por un total de 70 horas por Comunidad, con un total de 350 horas en las cinco Comunidades

7. PRESUPUESTOS: detalle de los gastos del proyecto

Detalle de los gastos por ítem	Costo mensual \$	Nº de meses	Costo total
1. Personal			
• Coordinador	340.000	3	1.020.000
• Capacitadores	1.680.000	2.5	4.200.000
2. Bienes de infraestructura			
• Arriendo de generador	80.000	2.5	200.000
• Bencina y lubricante	660.000	2.5	1.650.000
• Luz y agua	40.000	2.5	100.000
• Arriendo de PC	81200	2.5	203.000
3. Materiales			
• Útiles de oficina	74.200	2.5	185.500
• Resma de oficio	79.500	2.5	198.750
• Tinta	50.000	2.5	125.000
• Fotocopias	74.000	2.5	185.000
4. Viajes locomociones			
• Locomoción profesores	300.000	2.5	750.000
• Locomoción coordinadores	160.000	2.5	400.000
• Traslado de alumnos	600.000	2.5	1.500.000
5. Alimentación			
• Cóctel inaugural			444.000
• colación	148.000	2.5	370.000
• Almuerzo	296.000	2.5	740.000
• Once	148.000	2.5	370.000
• Cóctel cierre			190.000
6. Otros	4.810.900	2.5	625.000
7. Total			13.356.250

8. LUGARES Y FECHAS

00/00/05	Primera Semana	comunidad agrícola Punitaqui
00/00/05	Segunda Semana	Comunidad agrícola el Chacay
00/00/05	Tercera Semana	comunidad agrícola Jiménez y Tapia
00/00/05	Cuarta Semana	comunidad agrícola quebrada de Talca
00/00/05	Quinta Semana	comunidad agrícola canelilla.-

COMUNIDAD 2

COMUNIDADES AGRICOLAS DE CHACAI																			
ACTIVIDADES	1		2		3		4		5		6		7		8		9		
	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	
Modulo I																			
Taller de rescate de las Historias locales,	■																		
Taller de capacitación sobre leyes existentes para el mundo campesino.			■																
Modulo II																			
Taller de Introducción a la economía, veintiocho horas de duración.					■														
Taller sobre tratados comerciales							■												
Curso de mercadeo y marketing									■										
Taller de gestión administrativa y contabilidad básica,										■									
Modulo III																			
Introducción al taller sobre Organización, Participación y Liderazgo										■									
Taller sobre tipos de liderazgo y roles											■								
Taller sobre las función de los roles y comunicación y liderazgo.												■							
Modulo IV																			
Ejercicios prácticos de técnicas para realizar un análisis FODA															■				
Taller de aplicación de técnicas para elaborar un diagnostico local																■			
Taller de herramientas técnicas para la elaboración una planificación estratégica																	■		

COMUNIDAD 3

COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE JIMÉNEZ Y TAPIA																		
ACTIVIDADES	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d
Modulo I																		
Taller de rescate de las Historias locales,	■																	
Taller de capacitación sobre leyes existentes para el mundo campesino.			■															
Modulo II																		
Taller de Introducción a la economía, veintiocho horas de duración.					■													
Taller sobre tratados comerciales							■											
Curso de mercadeo y marketing								■										
Taller de gestión administrativa y contabilidad básica,									■									
Modulo III																		
Introducción al taller sobre Organización, Participación y Liderazgo										■								
Taller sobre tipos de liderazgo y roles											■							
Taller sobre las función de los roles y comunicación y liderazgo.												■						
Modulo IV																		
Ejercicios prácticos de técnicas para realizar un análisis FODA														■				
Taller de aplicación de técnicas para elaborar un diagnostico local															■			
Taller de herramientas técnicas para la elaboración una planificación estratégica																■		

COMUNIDAD 4

COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE TALCA

ACTIVIDADES	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d	s	d
Modulo I																		
Taller de rescate de las Historias locales,	■																	
Taller de capacitación sobre leyes existentes para el mundo campesino.			■															
Modulo II																		
Taller de Introducción a la economía, veintiocho horas de duración.					■													
Taller sobre tratados comerciales							■											
Curso de mercadeo y marketing								■										
Taller de gestión administrativa y contabilidad básica,									■									
Modulo III																		
Introducción al taller sobre Organización, Participación y Liderazgo										■								
Taller sobre tipos de liderazgo y roles											■							
Taller sobre las función de los roles y comunicación y liderazgo.												■						
Modulo IV																		
Ejercicios prácticos de técnicas para realizar un análisis FODA															■			
Taller de aplicación de técnicas para elaborar un diagnostico local																■		
Taller de herramientas técnicas para la elaboración una planificación estratégica																	■	



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



PROYECTO N° 5

**PROCESO DE CAPACITACION CONTINUA
EN LAS COMUNIDADES DE LA HIGUERA,
EL ESPINO Y LA CHIMBA**

PARTICIPANTES:

**Rosa Carreño González
Omar Alfaro Fredes
Javier Santos Cortes
Claudia Bolados Venegas**

PROCESO DE CAPACITACIÓN CONTINUA EN LAS COMUNIDADES DE LA HIGUERA, EL ESPINO Y LA CHIMBA

1. DESCRIPCIÓN BREVE O RESUMEN DEL PROYECTO

El proyecto capacitará en conocimientos técnicos a 50 personas - hombres y mujeres en situación de precariedad social, económica y cultural- pertenecientes a tres organizaciones de economía campesina en las localidades de La Higuera, El Espino y la Chimba, en la IV región.

La metodología a utilizar será la de talleres itinerantes. Es decir se realizara un proceso de capacitación continuo en las tres localidades mencionadas, buscando mejorar la competitividad de sus productos y elevar los niveles de comercialización en el mercado.

La capacitación incorporará contenidos de economía, asociatividad, cooperativismo, administración y gestión de economías familiares.

El desarrollo de los talleres incorporará el uso de la educación popular como herramienta metodológica.

2. TIPOS DE BENEFICIARIOS

Directos	Descripción	Cantidad
<ul style="list-style-type: none">50 personas de tres organizaciones diferentes de la IV Región: La Higuera, El Espino y La Chimba.	<ul style="list-style-type: none">50 socios: hombres y mujeres entre 18 y 70 años. Nivel de escolaridad media incompleta.	<ul style="list-style-type: none">50 personas.
Indirectos	Descripción	Cantidad
<ol style="list-style-type: none">OrganizacionesFamiliasComunidad a la cual pertenecen los beneficiarios directos.	<ul style="list-style-type: none">Familias con escasos recursos económicos, lo cual los ha hecho verse vulnerados en gran parte de sus derechos.	<ul style="list-style-type: none">450 personas

3. DIAGNÓSTICO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

El bajo nivel educativo que poseen los miembros y miembras de las organizaciones campesinas de las localidades, les ha hecho verse enfrentados a un desconocimiento del cómo direccionar correctamente sus organizaciones, trayendo consigo desconfianza en terceros, impidiendo la formación de redes que les permitan acceder a mejores condiciones de vida y a técnicas adecuadas para el manejo de sus organizaciones.

Por consiguiente los socios no manejan técnicas adecuadas de producción, ni menos poseen el conocimiento que les permita desarrollar buenas prácticas agrícolas.

La producción de los crianceros se ve afectada por la precariedad de las condiciones sanitarias, lo que impacta negativamente en la calidad de sus productos y por tanto, en la competitividad en el mercado.

4. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Objetivo general	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar a 50 socios de 3 organizaciones de la Higuera, La Chimba y el Espino en la IV región.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar las capacidades de liderazgo y el fortalecimiento de las relaciones humanas al interior de la organización.• Desarrollar destrezas en economía, comercialización y marketing, gestión administrativa, contabilidad básica y elaboración de proyectos.• Perfeccionar el proceso productivo: higiene, control de calidad, manipulación de alimentos.

5. PRODUCTOS O RESULTADOS

Tipo de producto	Descripción
<ul style="list-style-type: none">Mejorar las capacidades de liderazgo y el fortalecimiento de las relaciones humanas al interior de la organización.	<ul style="list-style-type: none">Al final del proyecto los socios estarán capacitados para reconocer los distintos tipos de liderazgos existentes y reconocer un valor agregado en las relaciones humanas al interior de su organización.
<ul style="list-style-type: none">Desarrollar destrezas en economía, comercialización y marketing, gestión administrativa, contabilidad básica y elaboración de proyectos.	<ul style="list-style-type: none">Al termino del proyecto se habrá logrado capacitar a 50 participantes del taller los cuales tendrán las habilidades necesaria para podrán tomar acuerdos decidores en temas: económicos, administrativos y contables, de comercialización, marketing y diseño de proyecto
<ul style="list-style-type: none">Perfeccionar el proceso productivo: higiene, control de calidad, manipulación de alimentos.	<ul style="list-style-type: none">Una vez concluido el proyecto los 50 socios, tendrán herramientas técnicas para perfeccionar su higiene en su proceso productivo.

6. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y SU DURACIÓN

Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
Mejorar las capacidades de liderazgo y el fortalecimiento de las relaciones humanas al interior de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • seis horas en taller de liderazgo. • diez horas en negociación de conflicto y ética. 	<ul style="list-style-type: none"> • entre el 7 y 8 oct • entre 8 y 14 oct
Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
Desarrollar destrezas en economía, comercialización y marketing, gestión administrativa, contabilidad básica y desarrollo de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • veinticuatro horas de economía: introducción, funcionamiento del sistema económico, formación de precio, tratados comerciales, instituciones financieras internacionales • diez horas de técnicas de mercadeo y marketing • diez horas en gestión administrativa • catorce horas de contabilidad básica • diez horas de elaboración y desarrollo de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 y 22 oct • 28 al 29 de oct • 29 oct al 5 de nov • 5 nov al 12 nov • 12 nov al 19 nov
Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
Perfeccionar el proceso productivo: higiene, control de calidad, manipulación de alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> • seis horas de capacitación en manipulación de alimentos. • seis horas de capacitación en el manejo adecuado de la higiene y control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • 19 nov al 25 nov • 25 al 26 nov



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



PROYECTO N° 6

RECONVERSION DEL PROCESO PRODUCTIVO EN LA COMUNIDAD AGRICOLA DE PEÑABLANCA

PARTICIPANTES:

Daniel Rojas Carvajal
Eduardo Henríquez
Jorge Araya Casanga

RECONVERSIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO EN LA COMUNIDAD AGRÍCOLA DE PEÑA BLANCA

1. DESCRIPCIÓN BREVE O RESUMEN DEL PROYECTO

La reconversión productiva de trigo por Aloe Vera obedece al agotamiento del suelo y a la no rentabilidad de su cultivo, al bajo precio y al alto costo de su producción, lo que nos obligó a repensar el tipo de cultivo más conveniente, pues el anterior trajo como consecuencia desempleo, empobrecimiento, emigración e inestabilidad económica en los habitantes de nuestra comunidad

Por estas razones desarrollaremos un proyecto productivo de Aloe Vera en un año. Ocuparemos dos hectáreas con 20 mil plantas, y con una instalación de riego tecnificado (con cinta a goteo por hilera).

Organizaremos un equipo a cargo de la mantención y supervisión constante, con la asesoría permanente de una persona autorizada. Posteriormente iremos poniendo a disposición de la producción nuevas hectáreas de terreno, hasta llegar a la reconversión productiva total.

2. TIPOS DE BENEFICIARIOS

Directos	Descripción	Cantidad
45 Comuneros de la comunidad agrícola de Peña Blanca sector Portales de la IV Región	<ul style="list-style-type: none">Socios y socias entre 18 y 70 años. Nivel de escolaridad media incompleta.	<ul style="list-style-type: none">45 Personas.
Indirectos	Descripción	Cantidad
<ol style="list-style-type: none">OrganizacionesFamiliasComunidad a la cual pertenecen los beneficiarios directos.	<ul style="list-style-type: none">Familias con escasos recursos económicos, lo cual los ha hecho verse vulnerados en gran parte de sus derechos.	<ul style="list-style-type: none">320 Personas

3. DIAGNÓSTICO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

Comunidad en donde el terreno tradicionalmente estaba dedicado al cultivo de trigo. La producción de trigo era el principal sustento e ingresos de los habitantes de esta comunidad el agotamiento del suelo y la no rentabilidad debido al bajo precio y al alto costo de su producción ha hecho imperioso cambiar el tipo de cultivo ya que lo anterior ha traído como consecuencia el empobrecimiento, la emigración e inestabilidad económica en los habitantes de nuestra comunidad. Después de algún tiempo de análisis y algunos estudios se cree que el cultivo del **Aloe Vera** sería un producto apropiado ya que se ve una buena comercialización a futuro, además el clima, el suelo, serían apropiados para su cultivo en nuestra comunidad.

4. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Objetivo general	<ul style="list-style-type: none">• Reconvertir la producción agrícola de trigo por Aloe Vera para el mejoramiento productivo y obtención de mayores ingresos que permitan a nuestras familias salir de la situación de pobreza en que se encuentran.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar la producción y comercialización de Aloe Vera• Buscar nuevos mercados para instalar producción de Aloe Vera.• Capacitar a la comunidad en propiedades alimenticias, medicinales y estéticas de esta planta.

5. PRODUCTOS O RESULTADOS

Tipo de producto	Descripción
45 Comuneros capacitados técnicamente en el manejo productivo de la Aloe Vera.	<ul style="list-style-type: none"> al final del proyecto se habrá logrado capacitar a los 45 comuneros de manera técnica en el cultivo de Aloe Vera.
45 Comuneros capacitados manejo de sistema y equipos de trabajo para la el control de las labores productivas.	<ul style="list-style-type: none"> al final del proyecto se habrán formado los 45 comuneros en el manejo de sistema y equipos de trabajo para las distintas áreas del proyecto, bajo el control y la dirección del grupo asociativo
45 Comuneros capacitados en técnicas de innovación productiva.	<ul style="list-style-type: none"> al final del proyecto se habrá mejorar la capacidad 45 comuneros para realizar la innovación productiva.

6. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y SU DURACIÓN

Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
45 Comuneros capacitados técnicamente en el manejo productivo de la Aloe Vera.	<ul style="list-style-type: none"> habilitación y preparación de la tierra para la reconversión hacia la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 meses
	<ul style="list-style-type: none"> capacitación técnico laboral de los equipos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> 2 meses
Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
45 Comuneros capacitados manejo de sistema y equipos de trabajo para la el control de las labores productivas.	<ul style="list-style-type: none"> preparación sociocultural de la comunidad para la reconversión productiva 	<ul style="list-style-type: none"> 3 meses
	<ul style="list-style-type: none"> formación de sistema y equipos de trabajo en la comunidad para las distintas áreas del proyecto, bajo el control y la dirección del grupo asociativo 	<ul style="list-style-type: none"> 3 meses
Producto	Nombre actividad	Duración (fechas)
45 Comuneros capacitados en técnicas de innovación productiva.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñan y ejecutan plan de acción para reconversión productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 mes
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboran presupuestos para adquisición de nuevos insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboran planificación productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> 4 mes
	<ul style="list-style-type: none"> evaluación participativa permanente para ver el desarrollo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> 12 meses

7. CARTA GANTT DEL PROYECTO.

ACTIVIDAD	1° trimestre			2° trimestre			3° trimestre			4° trimestre		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Habilitación y preparación de la tierra para la reconversión hacia la producción.	■	■										
capacitación técnico laboral de los equipos productivos	■	■	■									
preparación sociocultural de la comunidad para la reconversión productiva		■	■	■	■							
formación de sistema y equipos de trabajo en la comunidad para las distintas áreas del proyecto, bajo el control y la dirección del grupo asociativo		■	■	■	■	■						
Diseñan y ejecutan plan de acción para reconversión productiva.							■	■	■			
Elaboran presupuestos para adquisición de nuevos insumos.	■											
Elaboran planificación productiva.		■	■	■	■	■						
evaluación participativa (asamblea) permanente para ver el desarrollo del proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

8. PRESUPUESTOS: detalle de los gastos del proyecto

ITEM	MONTO SOLICITADO	APORTES PROPIOS	TOTAL
Recursos Humanos		4.572.000	4.572.000
Infraestructura		3.000.000	3.000.000
Equipamiento	2.000.000		2.000.000
Materiales de Consumo	10.000.000		10.000.000
Gastos Corrientes		1.000.000	1.000.000
Difusión	500.000		500.000
TOTALES	12.500.000	8.572.000	21.572.000

9. RESUMEN FINANCIERO DEL PROYECTO

Monto solicitado	Aportes propios	Monto total del proyecto
12.500.000	8.572.000	21.572.000



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



UTEM

PROYECTO N° 7

PROYECTO UNIDOS MEJORAMOS NUESTRA ORGANIZACION

PARTICIPANTES:

Mateo Castillo Santander
Margarita Peralta Pizarro
Lilia Tapia Castillo
Lilian Castillo Tapia
Humberto Veliz Luna
Oscar Villalobos Olivares
Ricardo Cofre Cortes

PROYECTO UNIDOS MEJORAMOS NUESTRA ORGANIZACIÓN

1. DESCRIPCIÓN BREVE O RESUMEN DEL PROYECTO

El presente proyecto pretende fortalecer la unidad y elevar los niveles formativos de 36 soci@s del sindicato de crianceros de Aguas Buenas, a través de procesos de capacitación en gestión y administración, de modo que se doten de herramientas y conocimientos que favorezcan el fortalecimiento organizacional.

2. TIPOS DE BENEFICIARIOS

Directo	Descripción	Cantidad
36 socios del sindicato agrícola y crianceros de la localidad de aguas buenas, comuna de Ovalle.	<ul style="list-style-type: none">• El sindicato cuenta con 36 socios, entre 18 y 70 años de edad, donde son 15 mujeres y el resto hombres.	<ul style="list-style-type: none">• 36 socios.
Indirecto	Descripción	Cantidad
106 personas entre niños y adultos que pertenecen a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none">• Por falta de educación, orientación e información.	<ul style="list-style-type: none">• 106 personas.

3. DIAGNÓSTICO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

Desde hace mucho tiempo los miembros del sindicato de Aguas Buenas no han tenido la posibilidad de acceder a cursos de formación ni capacitación. Ello, sumado a procesos desiguales de desarrollo de conciencia social, bajos niveles de escolaridad, escasa orientación e información, ha provocado que los miembros del sindicato no cuenten con herramientas ni el conocimiento necesario que les permita direccionar correctamente su organización. Estas debilidades potencian la desconfianza en terceros, impidiendo las formaciones de redes que les permitan acceder a mejores condiciones de vida y a técnicas adecuada para el manejo de su organización.

4. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a 36 socios de la organización de aguas buenas, a través del fortalecimiento de sus organizaciones y del mejoramiento técnico para el mejor desempeño de los crianceros.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a 36 crianceros en temas de gestión y administración. • Desarrollar procesos formativos que eleven la capacidad técnica y fortalezcan los liderazgos compartidos. • Fortalecimiento en las relaciones humanas al interior de la organización.

5. PRODUCTOS O RESULTADOS

Tipo de producto	Descripción
36 socios del sindicato de Aguas Buenas capacitados en técnicas de participación, liderazgo y el fortalecimiento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Al final del proyecto los socios estarán capacitados, para reconocer los distintos tipos de liderazgos existentes y reconocer un valor agregado en las relaciones humanas en el interior de la organización.
36 socios del sindicato de Aguas Buenas capacitados en gestión de carácter técnico administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Al final del proyecto todas las personas han adquirido conocimientos y destrezas en economía básica, contabilidad y técnicas de comercialización y marketing.

6. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y SU DURACIÓN

Producto	Nombre actividad	Duración
36 socios del sindicato agrícola y crianceros con capacidades de liderazgo y con conocimiento de la importancia de las relaciones humanas al interior de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cada sesión • Calendarización y horario de las sesiones • 4 jornadas de 8 horas de capacitación en participación y Liderazgo: tipos de liderazgo, roles, y funciones roles, comunicación y liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 mes, octubre
Producto	Nombre actividad	Duración
36 socios del sindicato agrícola y crianceros capacitados en gestión de carácter técnico administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • 4 jornadas de 8 horas de capacitación en diseño y ejecución de taller de Introducción a la economía, tratados comerciales, mercadeo, marketing, gestión administrativa y contabilidad básica. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 mes, septiembre

7. CARTA GANTT DEL PROYECTO.

ACTIVIDAD	1º mes				2º mes				3º mes			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Diseño Módulos												
Contacto Capacitadores												
Obtención de Lugares												
Obtención de materiales												
Inicio de Módulos de Capacitación												
Marcha de Módulos de Capacitación												
Cierre de Módulos de Capacitación												

8. PRESUPUESTOS: detalle de los gastos del proyecto

Detalle de los gastos por ítem.	Costo mensual \$	Nº de mes	Costo total
Recursos humanos			
• Coordinador	40.000	2.5	100.000
• Capacitadores	384.000	2.0	768.000
Bienes de infraestructura	50.000	2.5	125.000
Materiales.	109.000	2.5	272.500
Viajes locomociones	112.000	2.5	280.000
Alimentación	608.000	2.0	1.216.000
Otros			250.000
Total	1.303.000		3.015.500

9. RESUMEN FINANCIERO DEL PROYECTO

Monto solicitado	Aportes propios	Monto total del proyecto
3.015.500	400.000	3.411.500



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

A LA TEMATICA ABORDADA EN LOS MODULOS

Libro:

Pichikeche ñi dungun La voz de los Niños
Clorinda Antinao Varas y Cristian Quiroga Cortez

Cd. Room:

Lecciones para la enseñanza del Mapudungun
Clorinda Antinao Varas y Cristian Quiroga Cortez

Libro:

Módulos temáticos para la enseñanza de la cultura y cosmovisión
Mario Torres Alcayaga y otros

Cd. Room:

Cultura y cosmovisión de los pueblos indígenas
Mario Torres Alcayaga y otros

Fotocopia Capitulo:

Panorama regional de la Producción de Alimentos en el Mundo
Yolanda Trápaga Delfin

Fotocopia Capitulo:

Las Poblaciones Rurales del Tercer Mundo y la Política Económica para el
Desarrollo Rural
J. Edgard Taylor – Antonio Yúnez Naude

Fotocopia Capitulo:

Las políticas Agrarias y alimentarias y la Situación del Campesinado en
Países del Tercer Mundo
Marguerite Bey

Fotocopia Capitulo:

Desarrollo Sustentable y Alimentación Sana. Inicio de un Debate
Felipe Torres Torres

Al respecto dice:

Los inversionistas extranjeros no sólo usan y abusan del suelo y aguas y demás insumos a través de sus cultivos, sino que además están empeñados en despojar radicalmente al tercer mundo de su fauna y su flora de modo directo. En México, por ejemplo, coleccionan y exportan, a menudo con la connivencia de los organismos gubernamentales y sin el menor control y supervisión, toda una serie de plantas y animales de todo tipo con el fin de revenderlos o procesarlos en su país con un valor anual de miles de millones de dólares. lo cual prácticamente no deja ningún beneficio a México.

Termina su artículo preguntándose:

¿Cuál es el valor del trabajo perdido de los 2 a 3 mil millones de pobres en todo el mundo? No es una pregunta fácil de responder. Pensemos que cada persona pobre pueda producir un producto adicional de unos 50 dólares anuales, una cifra extremadamente moderada. Esto nos daría unos 100 o 150 miles de millones de dólares anuales, como mínimo. ¿No creen ustedes que incluso esta modesta suma haría posible que la humanidad saliera de esta cuerda de la pobreza que asquea a cualquier ser humano que tenga un poco de decencia?

Ernest Feder murió el 10 de mayo de 1984; dejó su obra donde expresa un pensamiento claro que permite, en los tiempos actuales, abordar los viejos y nuevos problemas de la agricultura de los países latinoamericanos.

PANORAMA REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS EN EL MUNDO

YOLANDA TRÁPAGA DELFIN*

ESCENARIO MUNDIAL DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

A un lustro de terminar el siglo, la estructura agrícola que tendrá el mundo al arrancar el nuevo milenio ya ha sentado sus bases estructurales.

Se trata de un esquema que se diseña en la segunda mitad de la década pasada, sin embargo constituye un proceso iniciado al término de la segunda guerra mundial, cuando un puñado de naciones del hemisferio norte toma en sus manos la construcción de un sector agropecuario sólido y capaz de generar un abasto suficiente de alimentos, como uno de los pilares de la reconstrucción europea.

Al finalizar los años setenta, el mismo modelo genera excedentes exportables que constituyen la base de la hegemonía para algunos de esos países en los mercados internacionales.

La gestión de este modelo fue llevado hasta su agotamiento en los años ochenta, al grado de generar una guerra fría agrícola entre las potencias hegemónicas del mundo: Estados Unidos y la Comunidad Eco-

* Profesora titular de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía de la UNAM.

nómica Europea, lo que constituyó el núcleo conflictivo de siete años y medio de debates en el marco de la Ronda Uruguay del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés).

De esta manera, la clausura de la Ronda Uruguay en diciembre de 1993 marca el inicio de la nueva etapa del comercio agrícola administrado y de los esquemas productivos que respaldan su funcionamiento.

Sería absurdo pensar que los acuerdos logrados redefinen el papel de los distintos estados nacionales en el ámbito internacional, y mucho menos que dan nuevas alternativas para la construcción de un orden agrícola más equitativo.

Muy por el contrario. Estos acuerdos consolidan la estructura vigente en el nivel mundial donde los países hegemónicos, en el terreno agrícola, marcan la pauta de los volúmenes de producción y los niveles de precios a que han de someterse el resto de los países, aun para los productos que los primeros no generan.

El fondo del acuerdo se establece en dos sentidos:

i] Resolver los problemas de producción de excedentes con base en la aplicación de dosis masivas de subsidios en las economías desarrolladas.

ii] Recomponer el esquema productivo vigente en los países industrializados, teniendo en cuenta la necesidad de coordinar el cuidado de los recursos naturales con el mantenimiento de niveles adecuados de rentabilidad.

Esto significa que los problemas de los países en desarrollo no fueron tomados en cuenta, tan sólo en la medida en que han de ajustarse al cumplimiento de los objetivos de los países del hemisferio norte.

En este contexto se puede abordar la forma en que las economías del mundo están estructuradas para la producción y el comercio agrícola, pues eso permitirá comprender la correlación de fuerzas internacional, además de los equilibrios regionales.

Hay que señalar que la dinámica de conformación de bloques económicos regionales no corresponde literalmente al funcionamiento de los mercados agropecuarios, por lo cual se presentará un recuento de los distintos grupos de países, según la problemática a que responden en este terreno, y sobre todo a la lógica de la política económica dirigida al campo.

ECONOMÍAS AUTOSUFICIENTES Y SUPERAVITARIAS EN LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

Los países de este grupo cuentan con una base de recursos naturales altamente diferenciada, que oscila entre grandes y fértiles extensiones

de tierra con vocación para la producción de cereales —Estados Unidos y Canadá, por ejemplo— y dotaciones restringidas y con problemas de relieve y de clima que exigen una abundante aplicación de insumos y recursos económicos para hacer viable altas tasas de producción de alimentos, tal como sucede en algunos países europeos y asiáticos.

En cualquiera de los casos, se trata de economías con niveles muy altos de autosuficiencia, hasta llegar a las excedentarias en el renglón alimentario.

En un nivel regional se observa la siguiente distribución de los países con estas características:

Estados Unidos y Canadá

Estados Unidos es la economía más grande del mundo, la primera exportadora y, agrícolamente, el país más eficiente junto a Canadá; se trata de exportadores netos de alimentos.

Su problemática fundamental radica en mantener su capacidad para colocar sus excedentes en los mercados agropecuarios internacionales; su estrategia se basa principalmente en estimular los procesos de apertura de las economías del mundo, de manera principal las de América Latina, con el fin de ser los proveedores dominantes de alimentos en un subcontinente cada vez más deficitario y frente a las tasas de crecimiento demográfico vigentes.

Europa Occidental

La Unión Europea es la segunda potencia agrícola mundial después de Estados Unidos, ampliada en enero pasado con la inclusión de otros países de Europa Occidental, Austria, Finlandia y Suecia. Además están los países de la región que conforman la Asociación Europea de Libre Comercio: Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega.

Con recursos naturales restringidos, frente a la abundancia que gozan sus competidores de América del Norte, estos países tienen una política hacia el agro basada en la protección de los ingresos de sus agricultores y la consideración de que la autosuficiencia alimentaria es un factor estratégico dentro de su política económica.

El conjunto de la región tiene los suficientes mecanismos de protección del agro para garantizar la capacidad de autoabastecerse de básicos y mantener la posición dominante de la Unión Europea en los intercambios internacionales de lácteos, cereales y cárnicos.

Oceania

Tanto Australia como Nueva Zelanda son productores importantes de cereales, carne y lácteos. Al igual que otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en los últimos años han liberalizado su sector agropecuario pero sin llegar al punto de considerar que el abasto alimentario puede obtenerse de importaciones, sin que afecte la autonomía comercial y económica de sus naciones.

Estos países son proveedores importantes del área de la Cuenca del Pacífico, así como fuertes competidores por mercados en el Medio Oriente.

Cuenca del Pacífico

En términos geoeconómicos, esta región incluye a Oceanía y países de Asia y América. Sin embargo, se restringirá la definición a Japón, China, Corea del Sur, Taiwan, Singapur y a los que integran la Asociación de Países del Sudeste Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés) como Malasia, Indonesia, Tailandia y Filipinas, cuya lógica hacia el agro obedece a los mismos lineamientos de garantizar un mínimo de autosuficiencia en básicos, independientemente de que la base de sus recursos naturales, en combinación con el tamaño de su población, resulte pobre y su balanza comercial agropecuaria exprese su papel de importadores netos de alimentos.

Esta perspectiva les ha permitido, en sus distintas etapas de incorporación al proceso de industrialización, mantener la estabilidad en el abasto de arroz, en los precios internos de su básico más importante y estabilidad en los salarios de la población, al no depender de los flujos internacionales de la producción de este cereal que además no satisface los gustos de los consumidores en estos países.

En ese sentido, el caso de Japón es especialmente ilustrativo de la voluntad de no depender del exterior, con una política expresa de diversificación de sus proveedores de alimentos, evitando principalmente al más importante —Estados Unidos— pues de lo contrario, se cuestionaría su autonomía comercial y manufacturera. Para esto han invertido en los países de la región, incluyendo Australia y otros tan lejanos como Brasil, para garantizar la producción agrícola y ganadera que satisfaga su abasto en los términos que su población lo demanda.

Otro caso relevante es China, que ha logrado abatir los niveles de pobreza rural y dar empleo a los campesinos, con una estrategia interesante de combinar la producción manufacturera llevada al campo con las

actividades agropecuarias que *per se* serían insuficientes para garantizar la reproducción global de las familias campesinas.

Pese a estar considerada como un país en desarrollo, China tiene un crecimiento económico superior al 10% anual y actualmente es autosuficiente en arroz y maíz, aunque sigue ocupando un lugar importante —junto con la ex URSS— como importador de trigo, pero realiza esfuerzos importantes para dejar de serlo.

La Cuenca del Pacífico constituye la región de crecimiento económico más dinámica del planeta y es un mercado por demás interesante para los proveedores excedentarios de Europa y América del Norte, aunque los niveles de autosuficiencia mantienen una tendencia ascendente.

El comportamiento de estos países en el renglón de la producción de alimentos tiene una lógica común:

a) No obedecer al criterio de las ventajas comparativas sino a los imperativos estratégicos nacionales de no dejar en manos del mercado el abastecimiento de alimentos.

b) Compensar, con una política económica de protección y subsidios hacia el campo y los agricultores, las desventajas que cada economía tiene en la dotación de recursos naturales aptos para la producción agropecuaria, en el contexto de un mercado mundial superavitario en alimentos y con precios artificialmente deprimidos por más de una década.

Se puede afirmar, sin temor a equivocación, que las estructuras de producción agropecuaria establecidas en estos países a partir del término de la segunda guerra mundial obedecen a un mismo patrón, de acuerdo con el cual la fortaleza industrial y comercial es un todo con la solidez de la producción alimentaria.

Otro es el caso, radicalmente opuesto, del resto de las regiones del planeta, donde se observa un peso secundario de la producción de alimentos en aras de estimular la industrialización.

ECONOMÍAS DEFICITARIAS EN LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

La mayor parte de las naciones del planeta enfrentan una situación de deterioro en los niveles de producción y autoabastecimiento de básicos.

Esta situación se enmarca en la problemática de la aplicación de severas políticas de ajuste estructural y de apertura económica que contradicen las capacidades nacionales de contar con un núcleo sólido agropecuario y las vuelve dependientes de los mercados internacionales de alimentos. Esto manifiesta vulnerabilidad, cuando menos en términos de la balanza comercial y el uso de divisas para la compra de alimentos.

Europa Central y del Este

Esta zona del continente europeo, integrada por Polonia, la República Checa, Eslovaquia, Rumania, Bulgaria, Hungría y la misma Rusia con su área de influencia, no puede establecerse todavía como un éxito económico tras el colapso del comunismo en 1990.

Muy por el contrario. En ese año se retiraron, violentamente, los subsidios a los precios al consumidor y al productor, ocasionando una grave contracción de la producción y el nivel de consumo de la población.

El poder adquisitivo de los ciudadanos de esos países no ha dejado de contraerse con las políticas de ajuste impuestas por los organismos internacionales. Pero en el renglón agropecuario, tras las presiones de los productores, se ha reestablecido cierto nivel de protección —aranceles y subsidios—, pues la redefinición en la tenencia de la tierra, la contracción en la demanda, junto con la apertura de las fronteras pusieron en serio riesgo la viabilidad económica del sector.

Es interesante señalar que el colapso económico acontecido en estos países, los ha llevado a ocupar hasta el año de 1993 el segundo lugar de destino de la ayuda alimentaria internacional, después de África Subsahariana y antes de Asia.

Esto quiere decir, que su tránsito a la economía capitalista, no ha significado una mejoría en los niveles de vida de la población. Aunque en la literatura producida por los organismos internacionales se pone el acento en la entrada de una variedad creciente de alimentos, que los pobladores de esos países difícilmente los pueden comprar, si no es a costa de sacrificar la adquisición de otros productos.

Estos países son vistos como mercados potenciales para Estados Unidos, pero sobre todo para la Unión Europea que podría, en un futuro, no muy cercano, incorporar a Polonia, Hungría, Eslovaquia y la República Checa.

América Latina

Desde la segunda mitad de la década de los ochenta, el subcontinente latinoamericano se encuentra inmerso en un profundo proceso de liberalización económica.

Esto ha significado la aplicación más estricta del criterio de las ventajas comparativas, lo que para el campo representa, en la mayoría de los casos, una disminución importante de los apoyos a los agricultores, una reducción de los niveles de producción de básicos en favor de los cultivos generadores de divisas. De acuerdo con los supuestos de la li-

beralización económica, después de estimular a los sectores con ventajas competitivas específicas y orientarlos hacia las exportaciones, se esperaba un incremento de los ingresos en estos países.

Desde esta perspectiva, y en combinación con la tasa de incremento demográfico del subcontinente de casi 2% anual, Estados Unidos, principal socio comercial de la región, ha evaluado esta situación como su oportunidad para ser el proveedor de esta creciente demanda de alimentos que estos países no podrán cubrir en los años siguientes y que pueden llegar a los 2 millones de toneladas de granos anuales, 5 millones de aceites vegetales y 31 millones de carne.

Sin embargo, salta a la vista la experiencia de México, que siendo el socio comercial más dinámico de Estados Unidos, entra en una crisis profunda que contradice no sólo las expectativas futuras de crecimiento, sino la viabilidad misma del modelo neoliberal y, por lo tanto, las expectativas de que la demanda efectiva generada por la región crezca en los niveles esperados.

África del Norte y Medio Oriente

Los 20 países que comprenden esta región cuentan con recursos agrícolas muy restringidos y dependen, en alto grado, de las importaciones de alimentos para cubrir sus necesidades. Con excepción de Turquía, Marruecos e Irán, el resto de los países importa más de la mitad de sus necesidades de alimentos. Aunque hay que señalar el caso de Arabia Saudita que, con su autosuficiencia en trigo y en buena medida en cebada, es sin embargo, el mayor importador de alimentos de la región.

Además, la capacidad económica de estas naciones depende ampliamente de sus exportaciones de gas natural y petróleo, por lo que su capacidad de compra está ligada a las cotizaciones internacionales de estos productos. Su política hacia el agro se desarrolla en el marco de la liberalización económica, por lo que no siendo eficientes en la producción alimentaria, su futuro se perfila necesariamente hacia un mercado creciente para las importaciones de básicos.

Por este mercado compiten encarnizadamente Estados Unidos, la Unión Europea, Australia, Tailandia, América Latina y la misma Turquía.

Asia

Se ha hecho referencia a los países más dinámicos de la región asiática agrupados en la Cuenca del Pacífico. Al resto de los países del conti-

nente, se les puede englobar como los deficitarios, importadores netos de alimentos, pero que no cuidan el sector alimentario y están expuestos francamente a disminuir sus niveles de producción, así como los niveles de acceso de la población a la alimentación.

Estos países ocupan el tercer lugar mundial como receptores de la ayuda alimentaria internacional.

África Sub-Sahariana

Esta región es la que presenta los problemas más graves en el nivel alimentario en el mundo. El crecimiento de la producción agropecuaria no corresponde con el crecimiento demográfico; el atraso económico del conjunto de estas economías hace que las divisas utilizadas para importar alimentos se desvíen de los fines productivos domésticos.

A esto se agrega el atraso tecnológico imperante, así como la inestabilidad política y las guerras civiles en la región.

La política agropecuaria desestimula la inversión, ya que mantiene los precios al productor por debajo de los precios internacionales.

Para África Sub-Sahariana la ayuda alimentaria internacional es vital, ha significado el 40% del total de sus importaciones de granos en los últimos 14 años.

Las proyecciones indican que en el largo plazo crecerá el déficit de alimentos al grado de necesitarse, en el año 2005, cuatro veces el nivel actual de ayuda alimentaria sólo para mantener los niveles de consumo per cápita actuales, de por sí inferiores a los requerimientos mínimos nutricionales internacionalmente establecidos, es decir, 20 millones de toneladas de granos; si se quisiera cubrir las necesidades hasta alcanzar el mínimo necesario, habría que importar 32 millones de toneladas.

TENDENCIAS GLOBALES DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

Es evidente que este agrupamiento por zonas no corresponde ni a criterios estrictamente económicos, ni exclusivamente geopolíticos. Sin embargo, es posible hacer clasificaciones que explican la forma en que se reproducen estas naciones y el papel que desempeñan en la división internacional para la producción y el consumo de alimentos.

Como ya quedó expuesto, tanto Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, los países de la Asociación Europea de Libre Comercio, Australia y Nueva Zelanda —todos miembros de la OCDE— son economías que han mantenido por décadas una política de protección al campo, han

logrado ser autosuficientes en términos alimentarios y, en algunos casos donde la dotación de recursos naturales lo permite, ser exportadores netos de alimentos.

Las naciones excedentarias de este bloque son productores hegemónicos a nivel mundial de cereales, carne y leche, lo que les permite controlar los mercados de estos productos, incluyendo la fijación de su precio.

Le siguen las economías más dinámicas de la Cuenca del Pacífico, con recursos naturales verdaderamente escasos para la producción agrícola, pero con una política de protección del agro semejante a la de los exportadores netos de alimentos.

Es decir, aun cuando Japón, Corea del sur, y Singapur son importadores netos de alimentos, han logrado establecer un nivel de autosuficiencia en arroz y en alguna medida en soya y otros productos, que les permite ejercer su autonomía frente a las fluctuaciones de los mercados internacionales, además de capacidad de negociación en otros ámbitos del comercio internacional, y en el mismo sentido apuntan las economías en desarrollo de Malasia, Tailandia, Brunei, Viet Nam, Laos y Camboya.

Otro es el caso de los países que hasta 1990 funcionaron en el esquema socialista y que en su incorporación a la economía de mercado y tras eliminar los subsidios, vieron desplomarse los niveles de ingreso de sus productores y consumidores.

Estas economías tuvieron que retornar a la protección del agro como condición de su sobrevivencia. Sin embargo, su condición es todavía incierta, en la medida en que sus niveles de eficiencia no son lo competitivos que debieran ser para enfrentar a sus vecinos occidentales que, por razones climáticas, producen el mismo tipo de mercancías agropecuarias.

Además, y a diferencia de los otros países, enfrentan una diversificación en los alimentos que se ofrecen a los consumidores, pues la apertura de sus fronteras ha permitido importaciones de alimentos en una mayor variedad, sobre todo de frutas tropicales. Esto genera una mayor dependencia del exterior y una mayor necesidad de divisas, sin que ello signifique el aumento de los niveles de bienestar de la población que, en la actualidad, dedica el 60% de sus ingresos totales a la compra de alimentos, lo que es un indicador francamente tercermundista.

Los últimos cuatro grupos de países, donde se encuentran el resto de los asiáticos, América Latina y África, corresponden a naciones con bajos grados de productividad; con una política agropecuaria que beneficia a los consumidores a costa de los productores, especializados en el cultivo de productos tropicales, cuya superabundancia mantiene los precios bajos en los mercados internacionales y sin capacidad de coordinación

entre ellos para controlar el nivel de los precios, salvo actualmente en el caso del café. Estos precios son determinados por los países consumidores, pues ellos tienen la capacidad de fijar cuotas, además de las características del producto, debido a su solvencia financiera y al dominio que ejercen en la producción de cereales.

Estos países son los que reúnen el mayor número de habitantes del planeta, así como la mayoría de los pobres y de los campesinos sin tierra o con parcelas de tamaño ínfimo y sin recursos para explotarla adecuadamente.

CONCLUSIONES

En los últimos 40 años, el sistema mundial de producción de alimentos ha hecho enormes progresos para lograr tasas crecientes de producción y productividad, pasando de 1.1 toneladas de granos por hectárea en 1951 a 2.3 por hectárea en la actualidad. Con sólo el 3% de la superficie total del planeta bajo cultivo, se obtiene alrededor del 93% de los alimentos que se producen.

En la actualidad, las capacidades productivas del planeta permiten producir suficientes alimentos para la población mundial, sin embargo, esto no ha sido suficiente para garantizar el acceso a los alimentos para gran parte de la población del mundo.

La mayoría de la población con hambre vive en los países en desarrollo. De éstos, alrededor del 80% son pobres que viven en áreas rurales.

Aproximadamente un 60% de los que no cubren sus necesidades calóricas cotidianas viven en Asia, 27% en África, 10% en América Latina y 5% en el Cercano Oriente. La tasa de crecimiento más rápida de este sector de la población se localiza en África.

Para hacer referencia a la región latinoamericana, de acuerdo con datos de las Naciones Unidas, un tercio de sus habitantes vive en pobreza crónica, lo que no significa que éste sea un problema exclusivo del Tercer Mundo, puesto que en los Estados Unidos, el 10% de la población depende hoy en gran medida de la ayuda alimentaria, bajo la modalidad de bonos de comida (*food stamps*).

Frente a esto y a pesar de que las capacidades productivas del planeta se han duplicado en 40 años, no se puede contar indefinidamente con la utilización del mismo esquema de producción agropecuaria, ya que la tecnología básica que se ha utilizado en este tiempo ha demostrado que no permite mantener un ritmo de producción ambientalmente sustentable y económicamente viable.

Hoy, los recursos agrícolas se encuentran bajo fuertes presiones, y este es un nuevo factor que tienen que considerar los hacedores de la política económica.

De tal suerte, los países industrializados de la OCDE, donde se encuentran los principales productores de alimentos, se han comprometido con una política para reducir la producción mediante el retiro de tierras del cultivo, con el fin de controlar la sobreproducción crónica.

Si bien esta política se inició hace 10 años, no ha resultado en una contracción importante de los excedentes de alimentos. Aunque se puede afirmar que hay un control por parte de las economías industrializadas que no está compensado por un aumento de la producción neta de los países más necesitados.

El desarrollo de las reformas a los aparatos productivos del agro en los países desarrollados no tiene un paralelo en los países en desarrollo y pone en evidencia la contradicción existente en el mundo entre la disponibilidad y las necesidades de alimentos. Es evidente que los enormes excedentes mundiales cerealeros, de carne y de leche, no obedecen a que se encuentren satisfechas las necesidades de comida del planeta, sino a la sobrecapitalización del agro en el hemisferio norte que no corresponde con la corta capacidad de compra de los países deficitarios.

Es decir, que el problema del hambre es de falta de demanda efectiva y no de escasez en las existencias producidas.

Se trata de un problema de mala distribución de la riqueza en el mundo donde, por un lado, las economías excedentarias buscan reducir su producción y las deficitarias, por otro, aumentarla, sin poder en el intervalo satisfacer sus necesidades comprando en el exterior si no es a costa de endeudarse, o dependiendo en alguna medida de la ayuda alimentaria internacional.

Según datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, en los últimos tres años el crecimiento de la población mundial ha excedido al crecimiento de la producción de alimentos, aunque esto no cause mayor preocupación planetaria que se traduzca en replantear las posibilidades estructurales de generación de básicos de las economías más deficitarias.

Al mismo tiempo, en el otro polo, las naciones excedentarias orientan sus esfuerzos a controlar y disminuir la producción que inunda los mercados internacionales.

Así pues, habría que considerar tres factores para analizar el problema global de la situación alimentaria en el largo plazo, más allá de las cuestiones relativas al mercado, cuya dinámica está regida por las políticas de los países industrializados:

- a) El crecimiento de la población y del ingreso.
- b) Los recursos productivos y la productividad.
- c) Las políticas alimentarias y agropecuarias.

En el actual estado de cosas, la división internacional del trabajo entre países productores de cultivos básicos y países de cultivos tropicales, da a los primeros la capacidad de decisión sobre los flujos comerciales, el volumen de la producción, los niveles de precios y hasta las características de los productos.

Si los países industrializados endurecieran su política de control de la producción y de una reducción importante de los subsidios al productor y a la comercialización, en un horizonte donde la mayor parte de los subdesarrollados no están incrementando sus niveles de satisfacción alimentaria, la discrepancia entre alimentos disponibles y acceso a los mismos aumentaría, pues se observaría una tendencia al alza en los precios de los alimentos, así como una relativa reducción en el volumen de la oferta.

Así, las reformas que se echan a andar en las economías del hemisferio norte a partir de la segunda mitad de la década pasada, tienen como principales expresiones:

- Afianzar la influencia regional de las economías industrializadas.
- Profundizar la apertura de los mercados de las economías en desarrollo.
- Profundizar las asimetrías Norte-Sur.

Aún más, los acuerdos de liberalizar el comercio internacional de productos agropecuarios no tienen como condición dismantelar la red de apoyos económicos que los países del Norte garantizan a sus agricultores. Y pareciera que en el Sur sí es una condición.

Según el estado actual de las estructuras productivas, los países en desarrollo seguirán aplicando a pie juntillas las políticas de ajuste dictadas por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, lo que pasa necesariamente por el dismantelamiento de las estructuras internas de producción, la depresión de los niveles de bienestar de sus poblaciones y la concentración enormemente desigual de la riqueza.

BIBLIOGRAFÍA

Alexandratos, Nikos, *L'agriculture mondiale: horizon 2000*, París, FAO-Económica, 1989.

Gaul, Gerald, y Ray A. Goldberg, *The emerging global food system*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc., 1993.

Klatzman, Joseph, *Nourrir l'humanité*, París, INRA, Económica, 1991.

Souza, Michele de *et al.*, "Price Reform and the Consumer in Central and Eastern Europe", *Food Review*, Washington, USDA, septiembre-diciembre de 1993.

Trápaga Delfin, Yolanda, Emilio Romero Polanco *et al.*, "Tendencias de la producción agrícola sustentable en los países industrializados", *Apertura económica y perspectivas del sector agropecuario mexicano hacia el año 2000*, México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 1994.

USDA, *Africa and the Middle East*, Washington, USDA, julio de 1994.

———, "Global food production prospects into the next century", *Agricultural Outlook*, Washington, USDA, junio de 1994.

———, *Asia and Pacific Rim*, Washington, USDA, octubre de 1994.

———, *China*, Washington, USDA, agosto de 1994.

———, *Western hemisphere*, Washington, USDA, julio de 1993.

———, *Europe*, Washington, USDA, septiembre de 1994.

LAS POBLACIONES RURALES DEL TERCER MUNDO
Y LA POLÍTICA ECONÓMICA PARA EL
DESARROLLO RURAL

J. EDWARD TAYLOR
ANTONIO YÚNEZ-NAUDE*

Nuestro texto tiene como objetivo presentar los resultados de nuestras investigaciones y las de Taylor y Adelman (1994) sobre la estructura e impactos de reformas económicas y otros cambios exógenos en poblaciones rurales de México y del Tercer Mundo.

El enfoque adoptado en tales estudios es cuantitativo, basado en encuestas aplicadas a los hogares de poblaciones rurales y en una combinación de la metodología usada en la teoría del comportamiento de los hogares agropecuarios y en los modelos multisectoriales.

Iniciaremos presentando el marco de referencia de nuestra investigación. Las dos partes que siguen sintetizan nuestra propuesta de análisis y lo que, a nuestro parecer, son sus contribuciones. El texto continúa con una breve descripción de las poblaciones rurales del mundo en desarrollo que hemos estudiado y con una serie de consideraciones sobre la estructura del agro y la política de desarrollo que resultan de la aplicación de nuestra propuesta analítica. Concluimos el texto con algunas sugerencias en materia de investigación de la economía rural y de política al respecto.

* Investigadores de El Colegio de México.

MARCO DE REFERENCIA

Hasta hace poco tiempo, el estudio de las economías de los pueblos del llamado Tercer Mundo y sus instituciones era un campo casi exclusivo de la antropología y, por su naturaleza, la mayor parte de las investigaciones no han tenido el propósito de elaborar modelos cuantitativos económicos (lo anterior es especialmente válido para el caso de México y otros países de América Latina).

Ya que un componente importante del sector agropecuario, en la mayor parte de los países en desarrollo, se basa en las decisiones de producción y consumo de los hogares rurales o campesinos, es fundamental incorporar tales peculiaridades al estudio de la economía rural. Con esta base es posible analizar con rigor cómo reaccionan estos agentes a cambios en el contexto macroeconómico, y cuantificar los efectos de las modificaciones en materia de política económica y otros cambios exógenos en las poblaciones donde habitan.

El propósito de nuestras indagaciones es contar con elementos precisos para la discusión de opciones que logren un cabal desarrollo rural. Para ello, también es muy importante tomar en cuenta las diferencias entre las poblaciones rurales, es decir, los distintos contextos económicos, sociales y culturales en donde se ubican.

Esto es la base de nuestras investigaciones para México y también de las de Taylor y Adelman, sobre cinco poblaciones rurales de países ubicados en los tres continentes en donde subsiste el subdesarrollo: India, Indonesia, Kenya, México y Senegal.

A partir de estudios de caso de pueblos campesinos típicos en estos países, se estudia su estructura socioeconómica y, con una metodología de modelística común, se cuantifican las complejas repercusiones de las políticas gubernamentales y otros cambios exógenos sobre su producción, ingreso, pobreza y desigualdad.

AGRICULTURA Y DESARROLLO

Uno de los principales componentes del sector agropecuario de los países en desarrollo son las poblaciones rurales y hoy, más que nunca, sabemos que la agricultura desempeña un papel básico en el desarrollo económico. En efecto, estudios econométricos muestran que los patrones de gasto del sector rural favorecen la producción doméstica de bienes por encima de las importaciones y apoyan la producción con un mayor contenido de trabajo respecto a la demanda de otros sectores y también

con un mayor contenido de insumos locales (véase a Haggblade, Hazell y Brown, 1988). Esto, unido al gran número de habitantes ubicados en las zonas rurales, demuestra la importancia del desarrollo agropecuario como motor de la industrialización (Adelman, 1984 y Timmer, 1988).

Aun cuando algunos nieguen o minimicen la contribución de los pobres del agro en el desarrollo económico (actitud adoptada recientemente por algunos funcionarios de México y de otros países que experimentan profundos procesos de liberalización económica), a nuestro juicio el problema básico y controvertido no es éste, sino cómo promover el desarrollo rural.

MERCADOS VERSUS ESTADO

Los fracasos de las economías planificadas y los países con prolongados periodos de protección comercial, frente al éxito de aquéllos con una orientación al exterior —como los llamados Tigres Asiáticos— han provocado la aceptación de los mercados como motor del desarrollo rural.

Sin embargo, la efectividad de los mercados en la asignación de recursos depende de su existencia, de su capacidad de proveer de información a los productores y consumidores y de los costos implícitos en usarlos para las transacciones cotidianas. Aun cuando los mercados funcionaran —algo que no es frecuente en los países en desarrollo— puede ser que las metas de eficiencia y distribución estén en conflicto.

Todo esto, que no ha sido estudiado con detenimiento, es posible indagarlo con la metodología que hemos aplicado y que a continuación resumimos.

PROPUESTA DE ANÁLISIS

El sector agropecuario, en amplias porciones del Tercer Mundo, se basa en las decisiones de los hogares ubicados en las poblaciones rurales. Para investigar los posibles efectos en la economía rural de las medidas de liberalización en boga y de otros cambios en las áreas de la política económica, en los mercados y en el medio ambiente, es necesario conocer la estructura socioeconómica de los hogares campesinos, sus vínculos y respuestas a cambios exógenos, así como las complejas relaciones que tiene la población donde habitan, con otros pueblos y con su mundo exterior (regional, nacional e internacional).

Hay dos líneas de investigación cuantitativa sobre los impactos de cambios exógenos en el agro de los países en desarrollo: la modelación

microeconómica neoclásica de los hogares campesinos y los esfuerzos nacientes de construir modelos multisectoriales de pueblos basados en matrices de contabilidad social.

Aun cuando los modelos microeconómicos han aportado conocimientos fundamentales sobre el funcionamiento de los hogares rurales, es limitada su capacidad para predecir los efectos que sobre ellos tienen cambios exógenos. Esto se debe a que tratan a las familias como unidades aisladas y, en consecuencia, ignoran las interrelaciones entre ellas, así como el contexto regional, nacional e internacional en el que se ubican las poblaciones donde viven.

Por su parte, los modelos multisectoriales de pueblos también toman a la economía del hogar como sujeto de análisis, pero incluyen las relaciones que tienen con su entorno; capturan los complejos vínculos que tienen con sus contextos local y externo.

Frente a los aportes y limitaciones de los modelos microeconómicos, nuestras investigaciones sobre la estructura agraria y los impactos de cambios exógenos, también se aplican al modelo del comportamiento microeconómico de las familias rurales, pero con un enfoque multisectorial. Nuestra propuesta de análisis parte de la elaboración de modelos de equilibrio general aplicados a poblaciones rurales, cuyas bases de datos son las llamadas matrices de contabilidad social (Taylor y Yúnez-Naude, 1995).

MATRICES DE CONTABILIDAD SOCIAL APLICADAS A PUEBLOS (MCSP)

Una MCSP proporciona una fotografía de la estructura de la economía de la población en estudio, de las instituciones locales y de las interacciones económicas del interior y con el mundo que la rodea. Con las MCSP puede analizarse la estructura de las economías de los pueblos en distintos contextos sociales y culturales. Un sistema de información de éste tipo también proporciona un marco contable, que es la base para modelar respuestas a las actividades productivas e instituciones del pueblo ante cambios exógenos.

Los datos requeridos por una MCSP se recopilan directamente a partir de encuestas, en una muestra representativa de las familias del pueblo que se estudia.

Los principios contables de las MCSP hacen al enfoque muy flexible, no sólo porque pueden construirse para distintos contextos económicos, sociales y culturales, sino también en términos analíticos (los detalles están en Taylor y Adelman, 1994, pp. 12-17; Yúnez-Naude y Taylor, 1995).

MODELOS MULTISECTORIALES

Hay dos tipos de modelos multisectoriales basados en MCSP: los de multiplicadores y los de equilibrio general aplicados (MEGAs).

Los primeros tienen limitaciones pues son lineales, ignoran el papel que desempeñan los precios relativos en las decisiones de los agentes económicos y suponen que el pueblo es una economía del tipo keynesiano, es decir, en donde no hay restricciones en sus recursos.

A nuestro parecer, los MEGAs son superiores a los modelos de multiplicadores, pues incorporan las reacciones de los agentes económicos ante cambios en los precios relativos y toman en cuenta las limitaciones en la oferta (no son lineales y suponen recursos escasos). En particular, los modelos de equilibrio general aplicados a pueblos (MEGAsP) combinan los principios de los modelos microeconómicos de los hogares con la metodología de la teoría del equilibrio general, usando como base de datos a las MCSP. Éste es, precisamente, el enfoque utilizado en nuestros estudios, pues con él es posible configurar, tanto el comportamiento micro de los hogares campesinos, como las interrelaciones de ellos dentro y fuera de sus poblaciones.

A diferencia de los modelos de equilibrio general aplicados a un país, los MEGAsP incorporan, explícitamente, el hecho de que las familias campesinas son unidades de producción y consumo.

En síntesis, un MEGAP incluye las transacciones no monetarias de los hogares campesinos y establece las vinculaciones que hay entre éstos dentro del contexto del pueblo, tomando en cuenta las restricciones de sus recursos, los efectos de los precios en sus decisiones y el carácter no lineal de éstas. Además, un MEGAP incluye las relaciones que el pueblo tiene con su mundo externo.

Nuestros ejercicios de aplicación del modelo también pueden incluir las interacciones de equilibrio general de las respuestas de los hogares a cambios exógenos en situaciones donde el pueblo está aislado del exterior o cuando ciertos mercados no existen o están segmentados.

APORTES DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

Además de que la elaboración de las MCS de los cinco pueblos estudiados permite conocer su estructura socioeconómica y las diferencias existentes entre las poblaciones, el enfoque de equilibrio general usado posibilita la comparación de los distintos efectos —en contextos económicos, sociales y culturales divergentes— de cambios exógenos.

Esto último es así porque con el estudio se cuantifican las repercusiones que, en la producción, los ingresos, el empleo, la migración y en los vínculos de demanda interna y externa de cada uno de los cinco pueblos estudiados, tendrían las modificaciones en las políticas macroeconómicas (como los precios) y de incorporación del cambio tecnológico, así como los efectos en ellos del deterioro ecológico, de las transferencias de ingreso y de transformaciones en la estructura de los mercados.

Un estudio como el propuesto muestra que, en muchos aspectos, las diferencias entre pueblos son mayores que las existentes entre países; lo que se refleja en la variedad de sus estructuras económicas e institucionales e indica que el estudio de poblaciones rurales requiere de uso de métodos económicos y antropológicos.

La investigación también sugiere que, no obstante que en un pueblo los flujos económicos son sencillos, la estructura institucional de su producción, consumo e intercambio es compleja (debido, por ejemplo, a la diversidad de fuentes de ingreso en sus hogares, a que parte de su producción es para autoconsumo y a que un componente importante del ingreso proviene del trabajo asalariado local o migrante de sus miembros). También muestra que el tipo de instituciones y producción de un pueblo depende del grado de su integración con los mercados locales, nacionales e internacionales.

Esto fundamenta nuestra convicción de que las complejidades de la estructura socioeconómica de los pueblos rurales del mundo en desarrollo exigen la elaboración de modelos empíricos —como los MEGAsP— que capten los vínculos entre sus actividades productivas, sus instituciones y sus ingresos, así como las relaciones del pueblo con el exterior.

Por su parte, los ejercicios de simulación de cambios exógenos que pueden elaborarse a partir de la metodología propuesta muestran cómo el funcionamiento específico de los pueblos en los países en desarrollo contraviene para algunas de las expectativas que se tienen de los efectos de las reformas económicas, elaboradas a partir de las prescripciones convencionales basadas en la teoría económica.

Indagaciones de este tipo proporcionan explicación a ciertas paradojas en materia de política de desarrollo, tales como:

- ¿por qué medidas que intentan aumentar la oferta de alimentos por medio de incentivos de precios funcionan en ciertos casos (Asia), pero son ineficaces en otros (África)?;
- ¿por qué los propósitos de aumentar el ingreso rural y disminuir la pobreza por medio de programas de ingreso en muchas ocasiones fracasan o hasta son contraproducentes?;

- ¿por qué a veces las medidas para disminuir la emigración rural por medio del aumento en el ingreso agrario la impulsan?, y
- ¿por qué son tan bajos los incentivos económicos para la preservación del medio ambiente rural de los países en desarrollo?

LOS PUEBLOS ESTUDIADOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

En el proyecto dirigido por Taylor y Adelman (1994) se incluyen las siguientes poblaciones (en Taylor y Yúnez: 1995, se detallan los resultados para el pueblo mexicano).

a) Keur Marie, ubicado en la planicie del cacahuete en Senegal, es donde vive la mayor parte de la población del país y está caracterizada por la degradación ambiental.

b) Kazanara, una población del distrito de Akola en la región algodonera de Maharashtra (oeste de la India). El pueblo es parte de una región árida y semitropical que tiene una agricultura de temporal y altamente comercializada.

c) Napizaro, en el estado de Michoacán, región típica del centro mexicano con profundos procesos de emigración internacional, productora de maíz, frijol y ganado.

d) Kutusm, localizado en el distrito Kirinyaga de la provincia central de Kenya: su principal actividad productiva es el cultivo del café, también tiene ganadería y produce maíz y frijol en tierras de temporal.

e) Cibageur, un pueblo del oeste de Java en Indonesia, con tierras secas en laderas, pero también con áreas de tierras húmedas; sus habitantes se dedican a la producción de arroz, maíz, ganadería y piscicultura.

Con excepción de Kazanara, para todos los pueblos se construyeron sus MCS con base en las encuestas levantadas en trabajos de campo y diseñadas para tal fin y conducidos por los autores de los estudios monográficos (en el caso de la población hindú, su MCS se elaboró a partir de la información proporcionada por una encuesta existente y se completó con datos recolectados en un trabajo de campo).

Por sí mismos, los estudios de cada pueblo permiten el conocimiento de su estructura socioeconómica y de su funcionamiento, y responden a algunas preguntas sobre la problemática local (los detalles están en los capítulos 3 a 7 del libro de Taylor y Adelman y, para el pueblo mexicano, en Taylor y Yúnez, 1995).

Por ejemplo:

- la investigación en Senegal responde a preguntas con respecto a la tenencia de la tierra y la degradación ambiental causada por la desertificación;

- el estudio del pueblo hindú pone en claro las razones de la persistencia de la pobreza rural en las áreas áridas y semitropicales del país y el papel de la irrigación en el crecimiento agrícola;
- los resultados para el pueblo michoacano muestran la importancia que tienen en el ingreso y en la economía local las remesas de sus migrantes a Estados Unidos (al estado de California en particular) y, en consecuencia, los fuertes vínculos que tiene la economía del pueblo con el mercado de trabajo estadounidense, y
- el trabajo para Indonesia responde a cuestiones relacionadas con los problemas de nutrición.

SIMULACIONES Y RESULTADOS

Además de las contribuciones anteriores, la aplicación de los MEGAs a las cinco poblaciones y el análisis de repercusiones que se hace a partir de ellas, permite el estudio comparativo entre pueblos y regiones rurales del mundo subdesarrollado; cuestión que es, a nuestro parecer, de fundamental importancia para el diseño de políticas eficaces de desarrollo rural. Esto es así porque es posible obtener diferencias y similitudes de las repercusiones que, en pueblos distintos, tendrían cambios en materia de política económica.

Los MEGAsP son base de una amplia gama de simulaciones de cambios exógenos que se hacen para cuantificar sus posibles efectos sobre las localidades estudiadas y, en última instancia, para el diseño de medidas en materia de política económica. Ejemplo de tales ejercicios son: modificaciones en los precios clave (de los productos locales, en los salarios y en el tipo de cambio); incorporación del cambio tecnológico; reducción en la productividad de los suelos y apoyos gubernamentales al ingreso y a la infraestructura rural.

Cambios en los precios

Con estos ejercicios se puede conocer el grado de sensibilidad de los hogares campesinos y la economía de los pueblos frente a los cambios en los precios, tales como de los productos básicos en la oferta local. Este tipo de experimentos es de vital importancia para discutir la repercusión de las reformas en los precios, típicas de los esquemas de liberalización.

a) A partir del experimento de un aumento del 10% en el precio de los cultivos básicos —simulación aplicada a cada uno de los cinco pue-

blos estudiados— puede decirse que hay una elevada elasticidad-precio propia en la oferta de básicos de las familias y pueblos más diversificados y con mayores ingresos (es decir, aquellos localizados en Indonesia, Kenya y México). O sea que las posibilidades de sustitución en estas poblaciones permiten a sus hogares reorientarse a la producción de básicos cuando se elevan sus precios relativos. Es decir, los recursos para producir no básicos se canalizan hacia la producción de básicos ante una mejora en sus términos de intercambio. Asimismo y debido a la limitación de los recursos locales, el aumento en la oferta de básicos reduce la migración.

No obstante que tienen elasticidades de producción menores, un resultado interesante de la simulación es que los ingresos de los hogares y pueblos más pobres aumentan más que los de los más ricos ante el crecimiento de los precios de los básicos. Esto se debe a que la fuente de ingreso más importante en los hogares y pueblos pobres recae en la producción de este tipo de cultivos, por lo que un aumento en su precio los beneficia.

La conclusión general que puede obtenerse del experimento es que, aunque las poblaciones estudiadas son sensibles a cambios en los precios, los efectos que éstos tienen sobre su ingreso es relativamente bajo. lo cual indica que la muy popular política de desarrollo rural de aumentar los precios de los cultivos básicos es ineficaz para atacar la pobreza rural. Además, es probable que el incremento en los precios de los alimentos básicos actúe en contra de los campesinos de subsistencia, que son compradores netos de ellos.

b) Un segundo experimento, aplicado a los pueblos que exportan alguno de sus productos (los de la India, Kenya y Senegal), es el aumento en 10% de sus precios. En este caso, el crecimiento de la oferta local de tales bienes es mayor que la encontrada en la simulación previa, lo que indica que entre más orientada está la producción rural a los mercados externos es mayor la elasticidad precio propia.

Modificaciones en la producción

a) Aunque con diferencias entre los cinco pueblos, la adopción del cambio tecnológico en la producción —simulada suponiendo un desplazamiento del 10% en sus funciones de producción de cultivos básicos— muestra que tal cambio tiene impactos positivos más profundos que el aumento en los precios. Esto es así, no sólo respecto al ingreso local, sino también porque los mayores ingresos tienen efectos convenientes

para la nación, al provocar un aumento de la demanda que los pobladores hacen de bienes producidos en el resto del país.¹

El resultado anterior indica la superioridad de las políticas enfocadas a promover la adopción del cambio tecnológico frente a otras más populares entre los gobiernos de los países en desarrollo, tales como las políticas de precios o, como veremos, las sugeridas por organismos internacionales de transferencia directa de ingresos (con distintas bases, Timmer, 1988, presenta un argumento similar).

b) Los impactos del deterioro de la calidad de la tierra, fenómeno preocupante en la agricultura del Tercer Mundo, también pueden estudiarse mediante la metodología propuesta.

La simulación consiste en disminuir en un 10% la cantidad de tierra usada en la producción agropecuaria. Con esto se toman a los insumos de la tierra como unidades de eficiencia, mismos que se reducen a medida que la calidad de ésta se deteriora o, alternativamente, si se incorpora al estudio la reducción del área cultivable (debido, por ejemplo, a la erosión).

Los resultados del ejercicio, nuevamente aplicado a las cinco localidades, llevan a las siguientes conclusiones.

Debido a la diversificación de actividades económicas de los pueblos estudiados, el costo de oportunidad de la inversión para conservar la calidad de la tierra es elevado. Esto porque los recursos requeridos para la conservación compiten con su uso como insumos para la producción y con la migración (ambos con precio sombra elevados). Esto es especialmente válido cuando la conservación es costosa en términos del tiempo y otros recursos familiares. O sea que, debido a la diversificación de actividades, las pérdidas de ingreso en las poblaciones provocadas por el deterioro ecológico son bajas, ya que ante una reducción en la calidad de la tierra, las familias reasignan sus recursos a otras actividades que no dependen tanto de la calidad de este factor de producción.

En consecuencia, la inversión en conservación requiere una alta tasa de retorno para producir los incentivos necesarios que la hagan viable, lo que exige medidas de acción pública.

¹ La mayor eficacia de las medidas que aumenten la productividad agropecuaria también se da respecto a políticas de transferencias gubernamentales de ingreso, como PRO-CAMPO para el caso de México (*infra* y Taylor y Yúnez, 1995).

Cambios en los Ingresos

Las transferencias directas de ingreso se han propuesto como medidas de apoyo gubernamental al agro, alternativas a la intervención vía precios. El argumento es que las primeras, al no influir en los precios, no distorsionan las decisiones de los agentes económicos.

Además, y con base en los modelos micro neoclásicos, se piensa que las transferencias de ingreso a los pobladores del agro es una estrategia rápida para aliviar la pobreza y estimular el crecimiento a partir de las vinculaciones de ingreso en las zonas rurales.

Frente a las conclusiones surgidas de los modelos micro neoclásicos, los resultados de simular transferencias gubernamentales directas de ingreso a partir de los MEGAsP (vía subsidios al consumo de alimentos básicos o a partir de pagos directos a los productores) muestran que tales medidas son una solución limitada para aumentar los ingresos rurales y reducir la pobreza prevaeciente en el campo.

Las políticas que estimulan la adopción del cambio tecnológico son superiores, por su impacto positivo en las economías locales y en su demanda por productos del resto del país que es mayor al provocado por las medidas que aumentan directamente el ingreso rural.

Así, las transferencias de ingreso sólo deben ser un componente en una estrategia integral de desarrollo; ésta debe enfocarse a crear las bases para lograr aumentos sostenidos en el ingreso, a partir del crecimiento en las tasas de retornos de los recursos familiares dedicados a las actividades productivas. La estrategia requiere enfatizar el cambio tecnológico (con él aumentará la productividad de los recursos familiares) y debe incluir, como veremos, la inversión en obras de infraestructura rural y el promover la profundización de las respuestas de los hogares campesinos a las señales de los mercados.

Cambios en los mercados de trabajo

a) Un crecimiento en los salarios provoca una reasignación de recursos en los hogares entre las actividades productivas de los pueblos estudiados y una disminución generalizada en la oferta local (ya que a diferencia de los modelos neoclásicos de hogares campesinos, en los MEGAsP el trabajo familiar no se toma como un sustituto perfecto del trabajo asalariado).

El aumento en las remuneraciones al trabajo asalariado también reduce el ingreso neto de los hogares debido a que el proveniente de las

actividades agropecuarias decrece y porque el precio sombra del trabajo familiar también lo hace (esto refleja que el peso en el ingreso de los hogares surgido del valor agregado producido por el trabajo familiar es mayor a los salarios recibidos por sus miembros migrantes; la excepción es el pueblo hindú, en donde el ingreso de las familias aumenta debido a que los pesos son los contrarios).

Los resultados de este experimento indican lo limitado de una política salarial para aumentar los ingresos rurales o para reducir la emigración de pueblos caracterizados por una producción intensiva en trabajo familiar.

b) Otro experimento relacionado con el mercado de trabajo es el que simula inversiones públicas que demandan trabajo local para la construcción de obras públicas de infraestructura rural.

En el corto plazo, los impactos de esta medida gubernamental son ambiguos. La mayor demanda de trabajadores aumenta el precio sombra del trabajo familiar; esto provoca una reducción en la oferta local de productos y, en consecuencia, una disminución en los ingresos de las familias. Sin embargo, las obras públicas reducen la emigración.

Además, este tipo de medidas tiene repercusiones positivas en el largo plazo pues, como en el caso de la adopción del cambio tecnológico, las obras de infraestructura llevan a un aumento en la productividad de las actividades locales. Por último, tales esfuerzos públicos profundizan los vínculos de los pueblos con los mercados regionales y nacionales.

Cambios en el monto de las remesas

a) El aumento en los ingresos esperados por la migración impulsa la salida de los habitantes de los pueblos, lo que provoca efectos secundarios en el ingreso y en la oferta locales.

En efecto, el crecimiento en los ingresos de los hogares causado por un aumento en las remesas de los migrantes, deprime la oferta local al provocar incrementos en la utilidad marginal del ocio y en el precio sombra del trabajo familiar.

La depresión en la oferta local es mayor en este experimento que en la simulación con transferencias de ingreso (ambas suponen cambios al respecto de un 10%) debido a que el cambio en las remesas tiene un efecto directo en el mercado local de factores.

Por último, el impacto del aumento en el valor de las remesas es ambiguo respecto al nivel del ingreso local y a su distribución, pues depende del peso de la migración y de las remesas en los ingresos de las familias y de los pueblos estudiados.

b) La migración no sólo causa pérdidas en la oferta de trabajo local, pues las remesas de los migrantes tienen efectos positivos indirectos en las economías de sus pueblos, al servir a los hogares para enfrentar las limitaciones o la inexistencia de instituciones tales como las de crédito y de seguro.

Éste es el objetivo de las últimas simulaciones, donde se toma en cuenta que los aumentos en las remesas de los migrantes estimulan el ahorro y la inversión locales al tener un efecto positivo en el ingreso de los hogares. Los ejercicios consisten en simular un crecimiento en los acervos locales de capital, asignando a sus actividades productivas la inversión aumentada que resulta de un incremento en los envíos de los migrantes.

En general, los resultados apoyan la hipótesis de que las remesas (y la migración) promueven el desarrollo rural al aligerar la inexistencia o imperfecciones de los mercados de crédito y seguros (Stark, 1991). Además, proporcionan elementos adicionales para el estudio del papel de la emigración rural.

Los impactos de la acumulación de capital inducida por la migración dependen de la estructura socioeconómica de los pueblos rurales, es decir, de sus actividades productivas y de la composición de sus hogares; las retroalimentaciones del equilibrio general mediante los mercados de factores disminuyen los efectos positivos de las inversiones sobre la producción y el consumo locales; sin embargo, las remesas transmiten muchos de sus beneficios indirectos a hogares que no tienen miembros que migran.

Por último, el enfoque usado y los ejercicios sobre los impactos de los cambios en los montos de las remesas en moneda extranjera, indican lo sensibles que son los pueblos con migrantes a otros países (las poblaciones de Kenya, Indonesia y México) a cambios en la economía internacional.

REFLEXIONES FINALES

Los resultados que hemos resumido muestran lo erróneo de la noción de que los pueblos campesinos están aislados y desvinculados con las economías regionales, nacionales y global. Además, y en muchas ocasiones, los vínculos que tienen las poblaciones rurales de las naciones en desarrollo con el resto del mundo y los impactos de cambios en los mercados internacionales sobre tales pueblos, son más importantes que los que tiene el país en donde se localizan, aun en los casos de las economías nacionales más abiertas.

El hecho de que los pueblos campesinos estén muy expuestos a los mercados del exterior (regionales, nacionales e internacionales) reduce los efectos que, dentro de ellos, tienen las políticas de ingreso y los cambios en los mercados y en el medio ambiente. Sin embargo, el estudio indica que las relaciones dentro de los pueblos son muy importantes para determinar el signo y la magnitud de los efectos exógenos en su producción, ingreso y en otras de sus variables económicas. Al respecto, puede decirse que las magnitudes de los efectos de cambios exógenos de política, mercados y medio ambiente, y en ocasiones hasta los signos de tales efectos, varían de pueblo a pueblo. Esto se debe a la diversidad en sus estructuras institucionales y tecnologías productivas, en el tipo y grado de su diversificación económica, nivel de ingreso, las restricciones en sus recursos y en sus relaciones con el entorno exterior.

Lo anterior es la base de nuestra convicción de que el diseño de las políticas de desarrollo rural debe partir de estudios concretos que tomen en cuenta las características específicas de la vida rural, sus complejidades y sus vinculaciones con la región y el resto del país en donde se localizan, así como las que tienen con el exterior. En otros términos, los proyectos de desarrollo deben tomar en cuenta las dos dimensiones fundamentales presentes en la vida rural: la microeconómica y la macroeconómica. Con ello, no sólo habrá fundamentos para evaluar medidas alternativas de apoyo al agro, sino también para conocer con precisión las bases que puede dar el desarrollo rural a los objetivos de sustentabilidad e industrialización.

Las especificidades del agro muestran que no hay recetas en materia de política aplicables a cualquier circunstancia y lugar: el sector rural de los países en desarrollo es heterogéneo, no está ni aislado, ni cabalmente integrado a los mercados; tampoco funciona exclusivamente como proveedor de trabajo barato al capitalismo nacional y extranjero. La economía campesina es compleja, adaptable y con potencialidades.

No obstante las disparidades existentes entre los pueblos estudiados y, en consecuencia, la diversidad de los efectos de los cambios exógenos simulados, es posible extraer las lecciones generales que siguen en materia de política rural:

- Lo limitado de las medidas de apoyo, vía precios de los cultivos básicos, cuando no hay cambio tecnológico.
- Los peligros de la degradación ambiental en la producción agrícola, por el alto costo de oportunidad de las inversiones en la conservación de las tierras en pueblos diversificados, donde el precio sombra del trabajo familiar es alto en actividades que no dependen mucho de

la calidad del medio ambiente (por ejemplo, la migración y las actividades no agrícolas).

- Lo inadecuado de las políticas de transferencias directas de ingreso o de subsidios al consumo para aumentar el ingreso real y disminuir la pobreza en el agro. Frente al hecho de que este tipo de medidas son muy costosas y no pueden eternizarse, el estudio muestra que las políticas eficaces son aquellas que unen los propósitos de asegurar las necesidades básicas de los habitantes rurales con los esfuerzos por aumentar la productividad de los recursos familiares de los hogares pobres.
- La existencia de cuellos de botella en la oferta de trabajo de los pueblos causa limitaciones en la respuesta de la producción local ante aumentos exógenos en los precios. A esto se le une la baja elasticidad del ingreso de los pueblos frente a cambios en los precios.
- Los efectos de las medidas de apoyo gubernamental sobre la migración, dependen de la forma en que éstas afectan la distribución y el nivel de ingreso de los pueblos (por ejemplo, políticas que aumenten el ingreso real per cápita rural pueden promover la migración si amplían las disparidades en la distribución del ingreso local).
- El importante impacto positivo de un aumento en el ingreso de los pueblos sobre la demanda de bienes manufacturados producidos en el resto del país.
- La sensibilidad de los pueblos a cambios en el contexto internacional (el caso extremo es el pueblo michoacano, que es más afectado por cambios en la cotización del peso frente al dólar que respecto a los precios del maíz).

Sin duda, la integración internacional aumentará el grado de apertura de los pueblos a la economía global. A medida que esto suceda y que las economías rurales se tornen más complejas, nuevas y mejores contribuciones podrán hacerse al vincular pueblos y ciudades con base en modelos de equilibrio general aplicados a regiones. Los MEGAsP, cuyos resultados hemos sintetizado en este texto, son la base de nuestros esfuerzos de investigación al respecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Adelman, I., "Beyond export-led growth", *World Development*, 12(9), 1984, pp. 937-49.
- Haggblade, S. P. B. Hazell y J. Brown, "Farm-nonfarm linkages in rural Sub-Saharan Africa", *Policy, Planning and Research Working Paper*, núm. WPS 6, Washington, Banco Mundial.
- Stark, *The migration of labor*, Cambridge, Basil Blackwell Ltd, 1991.
- Taylor, Edward J. e Irma Adelman, *Village Economies: The design, estimation and application of Village-wide economic models*, Cambridge University Press, en prensa, 1994.
- Taylor, Edward J. y A. Yúnez-Naude, "Impactos de las reformas económicas en el agro mexicano: un enfoque de equilibrio general aplicado a una población campesina", *Documento de trabajo*, IV-1995, CEE, El Colegio de México, 1995.
- Timmer, Peter C., "The agricultural transformation", en Chenery, H. y T. N. Srinivasan (eds.), *Handbook of development economics*, Amsterdam, vol. 1, 1988, pp. 275-331.
- Yúnez-Naude, A. y J. Edward Taylor, "Modelos aplicados a pueblos campesinos: una propuesta para el estudio de su situación y perspectivas", en Ernesto Moreno *et al.* (editores), *El sistema de poscosecha de granos en el medio rural: problemática y propuestas*, PUAL-UNAM, 1995, pp. 161-175.

LAS POLÍTICAS AGRARIAS Y ALIMENTARIAS Y LA SITUACIÓN DEL CAMPESINADO EN PAÍSES DEL TERCER MUNDO

MARGUERITE BEY*

INTRODUCCIÓN

Presentar un balance de la agricultura campesina en países pobres es un reto. Sin embargo, frente al contexto actual, y para enfrentar el futuro, aparece necesario analizar y comparar la evolución de las políticas agrarias y, en particular, el papel de las agriculturas campesinas en países de América Latina, África y Asia.

No cabe aquí enunciar los paradigmas del desarrollo, pero sí destacar el papel que se atribuye o se debería atribuir a los actores sociales e ilustrar los temas tratados con algunos casos concretos. Se recorrerán tres décadas en las cuales el agro ha experimentado muchos cambios, tanto en las estructuras sociales como en las políticas. Ciertamente, se fomentó la modernización del agro, pero ¿en qué medida se beneficiaron los pequeños productores? Se llegó a una sobreproducción a nivel mundial; sin embargo, los excedentes de los países ricos no constituyen una solución a largo plazo para resolver las carencias de los países pobres.

Desde inicios de los ochenta, se imponen programas de ajuste estructural que revelan el fracaso de las políticas "desarrollistas" en las que el Es-

* Doctora en Ciencias Sociales. Investigadora en el CECOD-REDES, Universidad de París.

tado tuvo un papel fundamentalmente intervencionista. Ahora se preconiza un "retiro" del Estado de los sectores de producción, culpando a estas intervenciones por incrementar el volumen de la deuda externa y generar medidas drásticas que ahora hacen depender a los pobres de ayudas alimentarias. Mientras tanto, países del Sureste asiático consiguen la autosuficiencia alimentaria y se vuelven los primeros exportadores de arroz en el mundo. ¿Qué significan estas diferencias? ¿No podría existir una justa medida entre el "demasiado Estado" y la "falta de Estado"? ¿Cuál es el margen de respuesta de los pequeños productores a las condiciones impuestas por el modelo neoliberal?

EL PRODUCTIVISMO DE LOS AÑOS 1950 A 1970

Reforma agraria o revolución verde

a) Reforma agraria en América Latina

Las reformas agrarias en el subcontinente americano tuvieron modalidades y resultados muy distintos. En general, no se realizaron tanto para resolver las contradicciones en la tenencia de la tierra y favorecer a las poblaciones indígenas y campesinas, como para acabar con los rezagos del régimen colonial y modernizar la agricultura. Permanecen latifundios en México, cuando se anuncia que el reparto de tierras está concluido, como también los hay en Brasil, que nunca reunió las condiciones para realizar una reforma agraria. Lo que sí se permite con la reforma agraria, es distribuir la tierra de tal manera que se eviten conflictos mayores y que se mantengan a las poblaciones rurales en el campo. Pero este tipo de reforma nunca está acabada: la tendencia ineluctable a la concentración de la tierra impone un reordenamiento periódico. El papel del Estado es claramente de arbitraje entre propietarios *fundiarios* (grandes propietarios rurales) y campesinos, sea para evitar episodios violentos, sea reprimiendo los movimientos campesinos en apoyo a las oligarquías rurales.

Las reformas de los años cincuenta y sesenta, mayormente en los países andinos, más tarde en países centroamericanos, responden a una exigencia primera: reestructurar la producción agropecuaria, modernizarla y aumentar la producción alimentaria nacional.

El caso de Perú es bastante elocuente al respecto. Para acabar con el régimen oligárquico y con un latifundismo improductivo, un gobierno militar reformista tomó el poder en 1968. Bajo el slogan

"la tierra a los que la trabajan", sólo un 30% de los pequeños productores se beneficiaron con el reparto de tierras en su mayoría poco productivas, mientras en la costa, las empresas capitalistas se reorganizaron en cooperativas de producción agrícola (CAPS), manteniendo parte de su actividad para la exportación (caña de azúcar y algodón). En la sierra, se priorizó la titularización de las comunidades campesinas y se agrupó el parque ganadero de las haciendas en empresas asociativas (SAIS) que involucraban comunidades. La modernización se fomentó a través de una red de técnicos del Ministerio de Agricultura. Se otorgaron créditos (creándose el Banco Agrario) y subsidios a los insumos comercializados por la Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (ENCI). En este caso, la revolución verde se estuvo implementando conjuntamente con la reforma agraria.

¿Sirvieron realmente estos esfuerzos muy costosos a la agricultura campesina? Sin lugar a duda, se puede contestar que no, ni en el nivel de la tenencia de la tierra, ni en el nivel de la modernización de la producción.

b) Revolución verde en Asia

A partir de los años sesenta, la revolución verde se propone resolver los problemas de abastecimiento alimentario de los países pobres, agravados por el crecimiento acelerado de la población. En el plano ideológico, el aumento de la productividad de la tierra traía una ventaja considerable: se podía evitar el cuestionamiento de la tenencia de la tierra. Este fue el caso, en particular, en países africanos. En Asia, se hacía fundamental desarrollar la producción de arroz para evitar las hambrunas periódicas e intensificar la producción, compensando la fuerte presión ejercida sobre la tierra por una población creciente.

En muchos países se adoptaron nuevas variedades de semillas más productivas e indisociables de fertilizantes químicos y pesticidas, que crean una nueva dependencia de insumos importados. Al respecto, la India se esforzó en reducir su dependencia desarrollando su producción de nitratos. Un aspecto llama la atención: las nuevas variedades exigen más cuidados y condiciones ideales en los sistemas de producción donde se implantan. Una de las dificultades, de hecho, reside en compatibilizar la investigación agronómica con realidades agrarias diversas. Esto explica que se dejaron vastas regiones deficitarias, como el Sahel, al margen de los beneficios de la revolución verde. Lo primero fue, en efecto, proponer el uso de nuevas variedades de semillas en zonas homogéneas

que disponían de sistemas de riego, lo que, muchas veces, favoreció regiones ricas y excluyó del desarrollo vastas regiones con escasos recursos.

Los casos del Pendjab y del Uttar Pradesh, en el norte de la India, ilustran estas desigualdades. Estas regiones, por disponer de riego, se beneficiaron con la revolución verde, dejando al sur del país en la misma pobreza de siempre. Observemos que, "además, el Estado Indio llevó una política tarifaria favorable a los productores, desconectada del mercado mundial y combinada con una búsqueda de la seguridad alimentaria a través de la implementación de inventarios de reserva y el subsidio a alimentos de base".¹ Por su parte, Indonesia, bajo un régimen autoritario, tuvo una política uniforme para intensificar la producción, dedicándole 20% del presupuesto nacional. La producción de arroz se concentra principalmente en la isla de Java, muy densamente poblada. Se atribuyeron medios importantes para normalizar las estructuras de producción del arroz: sistema de capacitación masiva, cooperativización y supervisión por un organismo público. Incluso se estuvieron regando fertilizantes y pesticidas con avionetas. Este sistema dejó a los productores al margen del cambio tecnológico, hasta que la extensión se dirigió hacia un trabajo en pequeña escala. Sin embargo, cabe recalcar que el aumento de la producción se debe sobre todo a un sistema coercitivo. Al cabo de una década y media, en 1983, Indonesia llegaba a ser autosuficiente en arroz, quedando todavía tributario de las variaciones climáticas.

c) Los grandes programas de irrigación

Desde los años treinta, se difundió la idea de valorización de cuencas hidráulicas (con represas, pozos, irrigaciones, etc.) en varios lugares del planeta. Con la adopción de nuevas variedades de plantas, más productivas, los sistemas de riego se hicieron aún más necesarios, porque estas plantas no pueden someterse a los caprichos del clima. Este pretexto ofreció, en muchos casos, la oportunidad de conquistar nuevas tierras para la agricultura, evitando recurrir a la reforma agraria, mientras se frenaba el éxodo rural.

Éstos son los casos de los perímetros irrigados que se implementaron en los ríos Sao Francisco, en el Nordeste de Brasil, y Senegal, en su parte media.

¹ G. Courade, *Une "révolution verte" pour l'Afrique*, mimeografiado.

En ambos casos, la administración de los perímetros irrigados fue confiada, desde los años 60, a una sociedad de Estado (la CODEVASF, en Brasil, y la SAED, en Senegal). Las sociedades administradoras tienen como función la de regular el acceso a la tierra y al agua, organizar a los productores hasta lograr la autogestión y seguir habilitando nuevos perímetros.

Si bien, en el inicio, el uso del agua y los insumos de producción debieron estar subsidiados, el propósito de los proyectos era que lleguen a autofinanciarse. En realidad, en el Sao Francisco, la lógica de la CODEVASF es una lógica empresarial y, por lo tanto, busca ganancias que puede conseguir más fácilmente favoreciendo empresas capitalistas o grandes propietarios. Los pequeños están marginados del proceso de decisión y no pueden volverse autosuficientes por lo que se les mantiene en dependencia de la empresa estatal. Ésta, por su parte, procura reproducir las condiciones para su permanencia. Este círculo vicioso sólo podría romperse con una voluntad política. Pero, por el momento, el poder político está en manos de una oligarquía regional que sólo piensa en sus propios intereses.

Sea en Senegal, con el monocultivo del arroz, o sea en el Sao Francisco, con productos de contraestación, la situación de los pequeños productores es actualmente crítica. En ambos casos, los productores no tienen libertad de elegir sus cultivos ni su forma de comercialización, no pueden asumir los costos de producción y están sobreendeudados.

En los perímetros irrigados del Senegal, las familias se mantienen con el apoyo de sus miembros emigrados en Francia. La producción se redujo, llegando a la mitad en 1980-81 y los rendimientos disminuyeron. Mientras tanto, la SAED se volvió la empresa estatal más deficitaria.²

² C. Reboul, *Barrages contre le développement? Contribution à l'étude des projets d'aménagement de la vallée du fleuve Sénégal*, Paris, INRA-UGTSE, 1982. El caso de Senegal levanta una doble contradicción: con los sistemas de cultivos nacionales y con los hábitos alimentarios. La producción de arroz, destinada al consumo nacional, está fuertemente subsidiada por varios mecanismos (subsídios directos a los insumos, precua-ción con importaciones, bajos precios al consumidor, etcétera). Sin embargo, el consumo de arroz, incluso en las ciudades, no es muy importante (llega a 11 kilos al año por persona en Dakar). En cambio, las medidas políticas desfavorecen la producción de cereales nacionales (mil, sorgo), esenciales en la agricultura y la alimentación de los campesinos.

En Brasil, al cabo de diez años de experiencia en la región de Petrolina (estados de Pernambuco y Bahía), los más pequeños están vendiendo sus parcelas a medianos propietarios y se vuelven jornaleros o aparceros. Las empresas agroexportadoras ejercen el control de la producción mediante su monopolio de la comercialización. Ellas exigen la calidad del producto y garantizan su abastecimiento mediante el adelanto de insumos a los productores que, a falta de crédito, no podrían cultivar los productos que mejor se comercializan. En la región, la tendencia es a la concentración de la tierra en manos de medianos propietarios ausentistas y de empresas agroexportadoras. La producción se orienta hacia frutas para la agroindustria, que exigen una fuerte inversión inicial.

d) *¿Modernización para los pequeños productores?*

En relación con la modernización del campo, un aspecto aparece esencial: el del crédito. Se debe destacar la necesidad de su expansión hacia los pequeños productores para que desarrollen su producción, pero también se debe reflexionar en la forma como se otorga. Las políticas agrícolas han priorizado un crédito con intereses bajos alegando que, de esta forma, se subsidiaba a la pequeña agricultura. En realidad, sabiendo que los créditos (incluso de bancos estatales) benefician en prioridad a los medianos y grandes agricultores, de una manera más justa se debería hablar de una transferencia de capital hacia los más ricos, gravando así el capital para otorgar créditos a un mayor número de productores. Por otra parte, está el problema del sobre endeudamiento de los pequeños productores (porque sólo pueden acudir a prestamistas usurarios y/o porque tratan de modernizar su producción), que pone en peligro la permanencia de muchas explotaciones. En efecto, muchas experiencias muestran que la modernización de la agricultura expulsa cada día más productores de la tierra.

Esta observación hace preguntar, una vez más: ¿a quiénes beneficia la modernización del agro? También se puede preguntar si la cuestión agraria fue tan fundamental para los políticos.

Reducir las desigualdades en el campo, que abriga la mayoría de la población (y la mayoría de los pobres), abriría nuevos mercados a la producción industrial (de maquinaria y bienes de consumo) en expansión, al mismo tiempo que favorecería un uso más racional de la tierra. También los mercados financieros encuentran en el campo un espacio de expansión con la modernización. Finalmente, aparece un nuevo poder, el financiero-industrial, que se opone al poder tradicional oligárquico y que,

respaldado por un discurso progresista y hasta humanitario,³ sólo garantiza su propia reproducción.

Los sinsabores del colectivismo

a) *Los procesos de colectivización*

El sistema yugoeslavo adoptado en Perú no tuvo los resultados esperados: muy pronto, el sistema cooperativo se reveló improductivo. En los años que siguieron a la reforma, la producción agrícola manifestó una fuerte caída. En vez de aumentar la producción beneficiándose con economías de escala, la productividad del trabajo se relajó. En las cooperativas costeñas, los socios trabajaban dos o tres horas al día. Los nuevos socios, antiguos empleados de las haciendas, sufrían relaciones de trabajo copiadas en el tiempo pasado: no tenían autonomía. Paulatinamente, se fue desarrollando una producción familiar diversificada, con el ejemplo de los parceleros vecinos.⁴ Estas condiciones hicieron posible la reducción de las superficies cosechadas con caña de azúcar y algodón que, con mayores rendimientos, mantenían su producción estable mientras aumentaban los productos alimenticios para el consumo nacional.

En Argelia, la descolonización trajo un dilema al nuevo gobierno instalado en 1962: ¿qué se hacía con los dominios de los europeos, reivindicados por todas las categorías sociales, desde campesinos hasta soldados? Se optó, como una medida transitoria, por colectivizar todas las tierras, imponiendo un cambio radical en la organización de la producción: colectivos de trabajo y cooperativas en "dominios autogestionados" cada vez más grandes.⁵

A partir de 1971, la renta petrolera financió una intensificación de la agricultura para el mercado interior. Este cambio se hacía inevitable por lo que los productos de exportación ya no los com-

³ Esto es acabar con las hambrunas, lo que valió a uno de los promotores de la revolución verde el premio Nobel de la paz.

⁴ J. Dourliand, citado en M. Bey, "Ouvertures pour un débat", en M. Haubert y M. Bey (coord.), *Les paysans peuvent-ils nourrir le tiers-monde?*, Paris, publicaciones de l Sorbona, 1995.

⁵ Sobre el caso de Argelia, véase C. Chaulet, "Agriculture et nourriture dans les réformes algériennes: un espace pour les paysans?", en *Revue Tiers-Monde*, vol. XXXII, núm 128, octubre-diciembre de 1991.

praban los europeos que los habían implantados. Se quiso desarrollar en el sector asociativo la producción de trigo para el consumo interior, apoyándose en la revolución verde con una mecanización avanzada. Mientras tanto, el sector privado abastecía con 60% de los alimentos y sólo recibía el 14% de los créditos. De hecho, la mayor limitación a este sistema reside en una estatización en todos los niveles y, sobre todo, en una intervención uniformizante, que llevó a administrar el agro como una empresa industrial, sin tomar en cuenta las diferencias ecológicas entre regiones ni dejar la menor responsabilidad a los obreros. Entonces, los colectivos adoptaron estrategias para rodear al Estado y maximizar sus ganancias y se organizaron alianzas familiares.

El *dutch disease*⁶ afectó muy pronto a Argelia, que tuvo que revisar su política agrícola, incrementando su dependencia de las importaciones para alimentar su población. A partir de 1981, se inicia un proceso de reestructuración, con dominios más pequeños para romper los clanes. El mercado se liberaliza y se diversifica la producción. En una etapa posterior, en 1987, se comienza tímidamente a crear explotaciones agrícolas individuales.

Sin embargo, los precios en el mercado libre son inalcanzables y no hay control de los pequeños comerciantes. Teniendo un status autónomo, los productores están ahora bajo el dominio de los intermediarios comerciales. Entre un control estrecho de parte del Estado y su retiro del mercado, las condiciones están lejos de reunirse para lograr la autosuficiencia alimentaria.

En el Vietnam del Norte,⁷ la revolución socialista, así como en China Popular, se apoyó en el sector agrícola, fuertemente mayoritario. La colectivización fue total. Una organización casi militar formó el marco de la actividad agrícola. Las cooperativas de producción estuvieron organizadas en brigadas, con una gran especialización en las tareas. Esto trajo como consecuencia una mala repartición del trabajo en el curso del año y nadie podía tener el control de la producción en su totalidad. Se impusieron cuotas de

⁶ El *dutch disease*, o síndrome holandés, es un proceso según el cual la entrada súbita de divisas de exportación da lugar a un incremento importante de la absorción del consumo interno, lo que provoca una modificación de los precios relativos desfavorable al sector de exportación, una reuplicación de los recursos y, finalmente, una reducción de los ingresos de exportación. El síntoma más evidente es la sobrevaluación de la tasa de cambio real.

⁷ Sobre la colectivización y la descolectivización en Vietnam, véase Nguyen Tung, citado en M. Bey, "Ouvertures pour un débat", en M. Haubert y M. Bey (coords.), 1995, *op.cit.*

producción y un 5% de la tierra fue otorgado en propiedad a las familias.

La colectivización trajo como consecuencia conductas de inercia de parte de los productores. Por su parte, el Estado no supo enfrentar la complejidad de la gestión de los colectivos, ni coleccionar y redistribuir la producción. La falta de asesoría y la mala distribución de los insumos contribuyeron a la caída de la producción y las cuotas cerealeras. Asimismo, desde la reunificación del Norte con el Sur en 1975, el modelo único de colectivización total con una fuerte mecanización no ganó la adhesión de los productores. El año 1978 conoció una hambruna. Sólo la economía familiar permitió la subsistencia de los campesinos, gracias a rendimientos elevados.

b) El cooperativismo en África del Oeste

África del Oeste no conoció reformas agrarias. En cambio, desde la época colonial, se implementó un sistema cooperativo, llamado "Sociedades Indígenas de Previsión" (SIP). Este sistema, se suponía, se adecuaba a la organización de los pueblos de agricultores, fuertemente homogéneos y jerarquizados. Se trataba, sobre todo, de una comercialización colectiva para recaudar y distribuir mejor los productos.

En varios países (tales como Mali y Burkina Faso), las revoluciones socialistas de los años sesenta se apoyaron en la cooperativización del sector agrario, creándose organizaciones por pueblos. También países con regímenes liberales, como Senegal, adoptaron este sistema. Se volcaron muchas esperanzas hacia las cooperativas, consideradas como el mejor instrumento para conciliar las solidaridades tradicionales y la modernización técnica.

La opción marxista se trasluce en los objetivos asignados a la agricultura: debe proporcionar excedentes para invertir en la industrialización y la construcción de infraestructura. También el sistema debe permitir abastecer a precios baratos a los ciudadanos y, en particular a la pleteria de funcionarios y asalariados de las sociedades de Estado, principales pilares del régimen.

El propósito de transformar las relaciones de producción se enfrentó a la resistencia de los campesinos. Como en el pasado con las SIP, los campesinos se niegan a entrar en estas organizaciones extrañas a ellos. Están obligados a trabajar en campos colectivos y lo hacen sin entusiasmo.

Conviene recalcar que, más recientemente, se formaron organizaciones por pueblos, que tienen diversas funciones de almacenamiento, comercialización, servicios, etc. Se agrupan los miembros por grupos de edad y/o sexo, lo que trae mayor coherencia en los objetivos de cada grupo. Las asociaciones de pueblos (*associations villageoises*) se han multiplicado en los últimos años, constituyendo federaciones a nivel regional, nacional e internacional que comienzan a representar un poder incontrolable.

c) Resultados decepcionantes

Conviene destacar los fracasos repetidos que resultaron de las políticas implantadas en el medio rural en los años sesenta y setenta, ya sea en relación con el colectivismo socialista o con el cooperativismo.

En cuanto al colectivismo, el fracaso ideológico se debió a la creencia de poder construir el socialismo en continuidad con las solidaridades tradicionales. Se comprueba, con la reacción de los productores, que la organización campesina no tiene mucho que ver con el socialismo. En todos los casos abordados aquí, se mantiene una constante: el campesino busca trabajar en familia para su propio beneficio y dominar los factores y el proceso de producción.

Se fracasó también en los métodos empleados para la implementación de nuevas estructuras de producción. Estas estructuras estuvieron impuestas desde fuera, con medios burocráticos rígidos y sin mayor consideración por las especificidades locales, étnicas, de derecho consuetudinario de la *chefferie*,* de sistemas de producción, de dinámica interna, etcétera.

Finalmente, las técnicas implementadas también resultaron un fracaso. Los programas, a menudo muy costosos, y la asesoría técnica tuvieron muchos errores: la falta de participación de los productores en las decisiones, una mecanización extensiva que no dominaban, siembras en tierras mal drenadas, etcétera.

El tema de la transformación de las estructuras agrarias con la colectivización y una fuerte intervención del Estado deja tres lecciones: *i*] si bien la colectivización se presentó como necesaria en un momento dado, no podía constituir más que una transición; *ii*] en efecto, la agricultura familiar se realza como la forma más adecuada para valorizar el medio rural, reuniendo, además la mayor parte de la población; *iii*] y lo que es más importante, que es imprescindible revisar las políticas agrícolas hacia

*N. E. Territorio sobre el que se ejerce la autoridad de un jefe tribal.

una reducción de las inversiones públicas, por lo que el incremento desmedido de la deuda externa lleva a programas de ajuste estructural que cuestionan la legitimidad y autonomía de los Estados afectados.

En cuanto al cooperativismo, se repitieron más o menos los mismos errores que con la colectivización. Cabe recalcar que el movimiento cooperativo, para tener éxito, debe ubicarse en un espacio, a la vez de contradicción y de complementariedad, con los demás actores rurales (agroindustrias, comerciantes, etc.) cuando, por ejemplo, el Estado abandona ciertas funciones. Por lo tanto, aparece necesario que estas formas de organización sean autónomas y respondan a necesidades expresadas por sus miembros.

EL NEOLIBERALISMO EN LOS ÚLTIMOS QUINCE AÑOS

La necesaria descolectivización

Los miembros de las cooperativas de producción inspiradas por el modelo socialista no esperaron la simbólica caída del muro de Berlín para empezar la parcelización de sus cooperativas.

En Perú, los mismos ideólogos de la cooperativización fomentaron, a partir de los años 80, la parcelización de las cooperativas, primero en la costa, después, en los Andes. El movimiento fue apropiado desde el interior de las cooperativas. En la costa, los trabajadores no tenían el sentimiento de ser socios y anhelaban sacar un provecho personal de su labor. El problema que se planteaba al gobierno era: ¿qué hacer con el parque de maquinarias? Se constituyeron entonces cooperativas de servicios. En los Andes, los socios de las sociedades ganaderas no aceptaban una organización empresarial que no les traía ninguna ventaja, ni a nivel personal, ni a nivel de su comunidad, mientras la corrupción de los gerentes era conocida. Las acciones terroristas de Sendero Luminoso en las regiones Centro y Sur aceleraron el proceso de desactivación de las SAIS.

En Vietnam, el sistema integrado VAC (agricultura, ganadería, piscicultura), fue fomentado con las primeras medidas de apertura económica en 1981.¹ Se reconocía a la pequeña producción individual en la fase de transición al socialismo. Se otorgaron parce-

¹N. T. Nguyen Trong, "Les politiques agraires vietnamiennes entre dogmatisme et nouvelle donne", en *Revue Tiers-Monde*, vol. XXXII, núm. 128, octubre-diciembre de 1991.

las a las familias, sin permitir una verdadera privatización. La unidad familiar conservaba la parte de la producción que excedía del rendimiento acordado con la cooperativa, según el número de miembros y la calidad de la tierra. En 1986, nuevas medidas de liberalización abrieron el comercio. Se desarrolló un mercado libre, en el cual los productores podían conseguir precios más remuneradores para sus productos. La diferenciación entre cooperativas se acentuó más aún en 1988, cuando se reconocieron las competencias y se reintrodujeron las ganancias privadas. Las cooperativas apenas si mantenían su papel de servicios. Recibían un 13% de la producción para su funcionamiento y el mantenimiento de servicios sociales. Los impuestos de Estado bajaron a 15% de la producción, dejando un 70% a los productores. Para los campesinos, se trató entonces de producir más para ganar más. Incluso se diversificó la producción con una pequeña ganadería y actividades rurales variadas.⁹

En ambos países, la descolectivización responde a un movimiento apropiado por los mismos miembros de las cooperativas. La inercia de los vietnamitas obligó al Estado a concebir medidas transitorias, mientras en Perú, el gobierno sólo tuvo que acatar la realidad que se le planteaba.

El modelo neoliberal y el ajuste estructural

El modelo neoliberal suele presentarse como un modelo universal, vaciando de su contenido político los problemas más graves de la sociedad contemporánea. Tal es el caso de la pobreza.¹⁰ Desde el año 1991, el Banco Mundial se aferró a este problema que afecta tanto a los países ricos como a los demás. El sistema de escalas, con umbrales de pobreza, acudiendo a indicadores dudosos y, por lo menos, insuficientes, tiende a hacer los límites borrosos y a dejar sin objeto un análisis en términos de clases sociales.

Los primeros ajustes se dirigieron hacia ciertos sectores de las economías afectadas por un fuerte endeudamiento externo. Sus débiles efectos llevaron al Fondo Monetario Internacional y al Banco Mundial a preo-

⁹ Nguyen Tung, citado en M. Bey, "Ouvertures pour un débat", en M. Haubert y M. Bey (coords.), 1995, *op.cit.*

¹⁰ P. Safama y J. Vallier, "Pauvretés et inégalités dans le tiers-monde", Paris, *La Découverte*, 1994.

nizar, desde el inicio de los años 80, programas de ajuste estructural. Éstos, bajo un modelo único, se presentan en tres modalidades:

a) el ajuste monetario: frente a monedas sobrevaluadas, se preconiza una devaluación de las monedas nacionales, lo que trae una ventaja para las exportaciones.

b) la compresión de la demanda (salarios congelados, reducción del aparato estatal) se presenta como necesaria para normalizar mercados inflacionarios y adecuar la demanda con la oferta;

c) el desarrollo de las exportaciones aparece imprescindible para conseguir las divisas indispensables al pago de la deuda externa.

Para justificar estas medidas, se avanza en la teoría de las ventajas comparativas¹¹ cuando, en la práctica, la competitividad sería el concepto adecuado. Este concepto significa la capacidad de la explotación agrícola para sobrevivir a las fluctuaciones de los precios y para aumentar su participación en el mercado. Nos demuestra claramente que ésta no es ahora la situación de los plantadores de cacao o de café, que tienden a disminuir su participación en la producción para exportar y se repliegan sobre cultivos de sobrevivencia para resguardar su explotación. En cambio, las ventajas para los países ricos y los grandes propietarios residen en la baratura de una mano de obra sobreexplotada, lo cual permite incluso la deslocalización de industrias (lo que llaman en México industrias maquiladoras).

Los efectos del ajuste en las economías campesinas

Combinando estos tres aspectos, los efectos en la agricultura se traducen de la manera siguiente:

a) La devaluación de la moneda nacional favorece las exportaciones y encarece las importaciones, entre otras de alimentos;

b) La caída de los salarios reales, añadiéndole el fuerte aumento de la desocupación, implica una reducción de la demanda interna de bienes de consumo, incluso de alimentos (pero vendidos a precios competitivos por los países ricos);

c) El Estado se retira de los sectores de producción, se liberalizan los precios de insumos y productos y, por lo tanto, la agricultura nacional debe competir con productos alimenticios importados (a veces donados como medida compensatoria para evitar hambrunas en los sectores más pobres).

¹¹ El concepto de "ventajas comparativas" sirve para comprender la estructura productiva, pero supone un mercado no distorsionado lo que, en la realidad, no es el caso.

El ejemplo de los "plantadores" de cacao y café de Camerún tiene un doble interés: ilustra la situación de economías exportadoras dependientes de las fluctuaciones del mercado mundial y la problemática que está actualmente aquejando a las economías neocoloniales de África del Oeste (en particular con la devaluación del franco CFA).

Después de confiarse por mucho tiempo en un mercado protegido para sus productos de exportación, los agricultores descubren, desde enero de 1994,¹² la realidad sin piedad del neoliberalismo. La mayoría de los productos de consumo vieron su precio multiplicado por dos, mientras los precios de las materias primas siguen bajando en el mercado mundial; el deterioro en los términos del intercambio alcanzó 47% desde 1985. ¿Cómo reaccionan los "plantadores" a esta nueva realidad?

La plantación, por su carácter duradero, conlleva dos aspectos que podrían ser desventajas: una reside en que la plantación, dominio del hombre, simboliza prosperidad (y, por lo tanto, trae poder) y no se puede acabar con ella tan pronto, y otra es que se debe renovar periódicamente (entre 8 y 15 años). La primera cuestión que se plantea es saber si los productores siguen renovando su plantación y si la siguen considerando como su principal fuente de ingresos. A pesar de la poca distancia histórica de que se dispone, el equipo OCISCA¹³ está indicando algunas tendencias que podrían mantenerse en el largo plazo.

Dos de ellas son fundamentales: se mantiene la plantación, aunque con una menor inversión (en particular en la renovación de los árboles), y se diversifican las actividades, rurales o no. El papel de la mujer se vuelve más importante por el desarrollo de la horticultura, de la pequeña ganadería y del comercio de alimentos preparados. Otro aspecto relevante es la necesidad de crédito. Para responder al aumento de gastos urgentes (escolares, productivos, alimenticios, incluso reembolsos de préstamos al banco), se diversifican las fuentes de préstamos: *tontines*,¹⁴ parientes o amigos, cajas

¹² A esa fecha, los países de la zona del franco CFA (única moneda de la región que tenía paridad en el mercado internacional) se vieron obligados a practicar una devaluación del 100%, postergada por mucho tiempo por la política neocolonial francesa.

¹³ "Observatorio permanente de la crisis en Camerún". Los resultados más recientes de sus investigaciones están reunidos bajo la dirección de G. Courade, en *Le village camerounais à l'heure de l'ajustement*, Paris, Karthala, 1995.

¹⁴ Son organizaciones de tipo ahorro y crédito constituidas espontáneamente en los pueblos, mayormente por mujeres (que son las que mantienen a la familia). Cada miem-

rurales, etc. A pesar de esta reorganización que demuestra una adaptación rápida a las circunstancias, dos aspectos deben ser recalcados: muchos niños (más aún niñas) abandonan las escuelas y la tradicional solidaridad africana, que se prolongaba en las relaciones estrechas entre campo y ciudad, tiende a transformarse en un intercambio más calculado.

En síntesis, la liberalización trae varias consecuencias: el empobrecimiento de los más pequeños, incluso la proletarianización de algunos.¹⁵ un retroceso en los logros sociales como la escolarización y la disminución de la resistencia a enfermedades por malnutrición. Por su parte, la legendaria solidaridad campesina demuestra que tiene límites.

UN INTENTO DE COMPARACIÓN

La agricultura campesina, predominante y dominada

En casi todos los países del llamado Tercer Mundo, la agricultura campesina sigue siendo mayoritaria. En países africanos, como Burkina Faso o Rwanda, y asiáticos, como Vietnam o Tailandia, su tamaño es superior al 90% de la población. En Gabón, se eliminó prácticamente a esta categoría por beneficiarse de una renta petrolera que permitía importar alimentos baratos de países vecinos. Sin embargo, los cambios en las políticas agrícolas de Argelia, que presenta síntomas similares (*dutch disease*), muestran que el autoabastecimiento alimentario sigue siendo un factor imprescindible de soberanía nacional. Al contrario, el éxito agrícola de Tailandia, primer exportador de arroz en el mundo, se expli-

bro participa con la misma cantidad de dinero y recibe, por turno, la totalidad del ahorro por sus gastos personales. Se debe recalcar una ventaja esencial, la *tontine* palia ventajosamente el crédito agropecuario por lo que cada uno se beneficia de un pequeño capital para los gastos que le parezcan convenientes (sea para la casa, escolarizar a los niños, crear nuevas actividades o, incluso, apoyar a la producción de viveres).

¹⁵ Por ejemplo, la situación de los trabajadores de la caña, en el nordeste de Brasil, se deterioró en los últimos años, a raíz del empeño de los latifundistas (y del Estado) en desarrollar este cultivo tan necesario para conseguir y, gracias al programa alcohol, ahorrar divisas. Los trabajadores, que anteriormente tenían por lo menos el derecho de cultivar una parcela para su consumo a cambio de varios días de trabajo en la caña, no tienen ya ninguna seguridad: las dificultades económicas y la expansión de las superficies de caña, hacen que los dueños utilicen la abundante mano de obra como jornaleros, según sus necesidades.

ca por una presencia importante y autoritaria del Estado en el ámbito rural.¹⁶ Este ejemplo recalca lo que más distingue a los países asiáticos en relación con los demás continentes: su economía se apoya en una agricultura campesina.

La fuerte participación del campesinado en la producción agrícola hace que incluso las economías campesinas participen en una producción para las exportaciones. La mayor parte de las plantaciones de café, cacao o té, en Asia y África como en América Latina, está en manos de pequeños productores. Ya se demostró que, del punto de vista agronómico, los cultivos de exportación y los cultivos alimenticios se complementan, mayormente por la introducción de mejoras técnicas en los primeros y porque se evita, con un sistema integrado, un monocultivo que agotaría los suelos más rápido. Sin embargo, también se demostró que los pequeños productores dedicados principal o totalmente a cultivos de exportación sufren más de desnutrición que los que se dedican a cultivos alimenticios.¹⁷

A pesar de que se reconoce la fuerte contribución de la pequeña producción en los abastecimientos alimentarios, los incentivos a la producción se dirigen en prioridad a grandes explotaciones y empresas de tipo capitalista, sea mediante los aranceles, de los subsidios para producciones comerciales, de los créditos con intereses bajos o nulos.

La agricultura campesina es la más intensiva, sin requerir de mucha inversión, y se apoya en la autoexplotación de la mano de obra familiar. Su flexibilidad en relación con el mercado se explica porque prioriza su propio abastecimiento alimentario. En suma, la agricultura campesina se caracteriza por "la voluntad de equilibrio entre parámetros económicos, sociales y medioambientales. El productor campesino no procura maxi-

¹⁶ Estos logros no dejan de encubrir dos cosas: una es que Tailandia es un país que no conoce democracia y que muestra niveles de pobreza muy amplios; otra es que la agricultura cobra un papel importante por lo que la economía tailandesa descansa en ella y en una población mayoritaria en el campo. Es cierto que Tailandia no sufrió las perversiones económicas que manifiestan países que estuvieron colonizados por mucho tiempo. De esta forma, su agricultura pudo volcarse más naturalmente hacia el abastecimiento alimentario de su población y evitar el apremio de una economía exportadora. Dicho esto, la forma como se desarrolló la agricultura tailandesa presenta tres características: se apoya en la familia campesina, que comercializa su producción por medio una red sino-tailandesa muy antigua y bien integrada en esta sociedad tan jerarquizada, y está fuertemente apoyada por el Estado, mediante el subsidio a los insumos y de una política de precios y aranceles proteccionista. Véase C. Taillard, "Les dynamiques paysannes en Asie: l'exemple de la Thaïlande", en M. Haubert y M. Bey (coords.), 1995, *op.cit.*

¹⁷ Véase, entre otros, J. Laure, *Des vivres ou du thé? L'alimentation et les conditions de vie des familles rwandaises*, París, Orstom, 1986.

mizar la sola rentabilidad económica, sino que incluye criterios sociales en su raciocinio".¹⁸

En vez de explotar estas características, se las debería valorizar y, viendo el tamaño que representa el campesinado, tanto dentro del sector agrario como dentro de la población total, favorecer su desarrollo social y económico, evitando migraciones que, para muchos, son sinónimo de fracaso y los conducen a la exclusión.

La imprescindible intervención del Estado

Se ha reprochado mucho a los programas de ajuste estructural de seguir un modelo invariable (el que se aplicó primero en países africanos indiscriminadamente).¹⁹ En relación con la contracción del Estado, es cierto que, por motivos que encuentran sus raíces en la época colonial, muchos países africanos sufren de un desarrollo desmedido de su burocracia, lo cual merecía un ajuste. Sin embargo, la reducción del aparato estatal va aparejada con una privatización de la economía en un contexto de globalización, lo que conduce inevitablemente al retiro del Estado del sector de producción agropecuaria.

Muchos ejemplos citados en el curso de esta ponencia dan la prueba de que el Estado no puede dejar de intervenir en el sector de producción alimentaria. Primero, porque tiene la obligación de satisfacer las necesidades alimentarias de su población, y así controlar su abastecimiento, so pena de perder su legitimidad y provocar disturbios sociales. Segundo, porque cada país está dentro de un sistema mundial donde impera la globalización de la economía y se requiere competitividad; los países ricos, que son los que más protegen su agricultura con subsidios importantes, al mismo tiempo publicitan las virtudes de las ventajas comparativas para los demás países, lo que significa para éstos abandonar su agricultura a las leyes ciegas del mercado, en condiciones desventajosas.

Este conjunto de observaciones pone en evidencia que lo que se busca con el modelo neoliberal es la negación del papel de los diferentes actores sociales frente a un mercado omnipresente y omnipotente. Se

¹⁸ B. Delpeuch, *Pour des agricultures paysannes*, París, Fondation pour le Progrès de l'Homme, 1989.

¹⁹ Muchos balances del propio Banco Mundial destacan este resultado. Véase, entre otros, C. Atta Mills, *Ajustement structurel en Afrique subsaharienne*, Washington, Banco Mundial, IDB, 1989.

DESARROLLO SUSTENTABLE Y ALIMENTACIÓN SANA, INICIO DE UN DEBATE

FELIPE TORRES TORRES*

LOS SUPUESTOS DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

En tanto que la posibilidad de tener acceso a un esquema de desarrollo sustentable integra diversos factores de elevada complejidad, se ha pensado en la integración de cuatro dimensiones que podrían garantizar el éxito de cualquier proyecto de este tipo, independientemente de su especialización productiva:

a) *Sustentabilidad social.* Garantiza que todo proceso de desarrollo lleva aparejado un crecimiento estable.

b) *Sustentabilidad económica.* Significa el flujo constante de inversión pública y privada, la asignación y manejo eficiente de recursos y un medio externo justo.

c) *Sustentabilidad ecológica.* Plantea que la explotación de los recursos en sí misma conlleva a un rápido deterioro. Por lo tanto hay que reducir el consumo de combustible fósil y de otros de rápido agotamiento, al igual que el de productos perjudiciales para el medio ambiente. En este contexto deben implantarse políticas de conservación de recursos, reciclamiento y sustitución por recursos renovables.

* Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

d) *Sustentabilidad cultural*. Propone que el proceso de modernización debe tener raíces endógenas, buscando el cambio dentro de la continuidad cultural.¹

El enfoque sustentable debe estar presente dentro de una estrategia de mejoramiento ambiental gradual, que empiece por reorientar los procesos antiecológicos de cada sector productivo; más aún en el caso de la agricultura y la producción de alimentos que implican movilidad de la frontera agrícola, la salud de los consumidores y el equilibrio con todos los factores naturales de la producción. El problema inicial es cómo ubicar las gradualidades en el marco del desarrollo económico, el compromiso político y las nuevas dimensiones del mercado global para que dicha estrategia sea exitosa y garantice mejores condiciones de vida y de convivencia con la naturaleza.

Una propuesta de agricultura orgánica dentro del marco del desarrollo sustentable y de la conservación de los recursos naturales, debe identificar el modelo tecnológico donde se adscribe, la dimensión de la producción y productividad en el corto y mediano plazos, la dinámica del mercado internacional, las ventajas en la estructura de precios tomando como referente los esquemas convencionales actuales y emergentes, los costos de producción que consideren sus ventajas en la recuperación ambiental de largo plazo, la demanda real de consumidores, la biodiversidad en la estructura productiva agrícola, la vocación natural de los suelos, la problemática de los diversos estratos de productores, el problema de la recuperación de la inversión en el corto plazo; la incorporación de un mercado de insumos orgánicos, la estructuración de una industria de empaque y procesamiento de tipo biológico, el redimensionamiento de un esquema de comercio justo y equitativo, la definición de políticas de crédito y desarrollo tecnológico la organización para la prevención, el marco jurídico, los esquemas de distribución y, finalmente, la consideración de que un proyecto de esta naturaleza no puede partir de un criterio conservacionista de los recursos, sino de que su aprovechamiento se integre en equilibrio con el medio ambiente.

Es importante rescatar el enfoque de la gradualidad para el mejoramiento ambiental sin contravenir los procesos económicos, porque su problemática no puede reducirse a cuestiones de diagnóstico de aspectos como el de la contaminación o la desaparición de especies, implica

¹ Ignacy Sachs, *Desarrollo sustentable, bioindustrialización descentralizada y nuevas configuraciones rural-urbanas. Los casos de India y Brasil*, Madrid, Pensamiento Iberoamericano, 1990.

un marco más amplio y la revisión misma del concepto de desarrollo social y el estilo de vida,² así como la capacidad de adaptación de la tecnología al medio ambiente, donde está presente la transformación y la perturbación del esquema natural.

Todo sistema agrícola y pecuario implica la perturbación de un sistema natural que tiene reglas y límites de operación: la magnitud del impacto que causa depende de las condiciones ecológicas originales, de la superficie afectada y de la intensidad tecnológica del sistema de cultivo. Las diversas condiciones medioambientales dan origen a diferentes sistemas agropecuarios. La idea de sustentabilidad pone en juego las nociones de necesidad futura y la capacidad limitada del medio ambiente para satisfacer las necesidades. La sustentabilidad implica el reconocimiento de que los ecosistemas tienen una capacidad de carga y no pueden ser sobreexplotados más allá de ciertos límites sin causar impactos irreversibles en el medio ambiente. Los sistemas agropecuarios deben partir de una optimización del uso de los recursos en general: las tecnologías futuras deberán aprovechar el flujo de energía y optimizar el uso de materiales sin deteriorar los ecosistemas naturales.³ La recuperación de tecnologías tradicionales puede ser una alternativa, más aún cuando ya existe un espectro de mercado que puede cumplir con el requisito de adaptabilidad a los procesos económicos.

LA AGRICULTURA ORGÁNICA Y EL DESARROLLO SUSTENTABLE

La concepción más general de desarrollo sustentable es aquella que propone garantizar la producción de hoy, sin poner en riesgo la disponibilidad de recursos para el mañana. Esto implica un cuestionamiento frontal a los modelos de desarrollo económico seguidos, cuya característica ha sido la destrucción de la naturaleza sin mejorar el ingreso y la calidad de vida de las mayorías. Se supone que las leyes clásicas del mercado son incompatibles con un ambiente natural sano y por lo tanto hay que proponer un modelo de desarrollo que tome en cuenta el equilibrio ecológico.

El planteamiento, aparentemente claro, presenta sin embargo grandes dificultades cuando se trata de elaborar propuestas que concilien el crecimiento económico, la dinámica del desarrollo tecnológico y la conservación de la naturaleza. La propuesta se complica más si se analiza desde el terreno de la ecología y la cultura y a partir de lo cual se pro-

² Eduardo Ibarra, "Reflexiones sobre ecología y desarrollo rural", en *Estudios Sociales*, núm. 8, vol. IV, Sonora, México, CIAD-El Colegio de Sonora, 1993.

³ *Idem*.

ponen soluciones al ordenamiento del mercado. Esto quizá obedezca a que en estas disciplinas, particularmente en el caso de la ecología, se tiene mayor claridad sobre la fragilidad de los modelos de desarrollo cuando se trata de revalorizar la naturaleza.

De cualquier manera, la factibilidad del modelo de desarrollo sustentable en un contexto de mercado abierto queda aún por resolver, no por ausencia de propuestas, sino por falta de acuerdos entre los agentes económicos que dinamizan la producción, los cuales no consideran todavía como problemática la escasez de recursos naturales, aunque los productores orgánicos ya pagan un sobreprecio. Finalmente, el problema es tan complejo que requiere de un tratamiento múltiple.

El deterioro y agotamiento mundial de los recursos naturales son pruebas de que las leyes del mercado no funcionan cuando se trata de garantizar equilibrio ecológico; sin embargo existe el problema de que cuanto más se agotan los recursos, los modelos de mercado se vuelven antieconómicos en la medida en que suben los costos de producción y baja la tasa de rentabilidad de las empresas. El desarrollo económico ignora históricamente una estrategia de conservación ecológica y en tanto no contempla el largo plazo como factor de valorización desde la perspectiva de los recursos naturales, se vuelve no sustentable como modelo de acumulación y de equilibrio ambiental.

Las estrategias que hoy se proponen para resolver la ecuación crecimiento-equilibrio ecológico varían desde prohibiciones al uso de los recursos, privatización de los mismos hasta un sistema de premios y castigos encaminado a regular el desperdicio en el proceso productivo. Sin embargo, ninguna ha sido capaz de proponer una alternativa íntegra que ya no comprometa más el futuro de la vida sobre el planeta, a pesar de que no se pueden negar avances, al menos en lo que se refiere a una concientización ecológica.

En el mismo tenor se ubican las diversas asociaciones ecologistas nacionales e internacionales, al igual que la multitud de esquemas de intervención sobre el ordenamiento ecológico, sustentados científicamente o no, que proponen el uso eficiente del agua y la energía en la cadena productiva. Se carece de una estrategia clara que armonice los componentes naturales con el desarrollo económico global.

¿Qué es lo que debe proponerse entonces? Existen alternativas que plantean un cambio del marco institucional para diseñar políticas ecológicas.⁴ Así, las reglas del juego político y económico deben cambiar en

⁴ Informe del Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C., México, Cal y Arena, 1993.

al menos cuatro puntos: ninguna política basada en las reglas del mercado resulta exitosa cuando el sistema judicial no la puede hacer cumplir; es necesario convertir en instrumento efectivo el Estado de Derecho; no puede cambiar la política ecológica sin que desaparezcan las condiciones que hacen posible la existencia de monopolios, y, hay que profundizar la reforma económica.

La estrategia anterior contempla también⁵ escuchar las demandas de todos los sectores sociales, ya que una política ecológica no puede funcionar donde paga más el que mayor necesidad tiene de utilizar el ambiente, si no existe junto con ello una compensación para los grupos perjudicados con la reforma económica. Es necesario cambiar la política social y hacerla compatible con la reforma económica y el marco político.

Otras estrategias ponen el acento en que el mercado sigue determinados lineamientos que no deben violentarse, sino buscar aprovechar su dinamismo para producir de acuerdo con un nuevo estilo de desarrollo. En tal caso, la empresa debe hacer suya una política de crecimiento con equilibrio ecológico en la medida en que constituye el principal usuario de los recursos y fomenta una cultura consumista que va a contrapelo de la racionalidad de la naturaleza. En todo caso hay que considerar que el mercado manda las señales y la tecnología las readapta al modelo económico, por lo cual la tecnología debe diseñarse tomando en cuenta la fragilidad de los ecosistemas.

De acuerdo con el enfoque empresarial, el desarrollo sustentable requiere de transformaciones globales que pueden resumirse como sigue:⁶ una nueva perspectiva mundial en la relación individuo-naturaleza; un desarrollo empresarial basado en el ser humano; nuevas perspectivas de trabajo apoyadas en profundos valores culturales. En tal caso, el desarrollo sustentable debe partir del respeto a la diversidad cultural; de la integración de una mayor preocupación por el uso de la tierra; del desarrollo empresarial centrado en el ser humano y no en la economía; de planes de desarrollo empresarial que incorporen el factor pobreza; del fomento y el respeto al concepto de comunidad en todas sus formas. La planeación empresarial partiría de lograr la sustentabilidad a largo plazo, tomando en cuenta a los afectados por la empresa. Finalmente, las

⁵ *Idem.*

⁶ Eva Kras, *El desarrollo sustentable y las empresas*. México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1994. Véase también A. Fernández Soto y Georgina Martínez, *Panorama de los estudios de Administración Ambiental en México*. IX Congreso Nacional de Posgrado. Toluca, México, 1994.

empresas necesitan evaluar su responsabilidad en el manejo sustentable con un criterio circular y no lineal, ya que han definido su función de producción utilizando cualquier insumo de origen natural necesario para cosechar las utilidades correspondientes sin considerar sus límites de reproducción.

Dada la diversidad de agentes que participan en el mercado, resulta imposible lograr acuerdos para que las medidas prosperen. En este sentido, se considera que el Estado define el contexto del mercado al asignar derechos de propiedad, obligar a que los contratos se cumplan y corregir sus deficiencias. Asimismo debe garantizar que los consumidores sean informados con veracidad, regular el marco de competitividad del mercado y garantizar que los precios reflejen los costos, ya que los costos sociales y medioambientales negativos no se reflejan en los precios finales de los productos. En suma, se parte de la idea de que el Estado y el mercado son complementarios: sin la función del Estado como regulador, no puede existir el mercado.

El objetivo del capital ecológico consiste en ayudar a garantizar que la base del capital medioambiental necesario para la producción y para el bienestar humano no se consuma desproporcionadamente en el presente⁷ porque entonces cualquier modelo se vuelve antieconómico.

LA CONCEPCIÓN Y EL CONTEXTO DE LA AGRICULTURA ORGÁNICA

Existe una amplia corriente de grupos ecologistas, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y científicas, así como asociaciones de consumidores convencidos de que la solución al problema del equilibrio ecológico (entendido como las entradas y salidas de flujos iguales de agua, materia y energía a un ecosistema) desde la producción agrícola, estriba en la adopción de formas no dañinas a la naturaleza; sin embargo cada uno de estos grupos tiene su propio enfoque. Para algunos se sobrentiende que es posible hacer compatible el crecimiento económico con el cuidado de la naturaleza sin alterar el modelo imperante. Para las organizaciones no gubernamentales, en cambio, no es posible el desarrollo sustentable sin un cambio profundo del modelo económico, social y cultural; en suma, sin reorientar el rumbo de la civilización.

De cualquier manera existe consenso al menos en que la agricultura orgánica o sustentable⁸ no abarca sólo aspectos tecnológicos de la pro-

ducción agrícola, sino que implica cuestionar el papel que desempeña la agricultura en la sociedad y en el modelo de desarrollo que se quiere construir. Tiene que ver entonces con la seguridad alimentaria, con relaciones más equilibradas entre campo-ciudad, agricultura-industria, economía-energía, donde también están incluidos el arraigo campesino y una mayor participación en la definición de políticas agrícolas. La agricultura sustentable implica componentes ecológicos, técnicos y sociales que permiten obtener una producción de alimentos y fibras sin poner en riesgo la conservación de los recursos naturales, la diversidad biológica y cultural para las futuras generaciones. El objetivo consiste en que realmente se permita un modelo de vida y de civilización distinto al que se ha impuesto en el nivel mundial.⁹

La propuesta de agricultura orgánica parte del supuesto de que es en la unidad campesina donde podemos encontrar los elementos de un nuevo paradigma de agricultura, dada la cultura que mediante diversas prácticas agrícolas se ha desarrollado en torno de la relación seres humanos-naturaleza, el conocimiento del medio, las estrategias económicas diversificadoras, la combinación de producción para autoconsumo y para el mercado, el manejo integrado y múltiple de los recursos tierra, ganado, agua y bosques.¹⁰

Lo anterior representa una alternativa al planteamiento de eliminar restricciones comerciales y dar rienda suelta a las fuerzas de mercado que se supone son la base para el desarrollo de una agricultura en sentido amplio. El mercado libre de productos agropecuarios, al intentar satisfacer un mercado mundial homogéneo, destruye los sistemas locales de producción de alimentos básicos para la seguridad alimentaria nacional.¹¹ En cambio, la diversidad de los cultivos se ha mantenido gracias a la participación de los campesinos pobres que responden a un patrón sustentable de la producción.

De lo que se trata entonces es de aprovechar el potencial de un mercado mundial emergente en torno de productos logrados bajo principios ecológicos que contribuyen a la alimentación sana para diseñar estrategias de sobrevivencia dentro de un nuevo modelo de desarrollo económico global que es irreversible. El propósito final no es recrear un modelo de vuelta al pasado sólo por el hecho de recuperar lo tradicional, ya que

⁷Fernando Bejarano, "Rescila", en *Pasos*, núm. 5, año V, México, Programa Pasos, 1993.

⁸Victor Toledo.

⁹*Idem*. Véase también Claude Auroi, *La diversité biologique, la vie et le peril*. Collection Dossier L'environnement, volume VII, publicado por la Sociedad Suiza para la Protección del Medio Ambiente (*Société suisse pour la protection de l'environnement*).

⁷Paul Ekins, et al., *Riqueza sin límites. El Atlas Gala de la economía verde*. Madrid, EDAF, 1992.

⁸Aún no puede presumirse de que ambas sean lo mismo.

se está operando dentro de una estrategia social diferente y más compleja. Debe entenderse que la agricultura orgánica requiere de un mayor grado de científicidad porque parte de un conocimiento milenario acumulado en relación con la naturaleza y ésta no admite el más mínimo error además de satisfacer nuevos criterios comerciales demandados por una zona de consumidores acostumbrados a elevadas normas de calidad.

Lo que se propone entonces es una agricultura que se ubique por encima de prácticas artificiales y restaure la pequeña parcela familiar como base de la organización social y técnica de la producción agrícola, orientada fundamentalmente hacia las necesidades alimentarias de la población y con la capacidad de generar un esquema productivo diversificado para el mercado interno y externo; asentada en la organización libre y democrática de los productores en cooperativas y asociaciones; encuadrada en un sistema descentralizado de comercialización y de transformación industrial que permita a los campesinos controlar precios y agregar valor a sus propios productos; que conduzca a patrones de desarrollo agrícola autocontrolados, reproducibles, diversificados, que restauren las condiciones ecológicas y que estén dotados con bases tecnológicas y procesos de producción diversificados, asegurando la reproducción sustentada de la familia.

La agricultura orgánica presenta una base más cercana a la racionalidad en el uso de los recursos naturales. Al principio se sustentó en la recuperación de prácticas tradicionales que venían realizando los campesinos pobres según conocimientos milenarios transmitidos por herencia; se definió esta opción por el hecho de que, en un contexto de crisis generalizada del campo que afecta a los campesinos más pobres, estas prácticas prescinden totalmente de la mecanización, del uso de fertilizantes sintéticos y de plaguicidas y a la larga representan menores costos y menos daño ecológico. Sin embargo, con el tiempo ha venido aumentando su complejidad en la medida en que es necesaria la incorporación del conocimiento científico,¹² ya que se requiere conocer el ciclo de los nutrientes, los tiempos adecuados para la siembra y la cosecha,

¹² Los términos conocimiento tradicional, indígena y rural se han usado indistintamente para describir el sistema de conocimiento de un grupo étnico rural que se ha originado en la localidad de manera natural. Es difícil separar el estudio de los sistemas agrícolas de las culturas que los nutren. Muchos de los sistemas tradicionales aún utilizan insumos mínimos, sufren desequilibrios constantes y muestran interacciones complejas entre cultivos, suelos y animales. Por ello se les considera escenarios propicios para evaluar propiedades de estabilidad y sustentabilidad y elaborar criterios para el diseño y manejo de agroecosistemas alimentarios. Consúltense: Elizabeth Andrade, "La investigación agrícola y la tecnología tradicional en el INIFAP, Veracruz", en *Comercio Exterior*, núm. 7, vol. 44, México, 1994.

el manejo de almácigos y semillas, los sistemas de almacenamiento y conservación natural, el comportamiento de plagas, entre otros.

El modelo orgánico adquiere entonces su propia valorización en el mercado, pero con la garantía de lograr el equilibrio con el medio ambiente. Así, por ejemplo, incrementar entre los productores la necesidad de uso de abono orgánico que requiere el desarrollo de una industria natural de fertilizantes en clara conexión con granjas lecheras y avícolas para la fabricación de composta, alienta el desarrollo de la lombricultura, de la maquinaria apropiada para el manejo controlado de malezas, de la cría masiva de insectos para el control biológico de plagas, de la industria de envases reciclables, entre otros.

La propuesta no se centra sólo en el rescate ecológico, plantea opciones reales de sobrevivencia a pequeños productores de países pobres, garantizando alimentos más sanos sin violentar la naturaleza, el mercado y el orden económico.

De cualquier modo, la agricultura orgánica presenta por lo menos dos factores que podrían frenar su éxito y en ello estriba el reto, ya que se trata de regular un mercado nuevo en expansión donde existen marcados intereses. Uno de ellos es la distorsión en los acuerdos legales para que los productos orgánicos cuenten con un certificado de garantía y de etiquetación. El otro se refiere al establecimiento de reglas en el comercio mundial que rescaten el verdadero sentido de la sustentabilidad y sean diferentes a las asimetrías que se generan, en el renglón convencional, ante prácticas comerciales ventajosas para los agentes comerciales mundiales que controlan la distribución.

En cuanto al primer factor, la veracidad en la etiquetación y la integridad del producto orgánico todavía se encuentran bajo una discusión difícil, ya que se mezclan y se enfrentan con los intereses de la biotecnología y de la producción convencional en aquellos países que dictan las reglas del comercio, es decir, los compradores. Junto con ello, las propias reglas de certificación estrictamente orgánicas parecen desalentar, más que impulsar, un nuevo proyecto de agricultura sustentable mediante trabas en el sistema de coetiquetas que además violentan las particularidades del principio ecológico.

LA ECOETIQUETA COMO REGULADORA Y COMO TRABA DE LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA

El ecoetiquetado se refiere al uso de rótulos para informar a los consumidores que un producto etiquetado es menos dañino para el medio

ambiente que otros productos de su misma categoría. Los programas de ecoetiquetado están orientados a proteger el medio ambiente induciendo a los consumidores a que tomen conciencia de los efectos ambientales de los productos para cambiar su conducta y el diseño de la fabricación en favor de bienes y tecnología relativamente más compatibles con el medio ambiente.¹³

El acceso a la ecoetiqueta por los productores exige una evaluación global del impacto ecológico durante su ciclo de vida útil en el que se incluyen producción, uso, consumo y derecho del mismo.¹⁴ En la práctica no existe un consenso general acerca de cómo ponderar los distintos tipos de impacto ambiental. Los programas de ecoetiquetado son voluntarios y están a la disposición de proveedores, tanto nacionales como extranjeros, inclusive procedentes de países en desarrollo. Sin embargo, las posibilidades de acceso varían y pueden resultar un mecanismo de exclusión de la competencia comercial para los productores más débiles.

Los métodos sobre inspección y pruebas de planta son difíciles y costosos en diversos casos, lo cual obstaculiza el comercio de las compañías procedentes de países en desarrollo. La ecoetiqueta puede actuar como un obstáculo de facto al consumo. La selección de categorías de productos para el ecoetiquetado puede ser fácilmente orientada por los intereses de la industria y los requerimientos de consumidores del país importador ya que, a diferencia de compañías extranjeras, ellos participan en el proceso de selección del producto.¹⁵

La ecoetiqueta cumple una función promocional importante para el rescate ecológico y la implantación de un modelo sustentable en la agricultura, pero en la conexión comercial actúa como un factor de desequilibrio para los productores. El entorno ecológico y de sustentabilidad también se ve limitado. Si los países consumidores imponen normas específicas sobre las características de un producto sin considerar la biodiversidad de los entornos ecológicos específicos, se rompe el principio de sustentabilidad y pueden inducirse prácticas de cultivo que violenten la ecología casi de manera similar a los proyectos artificiales que han deteriorado los principales recursos.

En los mercados donde los consumidores prefieren los productos verdes, la etiqueta cumple la función de instrumento de promoción. Los gobier-

¹³ Iba Wheena y Simonetta Zarrilli, "Iniciativas de ecoetiquetado como obstáculos potenciales al comercio. Análisis desde la perspectiva de los países en desarrollo", en *Pensamiento Iberoamericano*, Madrid, 1990.

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ *Idem.*

nos y los grupos ecologistas tienden a apoyar los sistemas de ecoetiquetado, ya que el efecto de promoción de la etiqueta sirve de incentivo a productores para mejorar las características ambientales de un producto y puede ayudar a cumplir objetivos ambientalistas. Se le considera como un instrumento orientado hacia el mercado que no establece ningún tipo de requerimiento obligatorio o prohibiciones.¹⁶ Sin embargo, las normas y los procesos de certificación sobre los niveles que debe alcanzar un producto para lograr la etiqueta someten a los productores a un esquema de comercialización que rompe gradualmente con el principio de equidad, lo cual resulta aun más difícil si al proceso de producción y comercialización se suman otros criterios colaterales, como por ejemplo los criterios de certificación en las parcelas con criterios ajenos.

En el caso anterior se ubican las iniciativas de embalaje ecológico. Los países miembros de la OCAR generan cerca de 140 millones de embalajes desechados.¹⁷ Por tanto, se ha propuesto implantar una política de tipo ecológico que resuelva el problema.

La propuesta consiste en reducir la cantidad de embalajes que ingresan al torrente de desperdicios mediante un menor uso de material de embalaje, su reutilización y reciclaje. Se trata de reducir el impacto de los embalajes sobre el medio ambiente¹⁸ y al respecto se aplican medidas que tienen profundas repercusiones en el comercio de países que venden productos a la comunidad. La recuperación, reutilización y reciclaje obligatorios de embalajes desechados es una práctica impuesta en Alemania ya que éstos deben ser devueltos a los operadores económicos para su reutilización o reciclado en un porcentaje dado. En el mismo sentido, en Suiza existe la prohibición de botellas PVC. Varios países de la OCDE pusieron en práctica un sistema de reembolso de depósitos, sobretudo para los recipientes de bebidas que son devueltos a un sistema de reciclado, cuando el producto potencialmente es contaminante. Otros sistemas son los cargos impositivos al producto, como el tributo italiano a las bolsas de compra, lo cual permite el uso repetido de estos instrumentos, la disuasión del uso de ciertos materiales como el papel virgen, y disposiciones sobre contenido de reciclado donde se establece que determinados materiales, como el papel y el cartón, deben contar con un porcentaje determinado de material reciclado.¹⁹

¹⁶ *Idem.*

¹⁷ *Idem.*

¹⁸ Simonetta Zarrilli, "Iniciativas de embalaje ecológico: impacto sobre el comercio internacional y las condiciones especiales de países en desarrollo", en *Pensamiento Iberoamericano*, Madrid, 1990.

¹⁹ *Idem.*

Las ecoetiquetas, el sistema de embalaje y los propios procesos de certificación tienen un profundo impacto en los productos agrícolas que deben readecuarse sus procesos y, particularmente en el caso de la agricultura orgánica, readecuarse a otros criterios que tienen relación con los sistemas de producción y con los de comercialización si su propósito es cumplir con objetivos ambientales y sobrevivir en un nuevo mercado constituido por consumidores con una amplia cultura ecológica.

Los grupos de consumidores ecológicos constituyen hoy una fuerza económica de gran peso. El incremento del mercado para los productos verdes refleja que los consumidores tienen especial atención en las características ecológicas de los productos. Las familias compran productos alimenticios cultivados biológicamente y sin pesticidas; igualmente seleccionan los desechos para su posterior reciclaje, prefieren utilizar la bicicleta en lugar del automóvil y comienzan a lavar su ropa en ecolavanderías. Los productores que exportan hacia Alemania tienen ya como principal preocupación los cambios en las normas de productos como consecuencia de preocupaciones ambientalistas. En este país, las preferencias por productos ecológicos aumentaron de 51% en 1981 a 72% en 1991.²⁰ Quizás a ello se debe que Alemania haya consolidado, mejor que ningún otro país, su sistema de ecoetiquetas, las cuales representan un modelo para los exportadores de productos ambientales en general. Destaca en este último caso la ecoetiqueta Ángel Azul.

La etiqueta Ángel Azul fue presentada durante 1977 en Alemania por el Ministro de Relaciones Exteriores y ministros del medio ambiente de los estados federales. En 1986 la responsabilidad fue transferida al Ministro Federal del Ambiente. La etiqueta se otorga a productos que no dañan el medio ambiente en comparación con otros de la misma categoría. Se le considera como un instrumento orientado hacia el mercado en relación con las políticas ambientales, además de un instrumento blando en la medida en que se trata de una identificación positiva sobre una base voluntaria y no establece requerimientos obligatorios.²¹ El proceso de asignación comprende dos fases.

Durante la primera fase, la federación ambiental recopila y revisa las solicitudes que son presentadas al jurado dos veces por año. El jurado preselecciona los grupos de productos que ameritan una evaluación más profunda; posteriormente organiza audiciones de expertos sobre grupos

²⁰ Cristine Wyatt. "Planificación ambiental, ecoetiquetado y ecoempaque en Alemania. Impacto en las exportaciones de los países en desarrollo", en *Pensamiento Iberoamericano*, Madrid, 1990.

²¹ *Idem.*

de productos seleccionados, las recomendaciones de los expertos de productos seleccionados y los criterios establecidos. El ministro del ambiente se encarga de publicar las decisiones finales. En la segunda fase, los fabricantes presentan sus solicitudes para obtener la etiqueta, las cuales son examinadas caso por caso. Posteriormente se celebra un contrato donde se autoriza el uso de la etiqueta Ángel Azul para un producto en particular.²²

Para usar la etiqueta el fabricante paga una cuota fija de 180 dólares y una contribución anual de 210 dólares, dependiendo de la facturación anual de la compañía. Esto ha tenido un efecto positivo en las ventas. A mediados de 1992, aproximadamente 814 fabricantes utilizaron la etiqueta para 3 325 productos en 75 categorías; de ellas 15% correspondía a compañías extranjeras donde no figura ninguna proveniente de países en desarrollo.²³

La etiqueta puede entonces ser un reactivador del modelo de agricultura orgánica y tener un efecto positivo en la consolidación de un proyecto de alimentación sana y de equilibrio con el medio ambiente. Pero también, si los criterios de otorgamiento rebasan el marco de las condiciones bajo las que se produce en países latinoamericanos, pueden constituir una traba para que el modelo prospere en estos países donde existe gran potencialidad para su desarrollo. En forma paralela a la instrumentación de normas y procesos de certificación debe reglamentarse el esquema de comercialización y revisar las formas de intermediación a fin de que el proyecto sea más justo para los productores orgánicos desprotegidos por el mercado libre.

La industria de alimentos orgánicos es ampliamente elogiada por su cercanía a un proyecto de recuperación ecológica, pero en la misma proporción es ignorada dentro de las normas establecidas para la etiquetación, en la producción convencional de alimentos y en la política agrícola general. Las recientes discusiones en torno de un diseño específico de plátano, en términos del tamaño y curvatura demandado en la CEE que contraviene a un esquema de producción orgánica, pero que puede ser producido mediante ingeniería genética, parece probar esta discusión.

Los tres últimos puntos son importantes de discutir, ya que de otra manera los productos orgánicos corren el peligro de perder un prestigio que comienzan a ganar en estratos cada vez más amplios de consumidores de los países desarrollados.

²² *Idem.*

²³ *Idem.*

La misma agroindustria convencional provoca confusiones entre los consumidores con leyendas en las etiquetas, tales como "ligero", "sin grasa", "rico en fibras", "pocas calorías" o "sin colesterol". Debe pugnarse entonces por la legalidad en la información para garantizar verdaderamente una dieta saludable e identificar los productos que contribuyen a ésta. En tal caso, no deben aceptarse normas universales que sometan a entornos ecológicos específicos a un patrón de homogeneización.

Los consumidores conscientes de una alimentación sana, que finalmente conforman ahora el mercado de productos orgánicos y son los principales promotores de un cambio en el modelo agrícola, todavía encuentran interrogantes sobre el nivel uso de agroquímicos en la agricultura ecológica. Al demandar productos saludables necesitan la seguridad de que son producidos de manera natural. Existe un interés considerable por los productos orgánicos, de tal manera que las ventas anuales alcanzan ya 1.5 billones de dólares y se espera que para el año 2000 concentren el 10% del comercio mundial.

Junto con lo anterior, han aparecido una gran variedad de etiquetas erróneas acerca de la forma en que se producen o cultivan algunos tipos de alimentos "naturales". En dichas etiquetas se incluyen leyendas tales como "sin rociador", "libre de pesticidas", "probado con test multiclean", entre otros. Todo ello contribuirá al desprestigio de un futuro modelo alternativo, si antes no se legisla al respecto y se define la especificidad de un producto orgánico frente al convencional. La leyenda "nivel bajo de residuos" en las etiquetas no es suficiente para marcar las diferencias en el mercado de los productos saludables respecto a los que no lo son.

La necesidad de nuevas reglas en el comercio mundial encuentra sustento en la propia filosofía de la agricultura orgánica. Es decir, se busca un mayor sentido de solidaridad y justicia entre productores y consumidores. El inconveniente consiste en que las directrices del comercio mundial son definidas y controladas por las empresas que venden productos orgánicos en los países compradores más ricos y son ellas las que fijan los criterios para la certificación, aspecto donde se encuentra la clave para cuestionar la procedencia orgánica de un producto y el castigo consecuente en el precio. Además, la certificación es un costo que debe absorber el productor si desea colocar sus cosechas.

Lo anterior es especialmente importante porque el mayor volumen de la producción orgánica se localiza justamente en las regiones de los países más pobres, que tradicionalmente han sufrido los efectos de un esquema comercial inequitativo y carecen de infraestructura para competir en mercados cada vez más abiertos y sofisticados.

Si bien los productos orgánicos tienen actualmente un sobreprecio en el mercado internacional con respecto a los convencionales, lo cierto es que los países productores del Tercer Mundo ocupan la misma posición marginal en la división internacional del trabajo agrícola como proveedores de materia prima pero sin participación ni en el procesamiento, ni en la fijación de precios. De persistir este esquema, únicamente se reorientará la dependencia que estos países han vivido secularmente, dados los bajos precios de sus productos, la tendencia a la baja de las materias primas de origen natural y la inequidad en el comercio agroalimentario que contradicen los principios de la agricultura orgánica y hacen más frágil el futuro del modelo alternativo.

Para que el modelo de agricultura orgánica sea exitoso y pueda traer beneficios reales a aquellos países pobres que no tomen otra expectativa real en el marco de una economía cada vez más globalizada, con mayores adelantos tecnológicos y sobre todo más competitiva en el renglón de mercado y precios, debe reglamentarse fuera de un marco de prohibiciones y exclusiones normativas cuyo propósito es la marginación comercial. Ante todo debe garantizar una vida digna para los productores, la protección del medio ambiente y el rescate de la biodiversidad.

La implantación de un modelo orgánico debe partir de un principio gradual. No se puede plantear el mismo trato para productores de países pobres, cuyo único propósito al participar en el modelo es la sobrevivencia, que para los consumidores de países ricos que, independientemente del contenido ambiental de sus demandas, conforman estratos de élite.

Por otra parte, en el proyecto habrá de tomarse en cuenta la configuración de una nueva organización del comercio mundial con base en las demandas ecológicas que establecen los países consumidores, particularmente en el rubro de embase y embalaje. Los países pobres deberán readecuar la estructura de la producción de la materia prima y su envío.

Si bien el anterior no es un principio global, opera ya como una fuerte tendencia en países importadores. Esto acarrea beneficios ecológicos, sin embargo provoca mayores desequilibrios en el comercio mundial a corto plazo. La exclusión de un producto dentro de un mismo giro comercial, puede llevar a un país a obtener ventajas comerciales sobre otro, basado solamente en la nueva orientación de la demanda, por ejemplo la preferencia sobre la madera de origen tropical sobre la templada, el café orgánico sobre el convencional de altura, el jitomate madurado en planta sobre el de cámaras frigoríficas, etcétera.

De cualquier manera, deberá tomarse en cuenta que a pesar de que el desarrollo de un proyecto de alimentación sana ha sido impulsado por

los consumidores y las empresas provenientes de países industrializados sobre bases que intentan respetar la ecología bajo un criterio propio y cerrado, en algunos casos no respetan el equilibrio ecológico de los países productores al exigir un esquema de producción basado en normas y prohibiciones de insumos inadecuados a escala regional.

En el mismo sentido, el enfoque sustentable en la producción de alimentos mediante la agricultura orgánica, se enfrenta a cuestiones fundamentales que deben salvarse más allá de la parcela agrícola: un modelo convencional basado en el uso de insumos artificiales con amplias raíces e intereses y donde habrá que implementar estrategias de convencimiento ecológico para los productores; asimismo, el arraigo de un patrón de consumo alimentario fincado en lo práctico que se erigió como producto de la expansión urbana, la recomposición de la vida familiar y los avances tecnológicos de la industria alimentaria que se ha adaptado a los requerimientos de una dieta de preparación cada vez más rápida, aunque no garantice la calidad nutricional, la alimentación sana ni el cuidado de la ecología. Si el modelo orgánico es capaz de adaptarse a éstos nuevos lineamientos de la vida moderna, entonces se tendrá la capacidad de aspirar a un modelo orgánico global, y se evitará así, el peligro que implica su elitización.

Hasta aquí se han visto los límites y posibilidades de un modelo tecnológico respecto a otro básicamente en términos de mercado. Falta por aclarar si podrían ser válidos en términos del aprovechamiento racional de los recursos antes ubicados como inagotables (el agua y la energía), considerando las demandas alimentarias globales de la población.

Entre los cuatro principales granos básicos existe, en un modelo y otro, una diferencia cuantitativa importante respecto del uso del agua y la energía. Para el caso de México, más del 80% de la producción nacional de maíz se realiza en condiciones de temporal. Por lo tanto la oferta de agua depende en esa misma proporción de los ciclos de lluvia. El frijol tiene el mismo comportamiento y en ambos casos el empleo de energía humana y animal es considerable, si bien ha ganado terreno el uso del tractor y, al incorporarse nuevas áreas de riego, el bombeo absorbe ahora más energía.

Los casos del trigo y del arroz son diferentes porque en ambos casos se emplea el agua de manera intensiva y la mayor superficie sembrada se localiza en áreas de riego. Por extensión, el uso de la energía es significativo, sobre todo si se toma en cuenta el alto grado de pendiente de los suelos agrícolas nacionales.

En tales condiciones, resulta más viable un modelo de agricultura orgánica porque garantizaría recuperar amplias áreas deterioradas y lle-

varía a una utilización más intensiva de la energía humana, fortaleciendo de paso el empleo agrícola.

Un repaso a la localización de las principales áreas de producción agrícola orgánica en México refuerzan la idea anterior. Al respecto, la mayor parte de este tipo de cultivos se distribuyen principalmente en el sur y sureste del país, donde coincidió también con la ubicación de agricultores pobres de subsistencia y de los principales grupos indígenas (véanse mapas anexos). El resto se localiza también en microrregiones que cuentan con nichos ecológicos que han iniciado prácticas de restauración del suelo, o que fueron empujadas por la demanda del mercado internacional, conectado con el problema de la crisis interna de la agricultura.

A pesar de que la estructura productiva de la agricultura orgánica en México reproduce un esquema monoprodutor al orientarse principalmente al cultivo de café, es evidente que los productores están adquiriendo una nueva conciencia de mercado que también es ecológica, si bien ha estado para revertir el deterioro ambiental que genera la ampliación de la frontera agrícola.

Asimismo, el esquema de agricultura orgánica ha servido como una opción real de ingreso para los productores más pobres al aprovechar la coyuntura del sobreprecio ecológico y despertar una nueva actitud microempresarial de frente al mercado internacional. Bajo esta tónica, el esquema orgánico se ha venido expandiendo a prácticamente todo el espectro de cultivos cuyo destino es el mercado internacional.

La distribución de productores coincide también con zonas de baja intensidad en el uso de fertilizantes sintéticos, plaguicidas y otros insumos artificiales (véanse mapas), por lo cual puede aminorar el impacto de los costos que implica un cambio tecnológico en los esquemas de producción. Sin embargo, el esquema debe todavía incidir en una mejor organización en los procesos de comercialización. Por el momento se vienen reproduciendo los mismos métodos de intermediación que imperan en los productos tradicionales y donde los productores marginales llevan la peor parte.

Otro aspecto a considerar es la promoción de la vía orgánica en el mercado interno. Este mercado al momento se encuentra relegado, ya sea por el sobreprecio, por el peso que tomen los supermercados modernos en la distribución de alimentos o por la escasa capacidad de penetración de los productores orgánicos y la imposibilidad de garantizar un volumen de oferta estable y con los requerimientos del consumo urbano.

De cualquier manera, los productos orgánicos comienzan a estar presentes en las principales ciudades del país (véanse cuadros) con una oferta

considerablemente diversificada. El problema, por demás también presente en el mercado internacional, estriba en que las posibilidades de una alimentación sana integral se restringen todavía a estratos sociales de altos ingresos y por ello el proyecto pueda fracasar ante una posición de élite.

Un segundo punto es el que se refiere a las modificaciones al artículo 27 constitucional. Si las reformas triunfan desde la perspectiva de atraer el gran capital al campo y se despoja al campesino tradicional de la tierra, entonces no se tendría a los actores principales de la agricultura orgánica, la biodiversidad sufriría un grave descalabro, lo mismo que el proyecto de desarrollo sustentable.

Los mismos efectos se tendrán si no se pone un freno adecuado a la dinámica del Tratado de Libre Comercio (TLC) en el sector agropecuario. Si el modelo agroexportador se convierte en el eje del desarrollo agrícola, entonces no tiene cabida un modelo de agricultura orgánica porque se privilegiarían las economías de escala, la homogeneidad en los cultivos y las inversiones externas con un patrón tecnológico de características antiecológicas, salvo que se incorporen los productos orgánicos a este esquema conservando sus ventajas de precios y garantizando un espectro amplio de mercados entre los grupos de consumidores de América del Norte. En este último caso, la coyuntura del tratado comercial tendría un efecto reactivador de la economía campesina siempre y cuando el productor conservara la posición de la tierra.

LA AGRICULTURA ORGÁNICA, ¿UNA ALTERNATIVA VIABLE A LA CRISIS SECTORIAL?

La caída vertical de la producción en los principales granos básicos, el encarecimiento relativo de los insumos empleados, el déficit externo de la balanza comercial agropecuaria, la escasez del crédito y el incremento de las tasas de interés, la descapitalización ante los bajos precios y los intercambios desfavorables con otros sectores, el deficiente nivel de rentabilidad y la escasa capacidad de integración al mercado interno del componente dinámico de la agricultura constituyen, hasta ahora, junto con la disminución de los niveles de ingesta, los indicadores más utilizados para analizar los impactos macroeconómicos de la crisis agrícola de las últimas dos décadas en México.

Sin embargo, dicha crisis tiene también otras expresiones que se reflejan en la base social y representan, hoy en día, un enigma a resolver ante la profundización de la crisis económica global.

De acuerdo con la última Encuesta Agrícola Ejidal del INEGI, el 61%

de la población agrícola ocupada recibe un salario mínimo y menos; asimismo más de 2 millones de productores de maíz obtienen ingresos inferiores a dicho salario. Si se considera una pérdida real del salario estimada en alrededor del 70% para la última década y los efectos inflacionarios provocados por la devaluación del primer trimestre de este año, los niveles de sobrevivencia en el campo no tienen ya ningún margen que no sea el hambre abierta, pero lo más grave del caso es que no se vislumbra una estrategia económica real para la agricultura que permita reactivar la base productiva que revierta los niveles de deterioro tanto del esquema agrícola como de las condiciones de vida.

Se ha pensado que los recientes estragos devaluatorios de la moneda podrían tener efectos positivos para el sector agrícola en la medida que los nuevos factores de intercambio fueran favorables en dos sentidos: desalentaran las importaciones alimentarias y de insumos empleados en la agricultura y estimularan en la misma proporción las exportaciones agrícolas mexicanas.

No obstante, lejos de tener un efecto favorable, tal coyuntura arrastra hacia un mayor déficit comercial por lo que la base productiva, con sus características actuales no tiene capacidad de respuesta para satisfacer las demandas nacionales, que necesariamente se cubrirán con importaciones sobrevaluadas. Además, los pequeños nichos exportables dependen en buena medida de insumos importados cuyo costo no se compensaría con el nuevo margen de las transacciones comerciales.

Las posibilidades de pasar de una crisis localizada por productos a un desastre agrícola global son amplias en la medida en que se combina el deterioro reciente de los factores macroeconómicos con dos puntos históricos negativos: el carácter regresivo de los precios agrícolas internos, que para los casos del maíz y el frijol se desplomaron en alrededor del 50% durante el periodo 1981-1994; así como el déficit crónico de la balanza comercial agropecuaria que se incrementó de 300 000 a 3 millones de dólares durante el mismo periodo, significando una contribución del 20% al déficit comercial total. Dado el deterioro acumulado y el alza a los precios de los energéticos, queda prácticamente sin efecto el incremento del 42% reciente a los precios agrícolas.

Por tanto, además de no estar actualmente delineadas las estrategias agrícolas para evitar la profundización de los problemas del campo, la política hacia el sector carece ya de credibilidad. En primer lugar porque pareciera que no van a modificarse las medidas que son el antecedente larvario de un nuevo esquema (el TLC y la reestructuración del artículo 27 constitucional). Pero también debido al escaso margen de

maniobra financiera actual del gobierno; además de que las políticas sectoriales precedentes se agotaron rápidamente, o de plano fracasaron.

Bajo tales circunstancias, una nueva estrategia debe plantearse desde los propios agentes productivos en sus diversos estratos, aunque la estratificación es cada vez menos real dados los altos niveles de pauperización general. Dicha estrategia tiene que diseñarse sobre la base de equilibrar el ingreso campesino, reactivar el mercado interno considerando el abasto de productos básicos y aprovechar los nichos internacionales de mercado considerando nuestras propias posibilidades tecnológicas, tradicionales y emergentes.

¿Qué esquema agrícola puede garantizar realmente el cumplimiento de los puntos anteriores? Si se opta por un esquema con las características actuales, tal y como ha venido funcionando desde hace dos décadas, pero con el agravante de la crisis financiera, se estaría profundizando el desarraigo campesino y complicando más el ya de por sí precario equilibrio en el campo. También se agudizaría el deterioro ambiental y finalmente no se resolvería las necesidades alimentarias porque la agricultura mexicana difícilmente puede funcionar bajo las reglas de una economía abierta que evidencian nuestra falta de competitividad internacional en rendimientos, costos y precios, donde la falta de financiamiento es real y se encuentra gravemente deteriorada en términos ambientales en las zonas de mayor potencial productivo.

El panorama descrito obliga a formular un proyecto de agricultura orgánica que incorpore, en primer lugar, a los productores de la llamada reserva campesina donde se localizan los mayores niveles de pobreza, y posteriormente amplíe su base productiva de acuerdo con la dinámica que registra el mercado interno y externo.

CUADRO 1
VARIEDADES DE PLAGUICIDAS QUE SE USAN EN MÉXICO
POR ENTIDAD FEDERATIVA

Entidad	Insecticidas y acaricidas	Fungicidas	Herbicidas
Aguascalientes	30	18	9
Baja California	26	9	13
Baja California Sur	24	18	-
Campeche	14	6	18
Chiapas	28	14	18
Chihuahua	25	17	19
Coahuila	16	10	4
Colima	14	13	19
Distrito Federal	12	7	4
Durango	8	-	-
Guanajuato	20	1	4
Guerrero	16	6	3
Hidalgo	20	9	3
Jalisco	23	8	10
México	19	8	4
Michoacán	13	4	9
Morelos	17	12	12
Nayarit	19	10	13
Nuevo León	15	5	9
Oaxaca	23	12	12
Puebla	21	1	15
Querétaro	13	-	2
Quintana Roo	13	-	10
San Luis Potosí	5	-	6
Sinaloa	14	9	8
Sonora	14	1	4
Tabasco	14	1	4
Tamaulipas	18	3	3
Tlaxcala	10	8	10
Veracruz	14	5	5
Yucatán	10	2	4
Zacatecas	14	4	3

FUENTE: Dirección General de Sanidad y de Protección Agropecuaria y Forestal, SARH. 1988. Véase Comisión Nacional de Ecología, *Informe General de Ecología 1988*. México, 1989.

CUADRO 2
PRODUCTOS ORGÁNICOS COMERCIALIZADOS EN TRES ESTABLECIMIENTOS EN EL SUR DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Producto/marca, presentación	Lugar de origen	Punto de venta	Precio (nuevos pesos)		Observaciones
			Orgánico	Convencional	
Jugo de manzana	Huertas de	Superama			Certificador OCIA
Pomita 250 ml	Guadalupe,	Copilco	2.30	2.00	
Pomita 946 ml	Chihuahua		8.26	7.85	
Miel de abeja	Sierra de	Ecogrupos	8.50	6.00	Certificador CUCEPRO
Manatlán 350 gr	Manatlán	Plaza Inn			
Jalisco					
Café MAM	Mototzintla	La Graja	38.00		Certificador OCIA-NATURLAND
1 kg	Chiapas	orgánica			
Café Gramlich	Soconusco	La granja	19.00	18.65	Certificador DEMETER
500 g	Chiapas	orgánica			
Aceite de hueso de mamey	n.e	La granja orgánica	10.00	s.d.	Certificación y marca no especial
Vinagre de xoconostle	San Fco. Mazapa, Edo. de México	La granja orgánica	6.00	s.d.	Certificación y marca no especial
Miel de maguay	"	"	11.00	s.d.	"
Jarabe de prosopóleos y miel de abeja (Mexica tipo DANA)	Cuatla Morelos	La granja orgánica	n.e	s.d.	Certificación y marca no especial
Sal de mar producto orgánico mexicano 1 kg	Onlima	La granja orgánica	3.50	2.00	Certificador OCIA

Producto/marca, presentación	Lugar de origen	Punto de venta	Precio (nuevos pesos)		Observaciones
			Orgánico	Convencional	
Frijol negro y bayo 1 kg	Chiapas	La granja orgánica	4.00	5.00	
Papa	Chiapas	"	3.00	2.50-3.00	
Manzana 1 kg	n.e	"	7.00	5.00	
Plantas medicinales 20-50 g	San Fco. Mazapa	La granja orgánica	4.00	s.d.	Certificación no especificada
Polen Manatlán	Sierra de Manatlán	La granja orgánica	8.00	8.00	Certificador CUCEPRO
Javon de miel Manatlán	Sierra de Manatlán	La granja orgánica	6.00	2.50	Certificador CUCEPRO
Mermelada de manzana y durazno 500 g	Rancho el Amate	La granja orgánica	18.00	7.90	Certificación no especificada
Cacahuete 240 g	n.e	"	3.00	3.00	
Jamaica 100 g	Sierra de Manatlán	La granja orgánica	3.50	2.50	
Aguacate hass 1 kg	Edo. de México	La granja orgánica	3.50	4.00	
Té de zarzamora 50 g	Sierra de Manatlán	La granja orgánica	10.00	5.85	Certificador CUCEPRO
Ensalada verde Cayly salad 300 g	n.e	Superama	10.90	s.d.	Global Agro-organics
Ensalada verde Gourmet Salad 250g	n.e	Superama	10.90	s.d.	

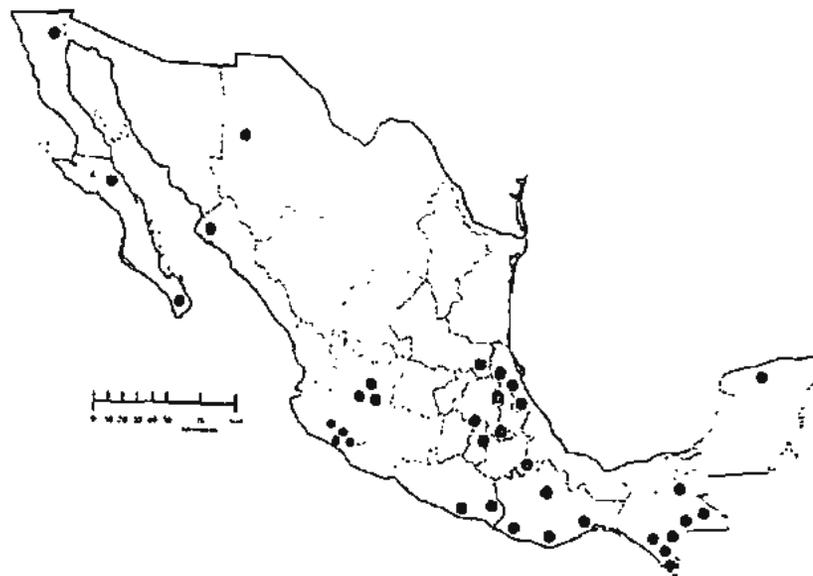
FUENTE: Elaboración propia a partir de investigación directa.
 n.e. no especificado.
 s.d. sin datos.

MAPA 1
USO DE FERTILIZANTES EN MÉXICO



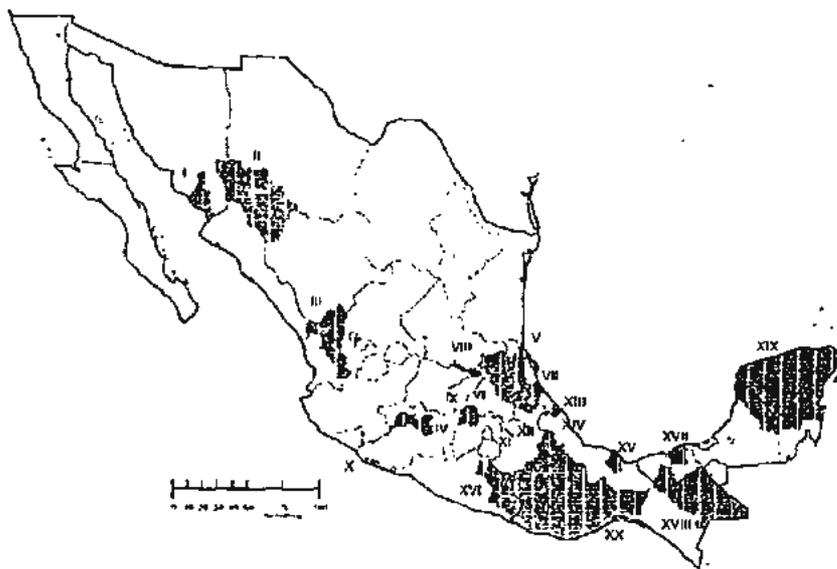
FUENTE: Elaboración propia con base en información de Fertimex, 1991.

MAPA 2
LOCALIZACIÓN DE ÁREAS DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA



FUENTE: Elaboración propia a partir del Directorio IFOA 1994-1995, Directorio AMAE, Asociación DANA, A.C.; DATISA, Trápaga, Y. y P. Torres (coord.) El mercado internacional de la agricultura orgánica. México, IIC-EE, UNAM y Juan Pablos Editores, 1994

MAPA 3
REGIONES INDÍGENAS



I	Mayo	XI	Región Meseta Chocho-Mixteca-Popolocaca de Puebla
II	Tarahumara	XII	Náhuatl, Oaxaca-Puebla
III	Huichól	XIII	Náhuatl, Jalapa-Martínez de la Torre
IV	Meseta Purépecha	XIV	Náhuatl, Orizaba-Córdoba
V	Huasteca	XV	Popolocaca-Náhuatl
VI	Sierra Norte de Puebla	XVI	Náhuatl-Tlapaneco-Mixteco-Amuzgo de Guerrero
VII	Totonaca de Veracruz	XVII	Chontal de Tabasco
VIII	Otomí	XVIII	Chiapas
IX	Mazahua-Otomí	XIX	Yucatán
X	Náhuatl, costa del sur de Michoacán	XX	Oaxaca

FUENTE: Instituto Nacional Indigenista.

PERSPECTIVAS DEL CAMBIO TECNOLÓGICO
EN LA AGRICULTURA MEXICANA

ALFREDO TAPIA N.*
FERNANDO GALVÁN C.**
DIANA E. BUSTOS C.***

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico de la agricultura mexicana, con el propósito de establecer las perspectivas de una situación mejorada al incorporar los nuevos avances tecnológicos. Para ello, en primer lugar, se llega a una aproximación en la definición y caracterización general de los nuevos avances tecnológicos, en este caso de la informática y la biotecnología; en segundo lugar, se elabora un diagnóstico de la agricultura, el cual sirve de base para establecer las perspectivas del cambio tecnológico que representen una mejoría para los diversos enfoques de la agricultura mexicana; finalmente se presentan las conclusiones derivadas del trabajo.

* Investigador del INIFAP-CIRCE-Campo Experimental Bajío, actualmente cursa estudios de doctorado en Economía de la Ciencia y la Tecnología, DEP-FE-UNAM.

** Investigador del Programa Sistemas de Explotación de la Tierra, INIFAP-CIRCE-Campo Experimental Bajío.

*** Investigadora del Programa de Socioeconomía, INIFAP-CIRCE-Campo Experimental Bajío.